



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení projektů spolufinancovaných z fondů EU

Vypracovala: Adriana Košťálová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2023/2024

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adriana KOŠTÁLOVÁ**
Osobní číslo: **E21441**
Studijní program: **B0413A050023 Ekonomika a management**
Téma práce: **Řízení projektu spolufinancovaného z fondů EU**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je charakterizovat a zhodnotit vybraný projekt a následně navrhnout možná zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného vybraného projektu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
- Doležal, J. (2022). *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada.
- Mangia, K. (2020). *Working from home: Making the new normal work for you*. Hoboken: Wiley.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. prosince 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parnová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. ledna 2023

Prohlašuji, že svou Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své Bakalářské práce, a to – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své poděkování všem, kteří mi pomohli při zpracování této bakalářské práce. Přednostně bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph.D za trpělivost, ochotu, vstřícnost a cenné odborné rady. Poděkování patří rovněž Mgr. Darině Brücknerové za poskytnuté konzultace k problematice projektů spolufinancovaných z Operačního programu Vzdělávání pro Konkurenceschopnost v programovém období 2007-2013. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi poskytovali podporu a povzbuzení v průběhu celého studia.

Adriana Košťálová

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Přehled řešené problematiky (literární řešerše).....	10
2.1.1	Základní rámec	10
2.1.2	Základy projektového řízení	14
2.1.3	Projektový cyklus projektu spolufinancovaného z ESF	15
2.1.4	Vyhlášení výzvy	16
2.1.5	Plánování, projektový záměr	16
2.1.6	Zpracování Žádosti, předložení Žádosti o finanční podporu	18
2.1.7	Hodnocení a výběr projektu, právní akt.....	22
2.1.8	Realizace projektu.....	22
2.1.9	Kontroly a audity	28
2.1.10	Ukončení realizace projektu, archivace	29
2.1.11	Udržitelnost projektu	29
3	Problematické oblasti realizace projektu	30
3.1.1	Zpracování projektového záměru	30
3.1.2	Zpracování Žádosti o finanční podporu.....	32
3.1.3	Realizace projektu.....	34
3.1.4	Zahájení realizace projektu.....	34
3.1.5	Personální obsazení pozic Realizačního týmu.....	35
3.1.6	Proces zahájení realizace projektu	37
3.1.7	Zpoždění realizace projektu dle schváleného harmonogramu.....	39
3.1.8	Výběrové řízení.....	39
3.1.9	Nesrovnalosti	45
3.1.10	Ukončení realizace projektu	47
3.1.11	Udržitelnost projektu	48

4	Závěr	51
5	Summary	57
6	Bibliografie	63
7	Seznam obrázků	69
8	Seznam tabulek	69

1 Úvod

Česká republika se stala členem Evropské unie dne 1. května 2004. Tímto vstupem získala řadu výhod, mezi které patří možnost čerpat finanční prostředky z fondů EU.

Jako člen EU zahájila ČR čerpání evropských prostředků ve zkráceném programovém období 2004-2006, následovalo další programové období 2007-2013, rok 2023 je rokem, kdy ČR ukončilo čerpání finančních prostředků z programového období 2014-2020 a souběžně už čerpá z programového období 2021-2027.

K tomu, aby Česká republika mohla čerpat finanční prostředky, musí splňovat základní podmínky, mít schválené strategické dokumenty a mít jasně nastavená pravidla. Každé programové období má svá specifika, schválenou legislativu na evropské úrovni, schválené strategické dokumenty navázané na priority a vize EU a také pravidla, která jsou platná, nebo průběžně aktualizovaná dle získaných zkušeností, a která pomohou k efektivnímu čerpání prostředků alokovaných pro Českou republiku pro dané programové období.

Programové období 2007-2013 bylo prvním (celým) programovým obdobím, v rámci kterého ČR získávala první cenné zkušenosti s čerpáním evropských prostředků a zároveň mohla vyhodnotit výsledky i dopad pro ČR.

Práce není zaměřena na hodnocení výsledků nebo dopadu daného programového období pro ČR. Příjemce dotace nemusí znát evropskou legislativu, nicméně by měl být alespoň rámcově seznámen se základními principy, strategickými dokumenty závaznými pro ČR a metodikami, díky kterým lépe porozumí nastaveným pravidlům, kterými se musí řídit žadatel o dotace a která jsou závazná pro příjemce dotace.

Cílem této práce je popsat projektové řízení v projektu realizovaném v programovacím období 2007–2013 spolufinancovaného z evropských strukturálních fondů (ESF). Důraz bude kladen především na identifikaci klíčových nebo problémových oblastí realizace projektu, způsob jejich řešení a zhodnocení manažerských rozhodnutí, které pak měly dopad na realizaci a výsledky projektu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zaměřuje na popis a vysvětlení terminologie, zásady zpracování projektového záměru a projektové žádosti, dále je popsán teoretický postup při realizaci projektu poté, co žadatel obdrží Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Projektové řízení ovšem

nekončí ukončením realizace projektu. Předmětem kontroly je i tzv. udržitelnost projektu, které bude věnována teoretická i praktická část.

V praktické části se budeme věnovat konkrétnímu projektu realizovanému v daném programovém období.

Řízení projektů, které jsou spolufinancovány z fondů Evropské unie (EU), hraje významnou roli v oblasti projektového managementu. Vzhledem k finančním prostředkům, které EU poskytuje na podporu různých projektů, je nutné porozumět postupům, metodikám a principům pro úspěšné řízení a konečné realizování těchto projektů.

2 Přehled řešené problematiky (literární re- šerše)

2.1.1 Základní rámec

Základním zastřešujícím strategickým dokumentem pro programové období 2007-2013 je **Národní strategický referenční rámec**. V něm jsou stanoveny strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky soudržnosti na území ČR. Zároveň udává systém operačních programů, prostřednictvím kterých budou cíle politiky soudržnosti naplňovány a zároveň rozpočet, který je na plnění těchto cílů schválen Evropskou unií. (DotaceEU.cz)

Pro období 2007-2013 měla Česká republika alokovaných 26,7 mld. EUR (cca 680 mld. Kč) a to ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnost (FS). Do strukturálních fondů řadíme Evropský fond pro regionální rozvoj (dále „ERDF“) a Evropský sociální fond (ESF) (Ing. Jaroslava Syrovátková, nedatováno). Kromě těchto fondů měla ČR alokované také finanční prostředky z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova ve výši 2,8 mld. EU a 27 mil. EUR pro rybářství. (financí, 2013)

Každý fond se zaměřuje na jiné oblasti a mohou z něho být financovány jen určité oblasti a cíle. **ERDF** je zaměřen především na podporu investičních (infrastrukturálních) projektů. V PO 2007-2013 přispíval zejména k financování investic do infrastruktury, investic, které přispívaly k vytváření udržitelných pracovních míst, k financování opatření na podporu regionálního a místního rozvoje, na modernizaci a diverzifikaci regionálních hospodářských struktur (v oblasti výzkumu, životního prostředí, přímou podporu investic do malých a středních podniků atd.), dále financování inovací a znalostní ekonomiky atd. (EUR-lex.Europa.eu, European Regional Development Fund (ERDF) (2007-2013), 2010)

Evropský sociální fond (ESF) je zaměřen na podporu neinvestičních projektů a na investice do lidského kapitálu, především na podporu vzniku pracovních míst a zaměstnanosti, na rozvoj institucí služeb nezaměstnanosti, na zavádění a modernizaci kombinované a distanční formy studia, stáže studentů, pedagogů ve veřejném i soukromém sektoru, na vzdělávání ve všech jeho fázích. (EUR-lex.Europa.eu, Official Journal of the European Union, 2006)

Pro období 2007-2013 bylo pro ČR schváleno 26 operačních programů (OP) (7 regionálních OP, 8 tematických OP, 2 OP i pro území hl. m. Prahy a 9 OP pro přeshraniční spolupráci). Operační programy zpracovává a Evropské komisi ke schválení předkládá ČR poté, co je text OP schválen také vládou. (Evropská unie, nedatováno), (ČR M. f., 2009)

V roce 2014 byla uzavřena smlouva o poskytnutí dotace již na více než 85 % celkové alokace programového období 2007-2013, nicméně i v tomto roce byly stále podávány žádosti o podporu v řádech desítek miliard korun. (Petr Hovorka, 2014)

Tento objem finančních prostředků, které ČR získalo z evropských fondů ukazuje přínos nejen pro ČR jako stát, ale má i významný pozitivní dopad na příjemce dotace.

Pravidla pro čerpání finančních prostředků z EU jsou nastavena na národní i evropské úrovni a popsána v metodikách, ve kterých jsou popsány i finanční toky pro proplácení / refundaci výdajů projektů spolufinancovaných z fondů EU. Celý proces je graficky znázorněn na obrázku č. 2.

Řídící orgán (ŘO)/Zprostředkující subjekt vyhlásí výzvu.

Řídícím orgánem se rozumí orgán zodpovědný za účelné, efektivní a hospodárné řízení, koordinaci a implementaci programu v souladu se zásadami řádného finančního řízení a v souladu s předpisy EU a národními pravidly. Řídící orgán má za úkol poskytovat informace o programu, provádět výběr projektu a sledovat jejich průběh a realizaci. Zároveň zajišťuje dodržování stanovených cílů, koordinaci projektu, monitorování a harmonogram rozpočtu. Pravomocí řídicího orgánu je schvalování strategických rozhodnutí projektu, přijímání klíčových rozhodnutí a řešení případných projektů, které mohou nastat v průběhu projektu.

Řídícím orgánem může být jak státní institut, nezisková organizace, soukromá firma, tak i mezinárodní organizace. Vše záleží na samotném projektu. (European Commission, nedatováno)

Zprostředkujícím subjektem se rozumí veřejný nebo soukromý subjekt, za jehož činnost odpovídá řídicí orgán, nebo který z pověření takového orgánu vykonává funkce nebo úkoly. Rozsah delegovaných činností je stanoven písemnou dohodou. (dotace, nedatováno), (MFČR, 2015).

Výzvou se rozumí aktivita řídicích orgánů (příp. jiného subjektu v případě integrovaných strategií) vyzývající potenciální žadatele k podání žádostí o podporu podle předem stanovených podmínek (obsah výzvy). Žádosti o podporu jsou přijímány ve výzvu stanoveném období. Dokument, ve kterém jsou podmínky stanoveny, se nazývá text výzvy. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Žadatel podá v rámci vyhlášené výzvy **Žádost o podporu**.

Žadatelem se rozumí konkrétní subjekt, který podal Žádost o podporu. Žadatelem přestává být v okamžiku, kdy se stane příjemcem, nebo když je jeho žádost o podporu vyloučena z procesu schvalování.

Žádostí o podporu se rozumí žádost, kterou vyplňuje žadatel a předkládá ji příslušnému řídicímu orgánu či zprostředkujícímu subjektu s cílem získat finanční podporu v rámci daného programu. Žádost o podporu musí být zpracována v souladu s podmínkami programu a pravidly vyhlášené výzvy. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Řídicí orgán zajistí hodnocení a následně **výběr projektů**. Projektům schváleným k realizaci je vydán **právní akt**.

Výběr projektů je část procesu schvalování projektů navazující na proces hodnocení projektů a jeho hlavním cílem je rozhodnutí, které projekty budou podpořeny a které nikoliv. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Proces schvalování projektů je soubor činností, které jsou vykonávány v období od podání žádosti o podporu do vydání právního aktu o poskytnutí/převodu podpory nebo do ukončení administrace žádosti o podporu. Jeho cílem je vybrat transparentně kvalitní projekty, které budou naplňovat věcné i finanční cíle programu.

Právním aktem o poskytnutí/převodu podpory se rozumí právní dokument, který dle právních předpisů ČR zakládá příjemci právní nárok na tuto podporu. Konkrétně se jedná o právní akt, ve kterém je stvrzeno poskytnutí/převod podpory subjektem poskytujícím podporu vůči příjemci. Blíže specifikuje podmínky poskytnutí/převodu podpory. Dle vztahu a charakteru poskytovatele podpory a příjemce může mít různou formu, např. rozhodnutí o poskytnutí dotace, smlouva o poskytnutí dotace, smlouva o projektu, stanovení výdajů/podmínek, právní akt vydaný dle vnitřních předpisů organizační složky státu, smlouva o financování, dohoda o financování atd. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Akceptací právního aktu se z žadatele o dotaci stává **příjemce** dotace. Na základě uzavřeného právního aktu **poskytovatel dotace** poskytuje příjemci dotace **zálohou / průběžné / závěrečnou platbu** na realizaci projektů **spolufinancovaných** z fondů EU.

Příjemcem je subjekt realizující projekt spolufinancovaný z rozpočtu EU, který na základě rozhodnutí o poskytnutí dotace žádá ŘO o prostředky a přijímá prostředky na předfinancování výdajů ze SR, které mají být kryty prostředky z rozpočtu EU, a prostředky národního financování. (MFČR, 2015)

Poskytovatelem (finanční) podpory se rozumí ústřední orgán státní správy nebo jiný subjekt určený zákonem, který může na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, nebo podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, poskytnout dotaci nebo návratnou finanční pomoc z veřejných zdrojů. (Integrovaný operační program, 2010)

Podpora je pojem, který vyjadřuje obecně příspěvek příjemci z fondů EU a národních veřejných zdrojů. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Platbou ex ante se rozumí postup, kdy příjemce obdrží platbu předem (zpravidla po uzavření právního aktu o poskytnutí/převodu podpory), než doloží jakýkoliv výstup/aktivitu projektu. Takto poskytnutou *zálohovou platbu* následně příjemce vyúčtuje. (Naviga4)

Žádostí o platbu se rozumí dokument předložený příjemcem příslušnému řídicímu orgánu nebo zprostředkujícímu subjektu jako podklad k proplacení realizovaných způsobilých výdajů, v případě kombinovaných plateb se jedná o výdaje za dosud provedené, avšak neuhrazené práce/dodávky/služby. Žádost musí být doložena potřebnými doklady (např. kopie dokladů, výpisy z účtů, dokumentace dokládající dosažení jednotek v případě projektů s jednotkovými náklady apod.). (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

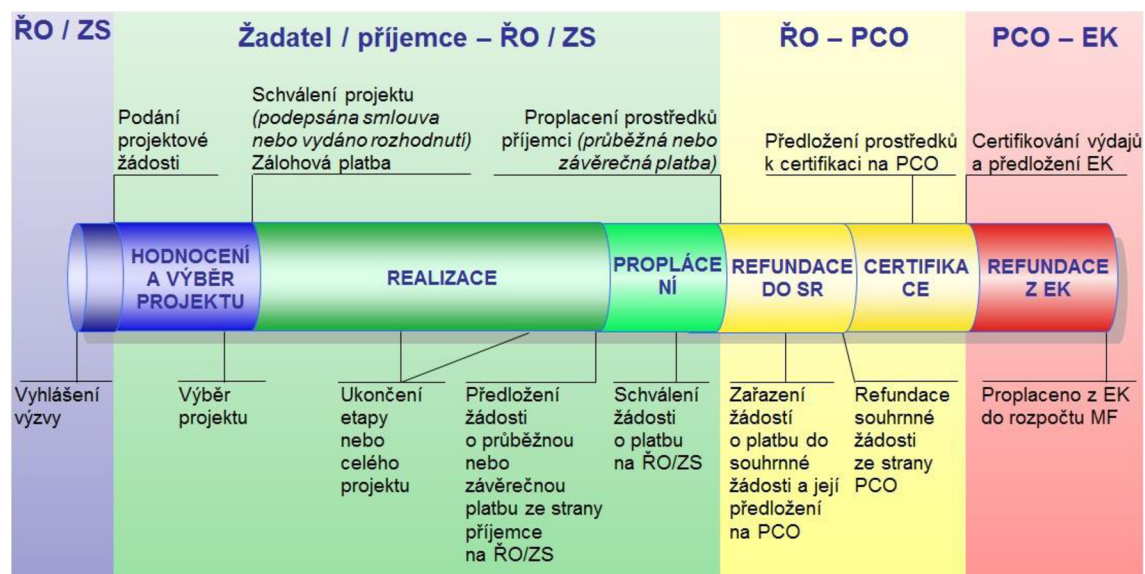
Soupiskou dokladů se rozumí evidence strukturovaných dat o účetních dokladech. Má vazbu na rozpočet projektu/bilanci zdrojů a potřeb. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Spolufinancováním se rozumí procentuální vyjádření objemu prostředků, kterými do programu/operace přispívá členský stát/příjemce. V každém programu hrazeném z fondů EU je nutné zajistit k prostředkům z příslušného fondu spolufinancování ze zdrojů České republiky, popř. vlastních zdrojů příjemce. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Řídicí orgán předloží **Platebnímu a certifikačnímu orgánu (PCO) souhrnnou žádost o platbu**. Finanční toky mezi ČR a EK jsou v gesci Ministerstva financí (MF).

Platební a certifikační orgán je odpovědný zejména z provádění certifikace proplacených finančních prostředků.

Souhrnnou žádostí o platbu se rozumí žádosti o platbu předkládané řídicím orgánem Platebnímu orgánu, s požadavkem na refundaci prostředků z rozpočtu EU na účet předfinancující organizační složky státu. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)



Obrázek 1: Průběh čerpání dle jednotlivých fází a odpovědných aktérů, Zdroj: (MMR, 2011)

Jedním z osmi tematických operačních programů schválených pro programové období 2007-2013 a jeden ze tří OP, který umožňuje čerpání z ESF je **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále „OP VK“)**, který je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále „MŠMT“). (ESFČR, nedatováno). Tento operační program se zaměřuje na posilování lidských zdrojů prostřednictvím různých forem vzdělávání. Klade důraz na rozvoj celoživotního učení, výzkumu, vývoji a inovaci aktivit.

2.1.2 Základy projektového řízení

Projekt je časově ohraničená, jedinečná činnost s omezenými finančními prostředky, jehož cílem je vytvořit unikátní službu či výsledek, kde se pokračuje systematicky krok za krokem od prvotní myšlenky až po jeho ukončení.

Projekt spolufinancovaný z fondů EU lze také definovat jako ucelený soubor aktivit spolufinancovaných z programu, které směřují k dosažení předem stanovených a jasně definovaných měřitelných cílů. Součástí projektu jsou způsobilé i nezpůsobilé aktivity projektu, které přispívají k naplnění podmínek hodnocení, plnění cílů a účelu projektu. Projekt je realizován v určeném časovém horizontu a s daným rozpočtem, ve kterém jsou rozlišeny způsobilé i nezpůsobilé výdaje. Z hlediska typů operace se rozlišuje individuální projekt a zjednodušený projekt. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

Projekty vyžadují specifický přístup a dovednosti k jejich splnění. Řízení projektových činností se od řízení organizace. Řízení projektů (projektový management) zahrnuje především plánování, delegování, monitorování či nacházení řešení k dosažení specifikovaných cílů s předem stanovenými parametry, jako je např. čas, náklady (finanční prostředky), kvalita, rozsah, přínosy nebo rizika. Zároveň se jedná o aplikaci teoretických i praktických znalostí, schopností a nástrojů využívaných na aktivity tak, aby byly splněny požadavky projektu. (Svozilová, 2011)

Znaky projektu (Doležal Jan, 2012)

- Jedinečnost (žádný projekt není stejný, maximálně si jsou podobné)
- Vymezenost (rozpočet, zdroje, etapy)
- Projektový tým (pracovníci, kteří na projektu pracují)
- Riziko (nejistota, která existuje po celou dobu projektu)
- Komplexnost a složitost

Projekty spolufinancované z evropských strukturálních fondů mají svá specifika. Tato specifika se promítají do projektů už ve vyhlášených výzvách.

2.1.3 Projektový cyklus projektu spolufinancovaného z ESF

Projektový cyklus je proces od přípravy projektového záměru, nalezení vhodného dotačního titulu a zdroje financování, zpracování a předložení žádosti, uskutečnění projektu, administrace vč. realizace výběrových řízení a vyhodnocení projektu, včetně jeho udržení po dobu udržitelnosti. (www.DotaceEU.cz., nedatováno)

2.1.4 Vyhlášení výzvy

Výzvu vyhláší ŘO v rámci operačního programu, který má ve své gesci. Každá výzva se liší. ŘO může vyhlásit výzvu kolovou nebo výzvu průběžnou. Základní rozdíl mezi oběma typy výzev je ten, že v rámci kolové výzvy je pevně stanovený termín, do kdy se žádosti mohou podávat a po tomto datu jsou podané žádosti o finanční podporu hodnoceny dle podmínek stanovených ve výzvě, zatímco v rámci průběžné výzvy jsou podané žádosti o finanční podporu hodnoceny průběžně podle pořadí, ve kterém byly podávány až do vyčerpání alokace. Na rozdíl od kolové výzvy v průběžné výzvě neprobíhá soutěž mezi podanými projekty, jsou podpořeny jen ty projekty, které splňují podmínky výzvy a není vyčerpána alokace. (B&PResearch)

Žadatel, který plánuje realizovat projekt spolufinancovaný z evropských strukturálních fondů (ESF) si nejprve musí vyhledat vhodný dotační titul, odpovídající **výzvu k předkládání žádostí** zveřejněnou na příslušných webových stránkách. V rámci výzvy jsou zveřejněny relevantní termíny a další informace potřebné pro podání žádosti o finanční podporu v aplikaci Benefit7 (prioritní témata pro oblast podpory, typy podporovaných projektů, oprávněnost překladelů žádostí o finanční podporu, cílové skupiny, finanční rámec, vč. informací o nepřímých nákladech, kritéria pro výběr projektů, maximální celková doba realizace projektu, místo realizace atd.).

2.1.5 Plánování, projektový záměr

Při tvorbě projektu je základem si definovat základní myšlenku a také si určit, co je **cílem a účelem projektu**. Z projektového hlediska se jedná o dva různé úhly pohledu: Účel projektu odpovídá na otázku: proč to děláme? Cíl projektu odpovídá na otázky: co to přinese?, co to změní?

Projektový záměr

Jedná se o dokument, který je určen k detailnímu rozpracování projektového záměru, zároveň je zde jmenován manažer projektu a členové jeho projektového týmu. (PMConsulting, nedatováno)

Před zpracováním projektového záměru si zpracovatel musí ověřit, zda jako žadatel splňuje kritéria zveřejněná ve výzvě, především, zda je oprávněným žadatelem v rámci

podporované oblasti, zda plánované aktivity korespondují s aktivitami podporovanými ve vyhlášené výzvě a v neposlední řadě, zda plánované výdaje budou způsobilými výdaji realizovaného projektu.

Stěžejní částí projektového záměru je popis postupu realizace projektu, dále popis věcné stránky projektu, výstupy projektu, harmonogram realizace a finanční prostředky nezbytné k zajištění realizace projektu. Výdaje projektu by měly být dostatečně detailně rozepsány s jednoznačným navázáním na jednotlivé klíčové aktivity. Aktivity by měly vést k dosažení výstupů a výsledků projektu. Detailně jsou pak žadatelem rozpracovány v projektové žádosti. Jejich plnění je podrobně popisováno v každé etapě Monitorovací zprávy. (Šulmanová, 2017)

PROJEKTOVÝ ZÁMĚR				
Název projektu:				
Žadatel:				
Popis projektu:				
Definice problému, výchozí stav				
Cíle projektu:				
Výstupy projektu:				
Partner projektu				
Role partnera v projektu				
PLÁN AKTIVIT (úkoly vedoucí k dosažení cíle projektu):				
<i>Úkol</i>	<i>Popis</i>	<i>Odpovědnost</i>	<i>Termín</i>	<i>Předpokládané náklady</i>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
FINANCOVÁNÍ PROJEKTU (označte jednu z možností):				
	Projekt jsme schopni financovat z vlastních zdrojů až do výše		%	
	Realizace projektu je plně závislá na externích zdrojích			

Obrázek 2: : Návrh projektového záměru, Zdroj: (VK Ř. o., Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, 2009)

Klíčovými zdroji pro projekt jsou jak materiální zdroje, tak i lidská pracovní síla. Je na manažerovi, aby za využití těchto zdrojů byl schopný vytvořit výstupy, díky kterým se naplní cíl projektu. (Svozilová, 2011)

2.1.6 Zpracování Žádosti, předložení Žádosti o finanční podporu

Projektová žádost se skládá z Žádosti o finanční podporu (Benefit7) a příloh, jejichž obsah je specifikován ve výzvě. V programovém období 2007-2013 se projektová žádost překládala v elektronické podobě ve formátu *.pdf na nosiči chráněném proti přepisu (CD-R) a zároveň v listinné podobě podepsané oprávněnou osobu/oprávněnými osobami (např. statutárním zástupcem), vč. příloh, vše v souladu s podmínkami stanovenými ve vyhlášené výzvě. Takto zpracovaná projektová žádost musela být fyzicky doručena na adresu uvedenou ve výzvě nejpozději do uvedeného data a hodiny uzávěrky.

Pravidla projektového řízení

Při zpracování projektového záměru žadatel plánuje nejen CO a JAK bude v rámci projektu realizovat (popis Klíčových aktivit), ZA KOLIK je reálné je plánované cíle dosáhnout (kalkulace/rozpočet projektu), ale také KDO (realizační/projektový tým, jejich kompetence a rozsah zapojení do realizace projektu).

Realizační/projektový tým

Velikost a složení realizačního týmu se odvíjí od cíle projektu, resp. od aktivit, které budou v rámci projektu realizovány. Vzhledem k tomu, že v PO 2007-2013 byli zaměstnanci projektu hrazení z přímých nákladů, vydal ŘO Metodický dopis, ve kterém byly uvedeny základní pracovní pozice realizačního týmu a zároveň doporučující horní a dolní hranice hrubé(ho) měsíční(ho) mzdy (platu) při plném úvazku a doporučující horní a dolní hranice hodinové sazby (stanovena pro každý region ČR), tj. výše mezd a platů v projektu odpovídala mzdám a platům v místě obvyklých. Pracovně právní vztahy se sjednávaly s pracovníky realizačního/projektového týmu v souladu s platnými právními předpisy a řídily se zákonem č.262/2006 Sb., zákoníkem práce. Další pravidla vztahující se k osobním nákladům jsou uvedena např. v Pravidlech způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007-2013. (viz zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, účinnost od 1.1.2007).

Základem realizačního týmu projektu spolufinancovaného z ESF jsou **manažerské pozice**. Jedná se o *projektového manažera* (manažera projektu) a *finančního manažera*

projektu. Podle velikosti projektu, resp. náročnosti jednotlivých klíčových aktivit, může být členem projektového týmu *manažer klíčové aktivity* (nebo koordinátor klíčové aktivity). Manažeři jsou fyzické osoby, které se aktivně podílejí na chodu projektu. Role se řídí podle příslušných pravidel pro příjemce nebo podmínkami konkrétní výzvy.

Mezi základní/klíčové povinnosti projektového manažera patří:

- Zodpovídá za celkové a komplexní řízení projektu
- Zodpovídá za správnost a přípravu Monitorovací zprávy
- Zodpovídá za naplňování monitorovacích indikátorů
- Komunikuje s poskytovatelem dotace
- Řídí celý projektový tým
- Sleduje průběh projektu v porovnání s harmonogramem klíčových aktivit a řeší věcné změny
- Osobně se účastní kontrol auditorů nebo jiných kontrolních orgánů

Mezi základní/klíčové povinnosti finančního manažera, který je řízen projektovým manažerem, patří:

- Zodpovídá za dodržování rozpočtových pravidel a rozpočtové kázně, správné čerpání finančních prostředků v rámci projektu
- Zpracovává Žádost o platbu
- Přípravuje podklady pro finanční část Monitorovacích zpráv
- Plánuje a koordinuje čerpání finančních prostředků
- Přípravuje a zpracovává změny v rozpočtu projektu
- Osobně se účastní kontrol auditorů nebo jiných kontrolních orgánů

(Popis navržených pracovních náplní, nedatováno)

Vedle manažerských pozic jsou základem realizačního týmu také **pozice odborné** a **pozice administrativní**. Odborné, popř. expertní pozice, vyplývají z věcné náplně klíčových aktivit. Může to být technický či věcný specialista, vědečtí a odborní pracovníci, metodici atd. Mezi administrativní pozice lze řadit pozici asistenta projektového týmu, sekretářky, pracovníka zajišťující provoz projektu atd. (rozvoj, 2018)

Jedním z účinných nástrojů pro řízení projektu jsou (pravidelné) pracovní porady. Pracovní porady vede projektový manažer a podle velikosti realizačního týmu a rozsahu

projektu může mít poradů s užším týmem nebo celým realizačním týmem. V návaznosti na to se pak odvíjí i obsahové zaměření porady – informace o realizaci projektu, plnění klíčových aktivit, průběžné naplňování monitorovacích indikátorů, průběžné čerpání rozpočtu, rizika projektu, dodržování harmonogramu projektu, publicita projektu, termín odevzdání Monitorovací zprávy a Žádosti o platbu, resp. stav přípravy podkladů pro jejich odevzdání v řádném termínu apod.

Rozpočet

Sestavování rozpočtu je nedílnou součástí plánovací fáze projektu. Hlavní definicí je odhad celkových finančních prostředků potřebných pro to, aby projekt mohl být realizován a dosáhl účelu a stanovených cílů.

Rozpočet se připravuje v rámci Projektového záměru, který má v kompetenci Projektový gestor ve spolupráci s Projektovým manažerem, pokud se jedná o možnost spolufinancování.

Další zpřesnění rozpočtu se provádí v Zahajovací fázi pod vedením Projektového manažera. Zpřesňování rozpočtu pokračuje ve zpracovávané žádosti o podporu pro spolufinancované projekty. Výsledkem je stanovení výdajů, které jsou uvedeny v rozpočtu projektu. (BusinessInfo, 2009)

Rozpočet v projektu ESF

Rozpočet projektu spolufinancovaného z EU se odvíjí od aktivit, které chce příjemce dotace v rámci projektu realizovat. Aktivity v rámci projektu musí korespondovat s podporovanými aktivitami zveřejněnými ve vyhlášené výzvě. Podporované aktivity ve zveřejněné výzvě jsou formulovány obecně, žadatel je v podaném projektu konkretizuje a podrobněji specifikuje. Souběžně s plánovanými aktivitami připravuje i rozpočet, tj. podrobnou kalkulaci nákladů, které budou nezbytné pro realizaci dané klíčové aktivity.

Rozpočet v žádosti o podporu v aplikaci IS BENEFIT7 má schválenou jednotnou strukturu, kterou žadatel musí zachovat, jednotlivé položky rozpočtu může blíže specifikovat. Vždy se však jedná o výdaje, které prokazatelně souvisí s realizací projektu. Přehled základních kapitol rozpočtu:

Kapitola rozpočtu č. 1 – Osobní výdaje

Kapitola rozpočtu č. 2 – Cestovní náhrady

Kapitola rozpočtu č. 3 – Zařízení

Kapitola rozpočtu č. 4 – Místní kancelář

Kapitola rozpočtu č. 5 – Nákup služeb

Kapitola rozpočtu č. 6 – Stavební úpravy

Kapitola rozpočtu č. 7 – Přímá podpora

Kapitola rozpočtu č. 8 – Výdaje vyplývající přímo ze Smlouvy/Opatření/Rozhodnutí.
(MŠMT, Procesy a pravidla finančního řízení projektů OP VK, 2010)

V rozpočtu lze kalkulovat pouze **přímé způsobilé náklady**. Výše, popř. výpočet **nepřímých nákladů**, je specifikovaná přímo ve výzvě (výzva stanoví procento vzhledem k přímým nákladům projektu). V příslušných příručkách, metodikách a metodických dopisech je pak jednoznačně specifikováno, co lze z nepřímých nákladů hradit. Obecně platí, že nepřímé náklady projektu jsou náklady, které nelze jednoznačně spojit s klíčovou aktivitou.

Součet přímých a nepřímých výdajů projektů pak tvoří celkový rozpočet projektu, resp. **celkové způsobilé výdaje projektu**. Nezpůsobilé výdaje jsou ty výdaje, které nelze hradit z veřejných prostředků operačního programu. Pokud tyto výdaje v souvislosti s realizací projektu vzniknou, pak je příjemci dotace hradí z vlastních prostředků.

Už při sestavování rozpočtu je nezbytné plánovat pouze ty výdaje, které jsou způsobilé, tj. takové výdaje, které lze hradit z daného operačního programu.

Přípravě rozpočtu je nutné věnovat maximální pozornost, rozpočet musí být přiměřen a respektovat pravidlo 3E (efektivnost, hospodárnost, účelnost), ale zároveň pracovat s případnými riziky, která mohou mít dopad na finanční plnění projektu.

Při realizaci projektu lze provádět dílčí změny rozpočtu, **celkový rozpočet schváleného projektu ovšem nelze navýšit**.

Z projektového hlediska je dobře a detailně zpracovaná žádost základem pro úspěšnou realizaci projektu. Čím více času, energie a pozornosti se věnuje promýšlení a nastavování klíčových aktivit, rozpočtu a dalších oblastí projektu, a čím precizněji se na začátku realizace projektu věnují manažeři nastavení projektového a finančního řízení, tím je pak realizace, naplnění cílů a indikátorů projektu méně problémová.

2.1.7 Hodnocení a výběr projektu, právní akt

Každá žádost o finanční podporu předložená na základě vyhlášené výzvy prochází hodnocením. Proces hodnocení probíhá ve čtyřech fázích, které na sebe navazují:

1. fáze – hodnocení formálních náležitostí;
2. fáze – hodnocení přijatelnosti;
3. fáze – věcné hodnocení žádosti;
4. fáze – výběrová komise/Expertní skupina operačního programu.

V rámci procesu hodnocení získá projekt určitý počet bodů. Při hodnocení projektu jsou stanovena kritéria a maximální počet bodů. Zároveň je předem dáno, v rámci kterých oblastí hodnocení si lze vyžádat odstranění nedostatků (opravitelné), nebo které nedostatky nebo chyby nelze v rámci hodnotícího procesu opravit (neopravitelné a jeho důsledkem může být vyřazení žádosti o podporu z dalšího procesu hodnocení). Horní hranice bodového ohodnocení je 100 bodů, spodní hranice 65 bodů. Projekty, které mají méně než 65 bodů jsou vyřazeny. Projekty, které získaly dobré bodové ohodnocení a byly doporučeny pro realizaci, ale alokace prostředků pro dané kolo výzvy byla vyčerpána, jsou uloženy do tzv. zásobníku projektů. V případě, že se uvolní finanční prostředky, mohou být tyto projekty znovu doporučeny k realizaci.

V rámci 4. fáze se vypracuje návrh seznamu doporučených projektů, pro které je v rámci daného kola výzvy dostatečný objem finančních prostředků pro jejich realizaci a seznam projektů v zásobníku projektů.

Konečné schválení projektů doporučených k realizaci provede ministr/ministryně (nebo orgán kraje), v jehož gesci je příslušný operační program. V návaznosti na to žadatelé obdrží rozhodnutí o schválení/neschválení projektu. Podle typu schváleného projektu obdrží žadatel Rozhodnutí o poskytnutí dotace (individuální projekty ostatní) nebo Smlouvu o realizaci grantového projektu nebo Opatření Vrchního ředitele (individuální projekty národní) nebo jiný právní akt opravňující žadatele realizovat projekt.

2.1.8 Realizace projektu

Realizace projektu může být zahájena až po podpisu smlouvy mezi oběma zúčastněnými stranami, tj. po podpisu Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Smlouvy o realizaci grantového projektu/Opatření Vrchního ředitele.

Uzavřením právního aktu se z žadatele stává příjemce podpory, kterým si obě smluvní strany (poskytovatel dotace a příjemce dotace) potvrzují nejen datum, od kdy v rámci realizace projektu vznikají způsobilé výdaje, ale i datum zahájení a ukončení realizace projektu, výši finanční podpory, ale také sankce a penále při nesplnění cílů a účelu projektu nebo nedodržení podmínek realizace projektu. Z hlediska projektového řízení by tímto oblastem měla být **věnována zvýšená pozornost** a v rámci řízení rizik s nimi pracovat.

Životní cyklus projektu:

- Etapa zahájení
- Etapa plánování
- Etapa realizace
- Etapa ukončení

Zahájení projektu

Za datum zahájení realizace projektu je považováno datum akceptace právního aktu (Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Opatření vrchního ředitele), pokud ve schváleném projektu není uvedeno datum pozdější. K tomuto dni mohou být zahájeny činnosti k naplňování realizace projektu a v návaznosti na to vznikají projektu způsobilé výdaje. Za způsobilé výdaje projektu se považují pouze ty výdaje, které vznikly během realizace projektu, tj. mezi dnem zahájení a dnem ukončení projektu a splňují další podmínky (např. doložitelnost).

Procesy a pravidla projektového řízení

Základními dokumenty pro věcné řízení projektu spolufinancovaného z ESF jsou příslušné metodiky a příručky.

Projekt je realizován dle schválené Žádosti o podporu (IS BENEFIT7). Všechny Žádosti o podporu uložené v IS BENEFIT7 mají jednotnou strukturu a jsou zde uvedeny všechny nezbytné informace k tomu, aby příjemce dotace dokázal úspěšně realizovat projekt a se schválenými finančními prostředky úspěšně naplnil cíl a účel projektu.

Pro projektové řízení a úspěšnou realizaci projektu jsou základem **Klíčové aktivity** a jejich popis, který v programovém období 2007-2013 byl velmi podrobný. Výhodou takového popisu byla propracovanost a promyšlenost toho, co a jak se v dané klíčové aktivitě

bude realizovat. Popis byl doplněn harmonogramem klíčové aktivity (časové ohraničení) a zároveň na tyto činnosti byly navázány finanční prostředky dle položek rozpočtu. Nevýhodou takto podrobných popisů bylo následné vykazování plnění realizace projektu, resp. Klíčové aktivity, kdy projektový manažer ŘO opakovaně vracel Monitorovací zprávy k dopracování, ať už z důvodu doplnění formálních náležitostí, nebo doplnění a upřesnění věcného popisu činnosti realizované v daném monitorovaném období.

Přestože si při zpracování žádosti o podporu projektový manažer uvědomují možná **rizika projektu a popisují i opatření pro jejich eliminaci**, v průběhu realizace projektu může nastat situace, která zabrání tomu, aby se realizace projektu nekonala tak, jak byla naplánovaná ve schválené žádosti o podporu. Může dojít ke zpoždění plnění aktivity, pro zajištění služby je potřeba více prostředků apod. V případě, že projektový nebo finanční manažer vyhodnotí, že v realizovaném projektu dochází k odchylkám od schválené žádosti o podporu a podmínek stanovených právním aktem, požádá o změnu projektu. Podle charakteru a závažnosti změny příjemce podpory provede buď **nepodstatnou změnu projektu**, nebo požádá o **podstatnou změnu projektu**. Základní rozdíl mezi podstatnou a nepodstatnou změnou je v tom, že tato změna neovlivní dosažení cílů, naplnění monitorovacích indikátorů, nedotkne se povinností plynoucích z právního aktu nebo jiným zásadním způsobem nezmění charakter schváleného projektu. Nepodstatnou změnu může příjemce dotace provést bez předchozího souhlasu poskytovatele dotace, kterého o změně bude informovat v nejbližší monitorovací zprávě, vč. zdůvodnění, proč ke změně došlo. O podstatnou změnu musí příjemce dotace písemně požádat a řádně vysvětlit důvody odchylky. Pokud poskytovatel dotace podstatnou změnu neschválí, nesmí příjemce dotace změnu projektu provést. V případě, že poskytovatel dotace podstatnou změnu schválí, vydá odpovídající úpravu nebo doplnění právního aktu.

Které změny jsou podstatné nebo podstatné jsou jednoznačně specifikovány poskytovatelem dotace v příslušných příručkách a metodikách.

Procesy a pravidla finančního řízení

Základními dokumenty pro finanční řízení projektu spolufinancovaného z ESF jsou příslušné metodiky a příručky, zejména Metodická příručka způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007-

2013. Finanční manažer veškeré finanční řízení provádí v souladu s platnou českou a evropskou legislativou, především v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění. Finanční prostředky na realizaci projektu musí být na samostatném bankovním účtu/podúčtu a účetnictví projektu vedeno odděleně. Zároveň příjemce podpory nesmí finanční prostředky určené na realizaci projektu použít na aktivity, které přímo nesouvisí s realizací projektu a neslouží k úhradám způsobilých výdajů projektu.

Základem pro finanční řízení je schválený rozpočet projektu. Finanční manažer musí respektovat skutečnost, že **schválený rozpočet je závazný, nelze ho překročit nebo žádat o navýšení finančních prostředků** na realizaci projektu. Změny rozpočtu lze provést v rámci schválených pravidel bez souhlasu/se souhlasem poskytovatele podpory (nepodstatná/podstatná změna projektu). Vynaložené finanční prostředky jsou uznatelnými v období od data zahájení realizace projektu do data ukončení realizace projektu a na konci projektu musí být závěrečné vyúčtování projektu. V průběhu celé realizace projektu musí být limity jednotlivých položek dodrženy, protože při přečerpání stanovených limitů označí poskytovatel dotace výdaj za nezpůsobilý. Všechny způsobilé výdaje projektu musí být vynaloženy dle pravidla 3E (hospodárnost, účelnost a efektivnost), být přiměřené a prokazatelné. Datum uskutečněného výdaje musí být v době realizace projektu.

Příručky a metodiky stanovují další pravidla a podmínky, za jakých může být výdaj projektu vyložen. Dodržování těchto pravidel je vždy předmětem kontroly projektu (v rámci pravidelného monitorování prostřednictvím monitorovacích zpráv nebo kontrol na místě a dalších auditů).

Veřejné zakázky

Příjemce dotace je povinen při nákupu nebo zajištění dodávek pro realizaci projektu postupovat dle *Postupů pro zadávání veřejných zakázek při pořízení zboží, služeb či stavebních prací z prostředků finanční podpory příslušného OP*. Příjemce dotace informuje o výběrovém řízení v příslušné monitorovací zprávě a výdaje, které byly vynaloženy v souvislosti s výběrovým řízením předloženy ke kontrole a proplacení v ŽoP. Dodržování pravidel a postupů je předmětem kontrol na místě a dalších auditů. V případě, že

nejsou pravidla a postupy dodrženy, pak veškeré výdaje spojené se zakázkou budou považovány za nezpůsobilé. (VK Ř. o., Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, 2014).

Pravidla monitorování a zpracování monitorovacích zpráv

Monitorování je průběžné sledování, sběr dat a informací o projektech, jak kvantitativních, tak kvalitativních, subjekty implementační struktury OP VK z hlediska dosahování stanovených cílů. Monitorování slouží jak příjemcům, tak i poskytovatelům podpory ke sledování průběhu realizace projektu i k případné včasné identifikaci rizik a zabránění chybám a nesrovnalostem ve financování projektů. (ESFČR, 2009)

V průběhu realizace projektu příjemce podpory pravidelně předkládá poskytovateli dotace monitorovací zprávy. Podle rozsahu poskytovaných informací rozlišujeme:

- Průběžné monitorovací zprávy – jsou zpracovávány a předkládány v průběhu realizace projektu
- Závěrečnou monitorovací zprávu – je předložena po ukončení realizace projektu.

Monitorovací zprávy

Tyto zprávy jsou vyhotovovány v pravidelných intervalech nebo termínech, které stanovil sám příjemce. (ESFČR, nedatováno)

Monitorovací zpráva (MZ) se vyplňuje do předem stanoveného formuláře a popisují jak věcnou, tak i finanční část projektu za dané monitorované období. Pokud v monitorovací zprávě některý údaj chybí, je uveden nepřesně, nedostatečně, nesrozumitelně, údaje jsou neúplné apod., příjemce je povinen požadavky na doplnění MZ zaslané poskytovatelem dotace doplnit do 15 pracovních dnů (není-li stanoveno jinak). V MZ se vyskytují informace o realizování klíčových aktivit, podstatných i nepodstatných změnách, kontrole na místě, čerpání výdajů atd.

První monitorovací zpráva musí být předložena po třech měsících od zahájení realizace projektu, tj. nejpozději do 30 kalendářních dnů. Každá další průběžná MZ se předkládá za 6 měsíců, vždy do 30 kalendářních dnů od ukončení monitorovací období.

Průběžná monitorovací zpráva může být předložena i s žádostí o platbu (ŽoP).

Závěrečná monitorovací zpráva (závěrečná MZ) se předkládá nejpozději do 2 měsíců po ukončení realizace projektu. (MŠMT, Pravidla monitorování realizace projektu a zpracování monitorovacích, 2013) Závěrečná monitorovací zpráva je zhodnocením celé realizace projektu, informuje poskytovatele dotace o míře naplnění klíčových aktivit, míře splnění monitorovacích indikátorů, o publicitě projektu, o dopadech projektu (pokud nějaké jsou) a dalších významných skutečnostech důležitých pro poskytovatele dotace, které dokládají úspěšné naplnění realizace projektu.

Společně se závěrečnou Monitorovací zprávou je předložena i závěrečná žádost o platbu. Jedná se o poslední Monitorovací zprávu projektu, tudíž příjemce dotace do této ŽoP musí zahrnout všechny způsobilé výdaje projektu, které nezahrnul do žádné z předchozích ŽoP, ale bude je požadovat po poskytovateli dotace zahrnout.

Žádost o platbu

V žádosti o platbu (ŽoP) se uvádějí pouze způsobilé výdaje projektu, které byly za sledované monitorovací období prokazatelně použity na realizaci projektu a souběžně uvede-ných v Soupisce účetních dokladů. Nedílnou součástí ŽoP je i příslušný podíl nepřímých nákladů stanovených už ve vyhlášené výzvě a v právním aktu.

V průběhu realizace projektu příjemce dotace obdrží zálohovou platbu (pokud je projekt financován ex-ante), dále průběžné platby na základě schválené ŽoP a závěrečnou platbu.

Monitorovací indikátory

Příjemce dotace je povinen v průběhu realizace projektu sledovat naplňování monitorovacích indikátorů (MI), které následně vykazuje a na základě průkazné evidence dokládá v průběžných (závěrečné) Monitorovacích zprávách kumulativně. Při shromažďování údajů pro dokladování MI je nezbytné respektovat platné právní předpisy vztahující se k ochraně osobních údajů.

Za nenaplnění MI hrozí příjemci dotace sankce. Výše sankcí jsou stanovené v příslušné metodice vydané ŘO. Projektový manažer by proto měl kromě sledování průběžného plnění MI také sledovat riziko nenaplnění MI. V případě, že riziko nenaplnění je vysoké, pak podstatnou změnou požádá o snížení MI.

2.1.9 Kontroly a audity

Poskytovatel dotace má na základě právního aktu uzavřeného s příjemcem dotace provádět kontroly projektu, tj. věcnou a i finanční stránku realizace nebo udržitelnosti projektu. Cílem kontrol je prověření dodržování (českých i evropských) právních předpisů a pravidel vyplývajících z příslušných metodik a příruček.

K subjektům oprávněným provádět kontroly dále patří:

- Ministerstvo financí;
- Platební a certifikační orgán (PCO);
- Nejvyšší státní zastupitelství (NSZ);
- Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ);
- Evropský úřad pro potírání podvodných jednání (OLAF);
- Finanční úřady (FÚ);
- Pracovní skupina pro nesrovnalosti AFCOS;
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS);
- příp. další orgány (ESFČR, 2009)

Publicita projektu

Příjemce dotace je povinen o tom, že je projekt spolufinancován z Evropského sociálního fondu (ESF) i státního rozpočtu (SR) informovat širokou veřejnost i účastníky projektu, a to po celou dobu realizace projektu. Pravidla pro užívání prvků publicity specifikuje Příručka pro příjemce finanční podpory příslušného OP, Manuál vizuální identity příslušného operačního programu a upřesňuje Metodický dopis k úpravě postupů při používání prvků povinné publicity. (VK O. , Operační program pro konkurenceschopnost, nedatováno), (VK O. , Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, nedatováno), (VK O. , Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, 2013), (OPVK, nedatováno).

Kromě vlajek a log, které musí být viditelně na každém dokumentu nebo materiálu vztahujícímu se k projektu, informuje příjemce dotace veřejnost o zdrojích financovaného projektu také volbou vhodných informačních a propagačních nástrojů (hrnek, flash disk, poznámkové bloky s tužkou, pastelky, deštník apod.).

Dodržování pravidel a prvků publicity i naplňování publicity uvedené ve schválené žádosti o dotaci je předmětem kontrol (na místě). Příjemce dotace musí kontrole fyzicky doložit propagační a informační materiály, vč. účetních dokladů a faktur a dalších dokumentů

dokládající dodržení všech pravidel projektů spolufinancovaných z ESF. V případě, že příjemce dotace nedodrží pravidla publicity, mohou být výdaje na publicitu nezpůsobilé.

2.1.10 Ukončení realizace projektu, archivace

Příjemce dotace je na základě právního aktu povinen pro účely kontroly, ať už v době realizace projektu, nebo po skončení realizace projektu dle lhůt stanovených příslušnými metodikami, nebo dle lhůt daných legislativou ČR nebo EU uchovávat relevantní typy dokumentů. Doba archivace je uvedena v právním aktu. Příjemce dotace se při archivaci dokumentů a dalších dat vztahující se k realizaci projektu řídí pravidly (dokumenty vedeny přehledně a zároveň musí být lehce dosažitelné, zajistit trvanlivost uložených dat, každé médium označit datem, názvem, popisem jeho obsahu apod.). Náklady spojené s archivací projektové dokumentace není způsobilým výdajem projektu.

2.1.11 Udržitelnost projektu

Příjemce dotace je povinen zajistit udržitelnost projektu. Už v žádosti o dotaci žadatel v záložce *Popis realizace plánovaných aktivit po ukončení financování z ESF* popíše, které aktivity budou po skončení spolufinancování z ESF dále příjemcem dotace zajišťovány na vlastní náklady, popř. jak a jakým způsobem. K udržení těchto výstupů se žadatel zaváže v právním aktu.

Výstupy a klíčové aktivity projektu musí být udrženy minimálně 5 let po ukončení realizace projektu spolufinancovaného z ESF. Příjemce dotace je o udržování aktivit informován prostřednictvím Monitorovacích zpráv o udržitelnosti projektu, které předkládá každý rok po skončení realizace projektu po dobu udržitelnosti projektu.

Naplnění a udržení aktivit v době udržitelnosti projektu je předmětem kontroly na místě. Nesplnění povinnosti udržitelnosti aktivit nebo výstupů projektu stanovené v právním aktu je klasifikováno jako porušení rozpočtové kázně a takto je vzniklá situace i řešena. Prokáže-li, že příjemce dotace porušil tuto povinnost, může mu být vyměřena sankce, a to do výše poskytnuté dotace.

3 Problematické oblasti realizace projektu

Programové období 2007-2013 bylo období, ve kterém se nejen žadatelé o finanční podporu, ale i příjemci podpory a v neposlední řadě i Řídící orgány „učili“, jak řídit / realizovat projekty spolufinancované z evropských fondů v souladu s legislativou i nastavenými pravidly. Pravidla pro žadatele a příjemce o finanční podporu se průběžně aktualizovala právě v návaznosti na průběžně identifikované problematické oblasti ve fázi podávání Žádosti o finanční podporu, procesu hodnocení, vlastní realizaci projektu nebo ve fázi udržitelnosti projektu, popř. v rámci kontrolní činnosti odpovědných orgánů.

Pro popis projektového řízení byl zvolen individuální projekt ostatní (IPo¹), kdy příjemcem podpory byla nestátní nezisková organizace² se sídlem na území hl. m. Prahy. Pro účely bakalářské práce byl název projektu pozměněný a bude označován jako „CHILDREN“. Praktickým cílem předkladatele bylo přenést příklad dobré praxe při řešení šikany a jiných sociálně patologických jevů z anglického školního prostředí do prostředí českých základních škol.

3.1.1 Zpracování projektového záměru

Řídící orgán vyhlásí výzvu, v níž specifikuje nejen podporované oblasti činností, které mohou být z alokovaných prostředků hrazeny, ale i oprávněné žadatele o finanční podporu v rámci různých částí území České republiky, kde může být projekt realizován.

Zpracovatel po přečtení výzvy zpracuje projektový záměr. Z projektového hlediska považují zpracování Projektového záměru a projektové Žádosti o finanční podporu za jednu z nejdůležitějších částí projektového cyklu, protože jakékoliv nedostatky a chyby se pak projeví při realizaci nebo ukončování projektu. Této části projektového cyklu je potřeba věnovat největší pozornost.

Zvýšenou pozornost je potřeba věnovat *definování problému, analýze výchozího stavu a cíli projektu*. Zde si zpracovatel písemně vydefiniuje, co vlastně chce řešit, jaký

¹ Individuální projekt ostatní (IPo) – projekt realizovaný na celém území ČR s výjimkou území hl. m. Praha

² NNO – počet zaměstnanců do 10 osob, hlavní činnost: práva dětí, vzdělávání školských pracovníků a specialistů státní správy, projekty vzdělávání v ochraně dětí

je aktuální stav řešeného problému a jaké změny chce realizací projektu dosáhnout. Dopusud se zpracovatel řešeným problémem zabýval pouze v rovině myšlenek. Projektovým záměrem dostávají jeho myšlenky konkrétnější podobu. Dobře vydefinovaný problém a správně stanovený cíl je dobrý základ pro budoucí realizaci projektu.

Cíl projektu pak zpracovatel rozpracuje do jednotlivých, na sebe navazujících, klíčových aktivit (KA). Klíčové aktivity jsou ucelené činnosti, které vedou k naplnění cíle projektu. Souběžně s plánováním klíčových aktivit zpracovatel rozvrhuje personální obsazení adekvátní k naplnění klíčové aktivity a reálný odhad finančních prostředků na realizaci KA. Každá klíčová aktivita by měla mít měřitelný výstup, kterým pak projektový manažer bude poskytovateli dotace dokládat splnění a naplnění KA.

Po zpracování projektového záměru by měl zpracovatel provést kontrolu. Kontrola (průběžná kontrola, křížová kontrola, kontrola 4 očí, atd.) je činnost, která by se měla stát automatickou činností ve všech fázích projektového cyklu. V této fázi by měl zpracovatel kriticky zhodnotit, zda naplánované KA a dílčí naplánované výstupy vedoucí k naplnění cíle projektu, a zároveň ověřit, zda všechny aktivity plánované v rámci projektového záměru jsou aktivity podporované v rámci vyhlášené výzvy. Dále záleží, zda celkové uznatelné výdaje projektu jsou v mezích finanční podpory stanovené ve vyhlášené výzvě a zda předběžně naplánované výdaje jsou skutečně způsobilými a uznatelnými výdaji projektu.

Nezkušený zpracovatel může mít precizně vydefinovaný cíl projektu a logicky na sebe navazující KA, které ovšem nemusí vést ke splnění cíle. Pokud tento nesoulad nezjistí žadatel při zpracování projektové Žádosti o finanční podporu, měl by k tomuto závěru dospět hodnotitel a nedoporučit projekt k financování. V krajním případě k tomuto závěru může dospět poskytovatel dotace při závěrečném hodnocení a kontrole ukončeného projektu. Nenaplnění stanoveného cíle má za následek vrácení dotace ve výši 100 % (nebo jeho poměrné části).

Zpracování projektového záměru pro NNO v rámci OP VK nebylo povinností.

Předkladatel projektový záměr nezpracoval a měl k tomu několik důvodů:

1. projektový tým byl sestaven z odborníků, kteří úspěšně realizovali několik mezinárodních projektů;
2. při zpracování projektové žádosti intenzivně spolupracovali s gestorem dané problematiky na příslušném ministerstvu;

3. do zpracování Žádosti o finanční podporu z OP VK byl zapojen expert, který se podílel na přípravě daného operačního programu po věcné/odborné stránce;

4. nejasné nebo komplikované části Žádosti o finanční podporu z OP VK byly průběžně konzultovány s Řídicím orgánem;

5. projekt byl úspěšně realizován v prostředí anglických škol, záměrem realizovaného projektu bylo aplikovat do prostředí základních škol v ČR princip vrstevnické podpory, pilotně ho ověřit na vybraných školách a vytvořit metodiky jako základní studijní materiál pro další školy v ČR.

3.1.2 Zpracování Žádosti o finanční podporu

Projektová žádost, resp. Žádost o finanční podporu z OP VK doplněná o povinné přílohy dle vyhlášené výzvy vychází z projektového záměru, který se detailně rozpracuje.

Žádost o finanční podporu se vyplňuje v systému IS BENEFIT7, který je nastaven tak, že žadatel postupnými navazujícími kroky vyplňuje jednotlivé záložky a pokud nejsou vyplněna všechna povinná pole, žádost nelze finalizovat.

Cíl projektu byl definován: *„Cílem projektu je zlepšení vrstevnických vztahů mezi žáky a vylepšení celkového klima na základních školách. Žáci by se měli naučit řešit problémy vlastními silami, za dozoru a supervize ze strany pedagogů - garantů z řad učitelů...“* Následuje popis aktivit žáků a učitelů na vybraných 60-65 školách ze 13 krajů. Popis cíle projektu zakončen *„Celý projekt a množství podpůrných materiálů, dotazníků příkladových karet k modelovým situacím a letáčků jsou pouze startovním počátkem celého procesu vrstevnické podpory, která je z velké části závislá na samé iniciativě žáků, kteří sami ví, co jim ve škole vadí a v čem mají problémy.“* (projektu, 2009)

Cíle projektu by měly být definované v souladu s metodou SMART, tj. konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Je cíl definován dostatečně konkrétně? Ano, je. Cílem projektu je zlepšení vrstevnických vztahů mezi žáky a zlepšení klimatu na základních školách.

Je cíl měřitelný? Ano, je. Ve 13 krajích ČR je dle předem zvolených kritérií vybráno 60 základních škol. Realizační tým, jehož součástí je i psycholog a speciální pedagog, sestavil dotazník, prostřednictvím kterého provádí analýzu klimatu školy včetně vztahů ve škole na začátku realizace projektu, a pak na konci realizace projektu.

Je cíl dosažitelný? Ano, je. Základní myšlenka projektu byla realizována v Anglii, a cílem projektu je tento princip řešení vrstevnických vztahů aplikovat v pilotních základních školách v celé ČR s výjimkou škol hl. m. Prahy.

Je cíl relevantní? Ano, je. Jednou z povinných záložek Žádosti o finanční podporu je popis potřebnosti projektu. Statistické údaje z období zpracování projektové žádosti uvádějí, že *92% škol vyskytují negativní jevy, které mohou ovzdušit školy narušit - ať se jedná o šikamu, problémy s nezvládnutím učiva, problémy, které si žáci přinášejí z domova nebo problémy, které mají studenti s komunikací mezi sebou.* (projektu, 2009) Ze statistických údajů vyplývá, že sociálně patologické jevy jsou v době realizace projektu opravdu vážným problémem většiny škol.

Je cíl časově omezen? Ano, je. Časové omezení naplnění cíle je dáno délkou realizace schváleného projektu.

Už při formulování cíle projektu souběžně plánujeme, jak cíle dosáhneme, tj. jakými činnostmi, s jakými personálními kapacitami a jaký objem finančních prostředků budeme pro dosažení cíle potřebovat. Plánování musí být promyšlené.

V návaznosti na stanovený cíl projektu jsou k jeho naplnění stanoveny klíčové aktivity (KA):

- KA 01: Výběr škol (únor – březen 2010)
- KA 02: Analýza současného stavu (březen – duben 2010; listopad 2012 – leden 2013)
- KA 03: Proškolení realizačního týmu (březen – duben 2010)
- KA 04: Individuální práce s žáky (květen 2010 – prosinec 2012)
- KA 05: Individuální práce s pedagogy, pedagogickým sborem, včetně DVPP (květen 2010 – prosinec 2012)
- KA 06: Zpětná vazba (květen 2010 – leden 2013)

Nedílnou součástí plánování realizace projektu musí být identifikace rizik projektu a také popis jejich eliminace. V rámci projektu CHILDREN byla identifikována rizika:

Oblast Lidské zdroje, řízení projektu:

1. *Nedostatečná komunikace a předávání informací mezi členy projektového týmu, které mohou mít negativní dopad na realizaci projektu.*

2. *Nereálné termíny, chybně nastavený harmonogram realizace.*

Cílová skupina:

3. *Malý zájem ze strany škol, učitelů, žáků zapojit se do realizace projektu, navázání úspěšné spolupráce.*

Administrativa:

4. *Publicita projektu není dostatečně zajištěna.*

5. *Nedodržení obecných pravidel projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Publicita projektu není v souladu s pravidly publicity projektu spolufinancovaného z ESF a SR.*

Finance:

6. *Proplacení nezpůsobilých výdajů v projektu, nedodržení rozpočtu.*

7. *Zpožděné zaslání finančních prostředků určených na realizaci projektu.*

Zpracovatel ke každému riziku uvedl popis, jak identifikované riziko eliminovat a projektový manažer následnou realizaci projektu vedl tak, aby rizika minimalizoval. Zpracovatel také uvedl obecný popis toho, jak co nejlépe předejít vzniku dosud neidentifikovaných rizik:

Eliminace rizik, které mohou mít negativní dopad na realizaci projektu:

- *promyšlené zpracování projektového záměru na základě zkušeností z pilotně ověřeného projektu,*
- *zodpovědný přístup předkladatele k jeho koordinaci,*
- *na řízení a realizaci se podílejí odborníci s dlouholetými zkušenostmi a praxí ve svém oboru,*
- *zřízení Projektového výboru (PV).*

3.1.3 Realizace projektu

3.1.4 Zahájení realizace projektu

Datum zahájení realizace projektu je datum uvedený v právním aktu, v případě popisovaného projektu v Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. xx/200x, resp. akceptace Rozhodnutí o poskytnutí dotace (podle toho, které datum nastane později). Veškeré výdaje,

kteří vzniknou před tímto datem jsou neuznatelným výdajem v rámci schváleného projektu. Veškeré výdaje spojené s přípravou projektové žádosti, s přípravou podkladů pro vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace nebo dokonce činnosti spojené s realizací projektu, ale konané před datem uvedeným v právním aktu nelze z prostředků projektu financovat.

3.1.5 Personální obsazení pozic Realizačního týmu

Realizace projektu může být zahájena poté, co jsou uzavřeny právní akty s členy Realizačního týmu³. Právní akty, tj. pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti i dohody o provedení práce musí být uzavřeny v souladu se schválenou Žádostí o finanční podporu z OP VK, v souladu s legislativou České republiky (především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění) a v souladu s metodickými dopisy a Příručkou pro příjemce o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Žádost o finanční podporu z OP VK jednoznačně definuje pozice Realizačního týmu, výši úvazku, formu právního aktu a také náplň práce. Náplň práce by měla obsahovat nejen činnosti, které by daný pracovník měl v rámci realizace projektu vykonávat, ale také činnosti, za které zodpovídá nebo činnosti, na kterých se podílí.

Požadavek na soulad s platnou legislativou ČR vychází z praxe, kdy jeden pracovník nemůže mít uzavřený úvazek vyšší než je 1,5. V případě, že pracovník má uzavřenou pracovní smlouvu na úvazek 1,0 může mít v rámci projektu uzavřenou Dohodu o pracovní činnosti (úvazek 0,5) nebo Pracovní smlouvu s max. úvazkem 0,5. Bohužel kontrolní orgány zaznamenaly případy, kdy pracovník byl souběžně zapojen do realizace několika projektů a jeho celkový úvazek byl vyšší než 1,5.

Soulad s metodickými dopisy a Příručkou pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost měl být respektován už při zpracování Žádosti o finanční podporu z OP VK. Při uzavírání právních aktů musí být respektován především Metodický dopis č. 4 Doporučení pro stanovení rozmezí mezd/platů v projektech OP VK. Zde jsou uvedeny obvyklé mzdy/platy pro daný typ projektu i pro

³ Realizační tým – všechny pozice Realizačního týmu jsou uvedeny v Žádosti o finanční podporu z OP VK. Projektový výbor – užší vedení projektu ve složení hlavní manažer, finanční manažer, věcný manažer, administrátor. Lektorský realizační tým – tým 4 osob, který přímo působil ve školách zapojených do realizace projektu

daný kraj, a to jak hodinová sazba, tak dolní a horní hranice pro mzdu/plat. Nedodržení doporučených mezd a jejich zjištění při jakékoliv kontrole je klasifikováno jako neoprávněné čerpání finančních prostředků a jako podezření na porušení rozpočtové kázně, které je oznámeno na územně příslušném finančním úřadě. Finanční úřad pak rozhoduje o tom, zda k porušení rozpočtové kázně skutečně došlo a pokud ano, pak stanoví v jakém rozsahu, a zároveň s tím vyčíslí i penále a sankce.

Základním pravidlem projektů spolufinancovaných z fondů EU je publicita a dodržování pravidel publicity. Vše, co je financováno z projektu, musí být viditelně označeno v souladu s Manuálem vizuální identity, který upravuje pravidla pro užívání prvků povinné publicity. Toto základní pravidlo platí i pro právní akty uzavírané v rámci realizovaného projektu. Kopie uzavřených právních aktů jsou odevzdávány poskytovateli dotace v rámci 1. Monitorovací zprávy. Hlavní manažer ŘO kontroluje soulad nejen se schválenou Žádostí o finanční podporu z OP VK, soulad s Metodickým dopisem č. 4, ale také s Manuálem vizuální identity.

Právní akty se uzavírají s konkrétní osobou. Sestavit dobrý projektový tým je pro realizaci projektu velmi důležité a považuji ji za jednu ze základních klíčových kompetencí hlavního manažera. Každý člen týmu by měl „být dobrý“ v té projektové roli, kterou bude zastávat a zároveň tvořit součást funkčního projektového týmu. **Hlavní manažer** by měl mít přirozenou autoritu a vést tým v duchu projektového řízení. **Věcný manažer** by měl mít znalosti, které zabezpečí plnění projektu a výstupů projektu po odborné stránce. **Finanční manažer** by měl mít nejen znalosti ekonomie, ale také základy finančního řízení projektu.

Z projektového řízení je málo doceněvaná pozice **asistenta projektu**. Vedení administrativy a průkazná doložitelnost jak věcných, tak finančních podkladů, dokladů a jiné projektové dokumentace je jedním ze základních předpokladů úspěšné realizace projektu. Z praktického hlediska se osvědčilo, když na pozici asistenta projektu je na částečný úvazek zaměstnán stálý pracovník organizace. Na částečný úvazek z toho důvodu, aby mu byla finančně uhrazena práce na projektu a náklady spojené s jeho mzdou/platem byly uznatelným výdajem projektu. Kmenového pracovníka proto, že zná i chod organizace, v rámci které je projekt realizován, vč. vnitřních směrnic a zavedených postupů. A v neposlední řadě z důvodu archivace. Na archivaci projektu se často při ukončování projektu zapomíná, resp. právní akty se „zaměstnanci projektu“ mohou být z důvodu uznatelnosti

výdajů uzavřeny pouze během trvání realizace projektu. Hlavní manažer může vyžadovat po asistentovi projektu provádět průběžnou archivaci, což nemusí být vždy praktické (např. vyhledávat zaarchivované dokumenty, které požaduje kontrola na místě nebo hlavní/finanční manažer ŘO při kontrole průběžné Monitorovací zprávy apod.). Z tohoto důvodu se archivace dělá až po skončení a uzavření realizace projektu. Nyní se prokáže dobré manažerské rozhodnutí, kdy i po skončení projektu má organizace k dispozici pracovníka, který zná projekt po administrativní stránce a ví, které dokumenty má archivovat a také případně, kde jsou uloženy nebo kde se nachází jak v listinné, tak elektronické podobě. Tato práce už nemůže být hrazena z prostředků projektu, ale organizace může tomuto pracovníkovi přiznat mimořádné odměny apod. Dalším kladem této volby je to, že stálý pracovník je k dispozici v případě, že na projektu je prováděna kontrola v době udržitelnosti, tj. **do 5 let po ukončení realizace projektu**. Pro pracovníka, který se podílel nebo dokonce sám archivoval projektové dokumenty je snadné předložit členům kontrolní skupiny přesně takové dokumenty, doklady nebo jiné projektové předměty, které požaduje.

3.1.6 Proces zahájení realizace projektu

V rámci 1. etapy realizace projektu (v délce 6 měsíců) je naplánované uzavřít právní akty jak s členy projektového týmu (užší vedení projektu), tak se členy realizačního týmu (sestaveny 4 týmy, které budou přímo pracovat s přidělenými školami ze všech krajů s výjimkou škol z hl. m. Prahy). Dále je naplánován výběr škol dle předem stanovených kritérií a na to navazující provedení analýzy současného stavu. Ve vybraných školách bude zahájena individuální práce s pedagogy i žáky dané školy.

V první etapě realizace projektu se nepodařilo naplnit všechny naplánované akce. Hlavní manažer projektu v tomto případě musí vyhodnotit rizika projektu a podle toho učinit manažerská rozhodnutí. Vážnost rizika a jeho eliminace mají zásadní vliv na změnu projektu, která může být buď podstatná nebo nepodstatná.

Základní rozdíl mezi podstatnou a nepodstatnou změnou projektu.

Obecně lze říci, že podstatná změna projektu má vliv na naplnění cíle projektu. Jeho změna musí být předem odsouhlasena ŘO, bez uděleného souhlasu nelze změnu provést.

Mezi podstatné změny projektu patří změna monitorovacích indikátorů, podstatná změna rozpočtu, změna zahájení realizace projektu, změna data ukončení realizace projektu, atd. Prodloužení celkové doby realizace projektu (bez řádného zdůvodnění) ani navýšování celkového objemu schválených finančních prostředků nelze řešit Žádostí o podstatnou změnu projektu.

Mezi nepodstatné změny projektu patří nepodstatná změna rozpočtu, změna kontaktní osoby projektu nebo manažera projektu nebo statutárního zástupce, změna harmonogramu realizace projektu týkající se jednotlivých KA, vč. datumu dosažení hodnot monitorovacích indikátorů, dřívější ukončení realizace projektu za předpokladu, že byly ukončeny všechny plánované aktivity projektu atd.

Obecně platí pravidlo, že pokud si příjemce není jistý, zda se jedná o podstatnou nebo nepodstatnou změnu projektu přistupuje k ní tak, jako by se jednalo o podstatnou změnu projektu.

Hlavní manažer projektu vyhodnotil, že KA za 1. etapu realizace projektu byly naplněny pouze částečně (nepodařilo se naplnit počty škol, které měly být do realizace projektu zapojeny a v návaznosti na to nemohly být naplněny ani další aktivity projektu), nicméně nepřistoupil k Žádosti o podstatnou změnu spočívající ve snížení počtu škol zapojených do projektu, ale zvolil jinou strategii. Vytipované školy, které splňovaly předem stanovená kritéria, už nebyly osloveny elektronicky (e-mail adresovaný na školu), ale dopisem splňující pravidla publicity, který byl adresován přímo řediteli školy. Oslovený ředitel byl seznámen s principem řešeného projektu, základní metodou řešení vrstevnických vztahů a byl zdůrazněn prvek pilotního projektu spolufinancovaného z fondů EU. Počet škol zapojených do realizace projektu byl naplněn. Nepodařilo se pouze dodržet plošné rozložení škol (žádná škola z Plzeňského kraje neprojevila zájem zapojit se pro projektu zaměřeného na zlepšení vrstevních vztahů v jejich škole. Příčiny nezájmu nebyly v rámci realizace projektu podrobněji analyzovány). Z důvodu splnění schváleného počtu škol zapojených do projektu byl navýšen počet škol z Ústeckého kraje, v rámci kterých měla realizace projektu v porovnání s jinými školami v projektu větší pozitivní dopad.

Zpětně lze rozhodnutí manažera projektu hodnotit jako velmi dobré a strategické. Prvotním nezájmem škol se nenechal odradit a hledal jinou cestu naplnění prvotního předpokladu naplnění cíle projektu. V tomto případě bylo dobré manažerské rozhodnutí nepřistoupit ke změně projektu a nesnižovat počet zapojených škol.

3.1.7 Zpoždění realizace projektu dle schváleného harmonogramu

Ve druhé etapě realizace projektu se zpoždění v realizaci projektu dle schváleného harmonogramu ještě více prohloubilo. Změna harmonogramu realizace projektu je prohlášena jako nepodstatná změna projektu, u které je postačující, že bude dostatečně popsána a zdůvodněna v odevzdané Monitorovací zprávě. Plnění dalších aktivit bylo také opožděno a zahájení realizace KA vztahující se k individuální práci s žáky a učiteli byla přesunuta do 3. etapy realizace projektu.

Nicméně opoždění zahájení realizace některých KA je v rámci realizace projektu relativně velké a může mít zásadní vliv na naplnění nejen kvalitních výstupů projektu, ale i naplnění cíle projektu.

O značném časovém skluzu realizace projektu bylo pouze informováno na zasedání Projektového výboru ke konci druhé etapy realizace projektu (říjen 2010) bez návrhu řešení krizové situace. Věcný manažer vzniklou situaci vysvětlil objektivními příčinami (pozdní zaslání finančních prostředků na zahájení realizace projektu ze strany poskytovatele dotace, komplikovaný výběr škol ochotných se zapojit do realizace projektu, letní prázdniny). Hlavní manažer projektu nevyhodnotil zpoždění zahájení realizace KA jako riziko a nenavrhl postup pro eliminaci rizika. Nicméně na základě rozhodnutí hlavního manažera byly dočasně zkráceny intervaly mezi jednotlivými zasedáními Projektového výboru. Hlavní manažer nenavrhl postup pro eliminaci rizika, ale změnil způsob vedení jednání Projektového výboru, což se později ukázalo jako dobré manažerské rozhodnutí. Jednání Projektového výboru byla do té doby vedena spíše na bázi kolegiální spolupráce. Od října 2010 bylo vedení porad Projektového výboru více věcné, zaměřené na realizaci projektu dle schválené Žádosti o finanční podporu se zadanými konkrétními úkoly jednotlivým členům Projektového výboru.

3.1.8 Výběrové řízení

Jednou z podstatných činností 2. etapy realizace projektu byla příprava, vyhlášení a vyhodnocení veřejné zakázky na tisk příruček a dalších studijních materiálů jak pro žáky, tak pro pedagogické pracovníky. Oblasti veřejných zakázek je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost, protože jsou téměř vždy předmětem kontroly na místě, popř. jiných kontrol.

Veřejné zakázky mohou být buď na stavební práce, na dodávky (pořízení věci formou koupě) nebo na služby. Ze schválené Žádosti o finanční podporu z OP VK je zřejmé, na co bude veřejná zakázka zaměřena.

Dalším důležitým krokem je správné stanovení předmětu zakázky, což znamená, že spolu musí být „sečteny“ všechny obdobné a spolu související plnění, která zadavatel zamýšlí zadat v průběhu jednoho účetního období, nebo všechna plnění, která spolu místně, věcně a časově souvisí, nebo jejichž předměty plnění tvoří jeden funkční celek. Na základě takto sloučených „dílčích“ zakázek je pak stanovena předpokládaná hodnota zakázky. V případě, že zadavateli bylo při přípravě známo, že plánuje i další výběrová řízení, která splňují výše uvedené předpoklady (tj. související plnění nebo jinak spolu souvisí nebo tvoří další funkční prvek) může kontrola vyhodnotit, že došlo k dělení předmětu zakázky a celé (nebo jen část) výběrové řízení vyhodnotit jako neuznatelný výdaj projektu. Nicméně existují i pravidla pro to, kdy k dělení zakázky nedochází („nahodilé“ pořizování předmětu zakázky dle potřeb zadavatele, naléhavé případy pro pořízení předmětu zakázky, nákup potravin, pohonných hmot, letenek atd.). (VK Ř. o., Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost., 2009)

Stanovení předmětu zakázky, vč. všech souvisejících plnění určuje předpokládanou hodnotu veřejné zakázky, což pak určuje další postup pro zadávání veřejné zakázky. V rámci realizace projektu může být veřejná zakázka, kdy zadavatel je povinen postupovat podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Nebo není povinen postupovat podle zákona o veřejných zakázkách, pak se jedná o veřejné zakázky malého rozsahu. Příručka pro příjemce pak stanovuje postupy pro jejich zadávání.

Jedná se o zakázku malého rozsahu, kdy předpokládaná hodnota plnění nedosahující 100 000 Kč bez DPH.

Nebo se jedná o zakázku malého rozsahu, kdy předpokládaná hodnota plnění je nejmeně 100 000 Kč, ale nepřesahuje 500 000 Kč bez DPH.

A poslední typ veřejné zakázky, kdy předpokládaná hodnota plnění je nejmeně 500 000 Kč, ale nedosáhne 2 000 000 Kč bez DPH.

Další kategorií jsou zakázky s vyšší hodnotou, kdy předpokládaná hodnota plnění zakázky je nejméně 2 000 000 Kč a nedosahuje 6 000 000 Kč bez DPH.

Nebo zakázky s předpokládanou hodnotou plnění nejméně 6 000 000 Kč bez DPH a vyšší.

Stanovení předpokládané hodnoty plnění zakázky i v kontextu kmenové činnosti je jednou z klíčových otázek pro úspěšné zadání veřejné zakázky.

V rámci realizace projektu je na základě zkušeností, na základě kvalifikovaného odhadu, na základě průzkumu trhu apod. stanovena předpokládaná hodnota zakázky. Pokud se předpokládaná hodnota zakázky pohybuje někde „hluboko“ pod hranicí výše uvedených kategorií veřejných zakázek, pak hlavní manažer zcela jednoznačně rozhodne o dalším postupu zadávání veřejné zakázky. Nicméně v případě, kdy předpokládaná hodnota veřejné zakázky je „těsně“ pod hranicí některé výše vyjmenovaných kategorií veřejných zakázek je zcela na hlavním manažerovi projektu, který postup zvolí ve zvolené kategorii veřejné zakázky. Buď může zvolit tu kategorii veřejné zakázky, do které dle předpokládané hodnoty zakázky spadá, byť jen velmi těsně. Nicméně v tomto případě je riziko, že ještě před vyhlášením výběrového řízení, v průběhu vyhlášeného výběrového řízení nebo před uzavřením výběrového řízení může nastat situace, která ovlivní konečnou výši předpokládané hodnoty veřejné zakázky na tolik, že se předpokládaná hodnota soutěžní zakázky „přehoupne“ přes stanovenou hranici veřejné zakázky. V takovém případě musí být výběrové řízení buď zrušeno nebo se příjemce dotace vystavuje riziku neuznání celého výběrového řízení a veškeré náklady spojené s výběrovým řízením se stanou v rámci realizovaného projektu nezpůsobilými výdaji. V tomto případě je správné manažerské rozhodnutí, pokud hlavní manažer zvolí vyšší kategorii výběrového řízení s přísnějšími podmínkami pro výběr dodavatele.

Kritické vyhodnocení rizik a zvolení optimálního manažerského rozhodnutí je v rámci výběrových řízení zásadní. Předpokládaná hodnota zakázky byla ve vyhlášeném výběrovém řízení stanovena na 499 000 Kč (vč. DPH), tedy zakázka malého rozsahu. Horní hranice předpokládané hodnoty plnění pro tento druh výběrového řízení je pod 500 000 bez DPH. Vzhledem k tomu, že předpokládaná hodnota vyhlášené zakázky zadávané s DPH nedosahovala hranice zvolené kategorie výběrového řízení uváděné bez

DPH, hlavní manažer neměl reálný důvod volit jiný, přísnější postup pro zadávání zakázek. Navíc příjemce dotace tohoto projektu je relativně malá nezisková organizace, kde bylo nulové riziko dělení zakázky.

Příručka pro příjemce stanovuje závazný postup pro každý druh veřejné zakázky. Pro zadávání zakázky malého rozsahu v rozmezí od 100 000 Kč a nepřesahující 500 000 Kč bez DPH je stanoveno, že:

- *Zadavatel je povinen písemně vyzvat k podání nabídky alespoň 3 dodavatele.*
- *Lhůta pro podání nabídek musí trvat minimálně 9 kalendářních dní ode dne odeslání výzvy (prokázat např. podacím lístkem k poštovní zásilce).*
- *Hodnocení nabídek nemusí být prováděno hodnotící komisí, stačí, když jej provede pověřená osoba zadavatele.*
- *S vybraným dodavatelem musí být uzavřena písemná smlouva viz bod 7.4.7.*
- *Zadavatel musí požadovat splnění kvalifikačních předpokladů (minimálně výpis z obchodního rejstříku či jiný doklad uvedený v § 54 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Doklad nesmí být ke dni podání nabídky starší než 90 kalendářních dní). Možno předložit originál či ověřenou kopii.*

První podmínka: Zadavatel je povinen písemně vyzvat k podání nabídky alespoň 3 dodavatele. Hlavní manažer projektu pro minimalizaci rizika oslovil 5 dodavatelů. Tento krok bylo správné manažerské rozhodnutí. Tři písemné výzvy byly odeslány poštou, jedna výzva odeslána e-mailem, jedna výzva byla doručena osobně. Oslovení dodavatelů, kterým byla výzva zaslána poštou, mohl příjemce podpory doložit podacím lístkem. U osloveného dodavatele, kterému byla výzva doručena osobně, nemohl příjemce doložit a prokázat, že mu výzva byla skutečně doručena. Obdobně tak dodavatel, kterému byla výzva doručena e-mailem, nebyla nastavena funkce „oznámení o přečtení“ a tudíž ani v tomto případě nemohl příjemce dotace prokázat, že výzva pro podání nabídky byla skutečně doručena. Přesto, že bylo osloveno 5 dodavatelů, v Zápise o posouzení a hodnocení nabídky mohly být uvedeni pouze 3 dodavatelé, kterým byla výzva doručena poštou. Ostatní body postupu pro zadávání zakázek malého rozsahu byly splněny.

Ve stanovené lhůtě byly doručeny pouze dvě nabídky od dodavatelů, kteří se mohli zúčastnit výběrového řízení na základě zasláné písemné výzvy. Z doručených nabídek dle

předem stanovených hodnotících kritérií, vybrala výběrová komise jednoho dodavatele s lepšími výsledky při hodnocení zaslaných nabídek. S tímto dodatelem byla uzavřena Smlouva.

Monitorovací zpráva č. 2 byla ve stanoveném termínu odevzdána ŘO OP VK ke kontrole. Projektový manažer ŘO vyhodnotil výběrového řízení tak, že *minimálně 2 z uvedených zjištění (neprůkazné oslovení min. 3 uchazečů; sporné vyloučení (?) jedné nabídky) mohlo mít vliv na výsledek výběrového řízení, a protože zaslaný protokol o posouzení a hodnocení nabídek vykazuje natolik zásadní rozpory, že průběh výběrového řízení nelze považovat za věrohodný, ruším celé výběrové řízení. Výdaje spojené s plněním z tohoto VŘ budou považovány za nezpůsobilé.*

Výběrová řízení je oblast, na kterou cílí většina kontrol a zároveň je oblast, kde se dělají chyby (nedržení postupu, chybná volba postupu, nedržení lhůt, dělení zakázky, atd.) Z tohoto důvodu má hlavní manažer vyhodnotit všechna rizika spojená s výběrovým řízením a udělat potřebné kroky k jejich eliminaci. Potenciální riziko neuznatelných výdajů je relativně vysoké.

První manažerskou chybou bylo, že si hlavní manažer projektu neprostudoval celý proces výběrového řízení, vč. procesu před podpisem Smlouvy s dodavatelem, popř. touto činností nepověřil kompetentní osobu. V tomto případě byl proces výběrového řízení prováděn „salámovou metodou“, tj. hlavní manažer se vždy zabýval pouze tou částí procesu výběrového řízení, které bylo aktuální a neměl prostudované a naplánované další kroky. Při prostudování a plánování dalšího kroku zjistil, co mělo být uděláno nebo vyplynul další požadavek, který změnil dosavadní nastavení procesu výběrového řízení. K naplnění „dodatečného“ požadavku se dělala ad hoc rozhodnutí. Celý proces výběrového řízení pak na projektového manažera ŘO působil zmatečně a nevěrohodně a výdaje spojené s plněním výběrového řízení vyhodnotil jako nezpůsobilé v rámci projektu. V rámci procesu výběrového řízení bylo provedeno několik manažerských chyb.

Hlavní manažer projektu znal a měl zkušenosti s procesem výběrového řízení zadávaného podle zákona o veřejných zakázkách. Proces zadávání veřejné zakázky malého rozsahu dle Příručky pro příjemce a upraveno dle Metodického dopisu č. 11 Úprava postupu pro zadávání veřejných zakázek v rámci OP VK podcenil. A to i přes skutečnost, že oba dokumenty jsou pro příjemce dotace závazné. Další manažerskou chybou bylo, že neměl (s jistou mírou detailu) naplánovaný celý proces výběrového řízení, popř. tento

úkol nedelegoval na zkušeného pracovníka. Některé zásadní kroky procesu výběrového řízení pak byly řešeny operativně nebo dokonce ad hoc.

Hlavní manažer naopak velmi dobře pracoval s rizikem nenaplnění minimálního závazného počtu (alespoň 3 dodavatele, minimálně 9 kalendářních dní ...). Proces zahájení výběrové řízení, vč. jeho přípravy byl plánován s dostatečným předstihem tak, aby se příjemce dotace nedostal do časové tísně, kdy bude muset maximálně zkracovat lhůty na minimum tak, aby předmět zakázky byl dodán včas a nebyla tím pozastavena realizace projektu. V tomto případě je naopak dobré manažerské rozhodnutí nejen zahájit výběrové řízení s dostatečným předstihem, ale zároveň vyhodnotit všechna rizika v podobě (ne)předvídatelných komplikací a přizpůsobit tomu celý proces výběrového řízení. Např. lhůta pro podání nabídky musí trvat minimálně **9 kalendářních** (nikoli pracovních) dnů. Kalendářní den je i sobota a neděle. V případě, že devátý den je sobota, je dobré manažerské rozhodnutí prodloužit dobu pro podání nabídky na minimálně 11 dnů (tj. do pondělí) s časem ukončení podávání nabídek v odpoledních hodinách. Tímto strategickým rozhodnutím zvyšuje hlavní manažer šance pro podání většího počtu předložených nabídek. Obdobně je dobré manažerské rozhodnutí postupovat v případě oslovení minimálního počtu dodavatelů. Pokud Příručka pro příjemce stanovuje minimální počet 3 dodavatelů, hlavní manažer zvolí s ohledem na obtížnost a specifikace zakázky přiměřený počet dodavatelů, který bude vyšší v návaznosti na stanovená reálná a kriticky zhodnocená rizika, např., ne každý z oslovených dodavatelů bude mít zájem se do výběrového řízení přihlásit a podat nabídku; oslovený dodavatel podá nabídku do výběrového řízení, ale až po termínu a tudíž tato nabídka musí být vyřazena z dalšího hodnocení; nabídka do výběrového řízení byla podaná v požadovaném termínu, ale nesplňovala např. podmínku formálních náležitostí nebo některé povinné kritériu a nabídka musí být vyřazena z dalšího hodnocení.

Další manažerskou chybou bylo, že hlavní manažer projektu neprovedl výstupní kontrolu celého procesu zadávání veřejné zakázky, vč. zápis ze zasedání výběrové komise. Manažerskou chybou věcného manažera projektu bylo, že neprovedl výstupní kontrolu zápisu výběrového řízení, vč. kontroly 4 očí zápisu ze zasedání výběrové komise zpracovaný administrativním pracovníkem.

Na základě praktických zkušeností a nasbíraných příkladů dobré praxe lze konstatovat, že vedle detailního plánování, identifikace rizik a jejich eliminace patří (průběžná) kontrola mezi základní předpoklady úspěšné realizace projektu.

3.1.9 Nesrovnalosti

Definice nesrovnalosti je relativně komplikovaná: *Nesrovnalostí se rozumí takový případ, který splňuje definici nesrovnalostí v čl. 2 obecného nařízení, tedy jedná se o jakékoli porušení použitelného práva, které vyplývá z jednání nebo opomenutí hospodářského subjektu a v jehož důsledku je nebo by mohl být poškozen rozpočet EU tím, že by byl z uvedeného rozpočtu uhrazen neoprávněný výdaj a zároveň platí, že došlo ke schválení tohoto neoprávněného výdaje Platebním orgánem v souhrnné žádosti.* (DOTACEEU, nedatováno). Nicméně v praxi to znamená, že v rámci realizace projektu byly porušeny podmínky, za kterých byly finanční prostředky poskytnuty příjemci dotace, což má za následek vznik nezpůsobilých výdajů.

V popisovaném projektu bylo provedeno výběrové řízení, ukončeno výběrové řízení, uzavřena Smlouva s dodavatelem a předmět zakázky byl v požadovaném termínu a požadované kvalitě dodán zadavateli výběrového řízení. Proběhlo plnění zakázky a v návaznosti na to byla provedena úhrada služby. Náklady spojené s výběrovým řízením byly předloženy v rámci Žádosti o platbu finančnímu manažerovi ŘO. Projektový/finanční manažer projektu po kontrole vyhodnotil, že výběrové řízení není v pořádku a veškeré výdaje s ním spojené vyhodnotil jako nezpůsobilé. Příjemci dotace vznikl náklad, který mu nebude v rámci realizace projektu uhrazen a který musí hradit z jiných (vlastních) prostředků.

V návaznosti na tuto negativní zkušenost zadal hlavní manažer projektu administrátorovi, aby vyhledal oblasti a příklady „špatné“ praxe nesrovnalostí a společně s věcným manažerem identifikovali oblasti v rámci realizovaného projektu, které mohou být rizikové z hlediska nesrovnalostí a při realizaci projektu a kontrolách Monitorovacích zpráv věnovali těmto oblastem zvýšenou pozornost.

OBLAST	TYP PORUŠENÍ
Účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> • nesprávné prokazování způsobilých výdajů (absence bankovních výpisů, pokladních dokladů apod.)
Projekt a jeho změny	<ul style="list-style-type: none"> • provedení podstatné změny projektu bez oznámení v souladu s Příručkou pro příjemce • nenaplnění monitorovacích indikátorů
Publicita	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržení povinné publicity dle nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 Sb. a dle pravidel OP VK
Nakládání s majetkem	<ul style="list-style-type: none"> • převedení vlastnického práva k majetku pořízeného, byť i jen částečně z dotace, v rozporu s Rozhodnutím
Archivace	<ul style="list-style-type: none"> • absence Rozhodnutím požadovaných dokumentů vztahujících se k projektu • absence dokumentů požadovaných legislativou
Formální nedostatky	<ul style="list-style-type: none"> • nedodržení lhůty pro předložení monitorovací zprávy / hlášení
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> • neposkytování dostatečné součinnosti v souvislosti s realizací projektu dle Rozhodnutí • vyhotovení, použití nebo předložení nepravdivých, nesprávných nebo neúplných dokladů ve smyslu ustanovení § 129a trestního zákona
Veřejné zakázky	<ul style="list-style-type: none"> • zakázka byla zadána, aniž by byly dodrženy požadavky na zveřejňování uvedené v zákoně o veřejných zakázkách resp. dokumentaci OP VK, • v zadávací dokumentaci nebo v oznámení o zakázce nebyla uvedena nebo dostatečně popsána všechna kritéria pro ověření vhodnosti a výběr účastníků a/nebo udělení zakázky, • zadávací dokumentace nebo oznámení o zakázce obsahuje diskriminační nebo nedostatečný popis (s ohledem na to, aby uchazeči mohli určit předmět zakázky a veřejní zadavatelé zakázku zadat), • zadavatel s uchazeči během výběrového řízení vyjednával s výjimkou případů, kdy výhradním cílem těchto jednání bylo vyjasnit nebo doplnit obsah jejich nabídek nebo upřesnit povinnosti zadavatele, • při zadání zakázky nebyly dodrženy některé méně podstatné prvky, jako je zveřejnění oznámení o zadání zakázky, • nedodržení lhůt stanovených v Postupech pro zadávání zakázek pro zaslání zadávací dokumentace, zaslání pozvánek na hodnotící komisi, zaslání případného vypořádání námitek apod.

Obrázek 3: Příklady nesrovnalostí (VK Ř. o., Newsletter pro IPO, 2011)

Oblast publicity byla kontrolována ode dne zahájení realizace projektu. Nicméně pravidla publicity a podmínky archivace byly průběžně připomínány na zasedání se všemi týmy Realizačního týmu.

Zvýšená pozornost byla věnována účetnictví. To i z důvodu nadměrného počtu připomínek zasílaných finančním manažerem ŘO, které se netýkaly dokládání výdajů, ale „nesrozumitelnému“ vedení účetnictví, v návaznosti na což finanční manažer ŘO opakovaně vyžadoval vysvětlení předložených sestav z účetního systému.

Hlavní manažer projektu na zasedání Projektového výboru vyžadoval aktuální informace o plnění povinných monitorovacích indikátorů (tj. aktuální počet nově vytvořených/inovovaných produktů; aktuální počet podpořených osob v počátečním vzdělávání - dětí a žáků; aktuální počet podpořených osob – celkem) a zároveň kritické zhodnocení věcného manažera, zda jsou reálné, schválené, monitorovací indikátory do konce realizace projektu naplnit. V rámci 3. monitorovacího období a naplnění počtu škol zapojených do realizace projektu dle schválené Žádosti o finanční podporu z OP VK věcný manažer konstatoval, že kapacita škol není tak velká, aby byly naplněny monitorovací indikátory. Na základě rozhodnutí hlavního manažera byla včas podána Žádost o podstatnou změnu, řádně zdůvodněna a Žádosti bylo vyhověno. Jedná se znovu o dobré

manažerské rozhodnutí, kdy na základě vyhodnocení aktuální situace, vyčerpání všech možností pro naplnění indikátorů bylo včas zahájeno jednání s projektovým manažerem ŘO o podání Žádosti o podstatnou změnu. Tímto krokem hlavní manažer předešel nesrovnalosti (krácení závěrečné Žádosti o platbu v důsledku nenaplnění monitorovacích indikátorů).

3.1.10 Ukončení realizace projektu

Realizace projektu musí být ukončena nejpozději k datu ukončení realizace projektu uvedené v právním aktu, tj. v Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Ukončení realizace projektu neznamena pouze ukončení fyzické realizace projektu a všech klíčových aktivit, ale především odevzdání všech výstupů a naplnění všech indikátorů, ke kterým se příjemce podpory zavázal. Nesplnění výstupů a nenaplnění povinných indikátorů může vést k tomu, že příjemci bude dotace v závěrečné Žádosti o platbu krácena.

Nedílnou součástí Rozhodnutí o poskytnutí dotace je i bod Rozhodnutí, který se týká míry nenaplnění monitorovacích indikátorů a výše odvodu z celkových způsobilých výdajů. *V případě, že do data ukončení realizace projektu nebudou naplněny monitorovací indikátory výstupů uvedených v příloze č. 1 tohoto Rozhodnutí, bude dle § 44a odst. 4 písm. b) rozpočtových pravidel vyměřen následující odvod z celkové částky dotace, přičemž odvod za porušení rozpočtové kázně nemůže být vyšší než částka dotace vyplacená ke dni porušení rozpočtové kázně:*

<i>Míra splnění hodnoty toho monitorovacího indikátoru výstupu, který byl splněn v nejnižší míře</i>	<i>Odvod z celkových způsobilých výdajů prokázaných v podkladech předkládaných příjemcem podle části III bodu 1 a schválených poskytovatelem</i>
<i>méně než 90 %, alespoň 85 %</i>	5 %
<i>méně než 85 %, alespoň 50 %</i>	30 %
<i>méně než 50 %</i>	100 %

Tabulka 1: Míra splnění hodnot monitorovacího indikátoru a tomu odpovídající výše odvodu (VK Ř. o., Rozhodnutí o poskytnutí dotace, 2009)

Právě při ukončování realizace projektu, kontrole naplnění povinných indikátorů, kontrole výstupů projektu a psaní jak závěrečné Monitorovací zprávy, tak Souhrnné informace o realizaci projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a v neposlední řadě při archivaci projektu se projeví, jak byl projekt manažersky veden.

V rámci bakalářské práce bylo popsáno několik klíčových situací, které měly zásadní dopad na realizaci projektu. Špatná manažerská rozhodnutí měla negativní dopad na rozpočet schváleného projektu i na rozpočet organizace, v rámci které byl projekt realizován. Dobrá manažerská rozhodnutí se projevila v této závěrečné fázi realizace projektu tím, že po schválení Žádosti o podstatnou změnu byly povinné monitorovací indikátory naplněny a výstupy projektu jak rozsahem, tak zaměřením odpovídaly potřebám pilotního projektu.

Archivace projektu byla průběžně připomínána na zasedání Projektového výboru a hierarchicky přenášena na nižší úrovně týmů. V poslední fázi realizace projektu se už pouze kontrolovala kompletnost poskytnutých dokladů a materiálů za ukončené etapy realizace projektu jak v elektronické, tak listinné podobě a doplňovaly se doklady, materiály a výstupy za závěrečnou etapu projektu.

Ukončování projektu CHILDREN neprobíhala v hektickém, ale přátelském a pohodovém tempu. K hladkému ukončování realizace projektu rozhodně přispěla i dobrá volba členů Realizačního týmu. Jednalo se většinou o odborníky z praxe, kteří nebyli zapojeni do projektu jen kvůli pravidelné měsíční mzdě ale proto, že věřili v dobrou myšlenku celého projektu, která by se měla přenést do českých škol a zlepšit tak klima škol a vzájemné vztahy uvnitř.

3.1.11 Udržitelnost projektu

V příručce pro žadatele je uvedeno: *Udržitelnost projektu po skončení financování z OP VK – hodnotí se záměr pokračovat s realizací projektu i mimo rámec OP VK, resp. po ukončení pomoci z ESF. Žadatel uvede, jakým způsobem zajistí přenos a využívání realizovaných aktivit projektu. Vybrané klíčové aktivity a výstupy projektu musí být udrženy minimálně v rozsahu např. vytvořených metodik, příruček, kurzů nebo jiných produktů vzniklých v rámci klíčových aktivit po dobu 5 let ode dne ukončení financování projektu z OP VK.*

Za udržitelnost projektu se nepovažuje udržení majetku pořízeného z prostředků ESF, jelikož se v daném případě jedná o povinnost žadatele. Udržitelností není také samovolné šíření výsledků a výstupů projektu třetími osobami. Žadatel musí v popisu udržitelnosti prokázat, jakým způsobem a v jakém rozsahu se podílí na udržení realizovaných aktivit, výstupů a výsledků projektu. (Integrovaný operační program, 2010)

Ve schválené Žádosti o finanční podporu z OP VK byla udržitelnost projektu popsána: Po ukončení a vyhodnocení projektu bude snahou realizátorů prodloužit a rozšířit možnosti využití projektu na dalších školách, nastavit spolupráci mezi proškolenými školami, kde je zaveden systém podporovatelů a novými zájemci z dalších škol, podporovat zájem o výměnu zkušeností na školách, kde je již projekt zaveden a organizovat se školami vzájemné besedy a návštěvy skupin podporovatelů.

Záměrem je také pokračovat ve vedení portálu /webových stránek, kde by se mohly interaktivně vyměňovat a doplňovat informace, kde by se mohly uveřejňovat příspěvky podporovatelů a zkušenosti z jejich práce, a navazovat další spolupráce.

Další plány jsou odvislé od zájmu škol, především jsou v nabídce školicí programy dětských práv jak pro děti, tak pro pedagogy - jak učit dětská práva v rámci Úmluvy o právech dítěte, interaktivní programy prevence rasismu a xenofobie s návštěvou Terezína, kde je seminář o porušování dětských a lidských práv v kontextu skutečné historie a konkrétních příkladech.

Jsou připraveny programy bezpečného internetu pro děti, pro pedagogy nabízíme certifikovaný program celoživotního interdisciplinárního učení v ochraně dětí a mezinárodní e-learningový program jak poznat týrané dítě a další, které mohou úspěšně doplnit další vzdělávání jak pedagogů tak "podporovatelů" a všech žáků a nabídnout další rozšíření spolupráce mezi školami navzájem. (projektu, 2009)

*V Rozhodnutí o poskytnutí dotace je k udržitelnosti projektu pouze uvedeno: Příjemce dotace je povinen předávat poskytovateli dotace údaje nezbytné k průběžnému sledování přínosů projektu (monitorování projektu), a to zejména prostřednictvím předkládání monitorovacích zpráv. Příjemce dotace je povinen předkládat poskytovateli dotace průběžné monitorovací zprávy, závěrečnou monitorovací zprávu a **zprávy o udržitelnosti, a to v termínech uvedených v Příručce pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, která tvoří přílohu č. 2 tohoto Rozhodnutí.** (VK Ř. o., Rozhodnutí o poskytnutí dotace, 2009)*

Zprávy o udržitelnosti byly ŘO předkládány včas a v termínech uvedených v Příručce pro příjemce. Zprávy o udržitelnosti vždy prošly bez připomínek.

Po odevzdání 4. Zprávy o udržitelnosti projektu byla nahlášena kontrola na místě. Cílem bylo zjistit, zda jsou dodržovány podmínky udržitelnosti projektu.

Byť se kontrola nazývá „kontrola na místě“, místem konání kontroly bylo uvedena „pobočka“ poskytovatele dotace.

Kontrola k udržitelnosti projektu byla zahájena věcně a dotazy i odpovědi se týkaly aktivit projektu, které probíhají v době udržitelnosti. Nicméně závěr kontroly zněl, že celý projekt CHILDREN je neuznatelný. Všechny finanční prostředky proplacené v Žádostech o platbu musí být vráceny a celá záležitost bude předána místně příslušnému Finančnímu úřadu jako podezření na porušení kázně (nesrovnalost). Jako důvod nedodržení povinnosti udržitelnosti projektu byla uvedena skutečnost, že příjemce dotace neplní podmínky udržitelnosti projektu. Nezisková organizace v důsledku neuznatelných výdajů z výběrového řízení po skončení realizace projektu ukončila i svou činnost. ŘO proto dospěl k závěru, že NNO nemá vlastní ani pronajaté prostory, ve kterých by mohla provádět udržitelnost projektu. V dané chvíli bylo irelevantní, že jsou v řádných termínech odevzdávány Zprávy o udržitelnosti dokládající plnění podmínek udržitelnosti.

Kontroly na místě se zúčastnil „bývalý“ hlavní manažer projektu a administrátor. Přítomnost administrátora projektu, který měl velmi dobře prostudovaná pravidla projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu se prokázalo jako dobré manažerské rozhodnutí hlavního manažera projektu. V případě kontrol není postačující mít pouze nastudovaná pravidla, ale také chápat podstatu nastavených pravidel a umět je správně aplikovat do realizovaného projektu a následně je umět před kýmkoliv obhájit. Závěr kontroly na místě pak velmi lehce zpochybnil tím, že udržitelnost projektu v tomto konkrétním případě nespočívá v udržení kanceláře, ve které se zpracovává Zpráva o udržitelnosti, ale v udržitelnosti vybraných klíčových aktivit a výstupů projektu, což se děje a dokládá Zprávami o udržitelnosti projektu. Závěr kontroly na místě byl změněn v tom smyslu, že udržitelnost probíhá v souladu s podmínkami pro poskytnutí dotace. Poslední Zpráva o udržitelnosti projektu byla schválena bez připomínek.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat projektové řízení v projektu realizovaném v programovacím období 2007–2013 spolufinancovaného z evropských strukturálních fondů. Některé postupy a pravidla popsána v práci lze zobecnit a použít v jakémkoli jiném projektu spolufinancovaném z Evropského sociálního fondu, některé jsou specifická pouze pro popisovaný projekt.

Základním předpokladem úspěšné realizace projektu spolufinancovaného z ESF je znalost terminologie, která se používá napříč všemi příručkami, metodikami, metodickými dopisy a dalšími materiály, které nastavují pravidla a popisují (závazné) postupy pro realizaci projektů spolufinancovaných z ESF. Druhým základním předpokladem je pak nejen znalost všech příruček, metodik, metodických dopisů a dalších materiálů, ale i jejich správná aplikovatelnost v projektech. Z manažerského hlediska je důležitá znalost celého procesu projektového cyklu. Grafické znázornění jednotlivých fází projektového cyklu s uvedením základních činností konkrétní fáze a odpovědných aktérů v dané fázi pomáhá lépe porozumět celému procesu přípravy, realizace a ukončování projektu.

Na popis prostředí, v rámci kterého jsou projekty připravovány, předkládány k hodnocení, schválení a v neposlední řadě realizovány, navazuje teoretický **popis základů projektového řízení**. Projektové řízení má svoji terminologii a svá obecná pravidla platná pro všechny projekty. Nicméně je nezbytné mít vždy na mysli, že projekty spolufinancované z ESF se vyznačují svými specifickými pravidly.

Obecně lze říci, že příprava projektů spolufinancovaných z ESF je jednodušší v tom, že výzvy k předkládání projektu žadateli o finanční podporu vymezí podmínky, za jakých může žadatel předložit projekt k dalšímu hodnocení. Žadatel má k dispozici Příručku pro žadatele o finanční podporu, ve které je popsán postup a další relevantní informace pro podání projektu. Poskytovatel dotace organizuje pro žadatele k vyhlášeným výzvám semináře. V kombinaci s obecně platnými pravidly projektového řízení, tj. CO a JAK se bude v rámci projektu realizovat (popis Klíčových aktivit), ZA KOLIK je reálné plánovaných cílů dosáhnout (kalkulace/rozpočet projektu), KDO (realizační/projektový tým, jejich kompetence a rozsah zapojení do realizace projektu) je reálné, že žadateli bude projekt doporučen k financování.

Naopak složitější je příprava projektu pro žadatele a realizace projektu spolufinancovaného z ESF pro příjemce finanční podpory v tom, že všechny postupy a pravidla nastavená v metodikách, metodických pokynech, příručkách a další dokumentech se musí striktně dodržovat. Dodržování pravidel a postupů je pak předmětem kontrol na místě a dalších auditů. Dalším předmětem **kontrol** je prověření dodržování (českých i evropských) právních předpisů.

Jakékoliv změny nebo nedodržení verze Žádosti o finanční podporu z OP VK (tzv. benefitové žádosti) schválené poskytovatelem dotace je proto taktické neprodleně konzultovat s Řídícím orgánem a zvolit optimální další postup v souladu s pravidly projektu spolufinancovaného z ESF. Jedním z doporučených postupů je podání podstatné nebo nepodstatné změny projektu. Vymezení podstatné nebo nepodstatné změny je jednoznačně specifikováno poskytovatelem dotace v příslušných příručkách a metodikách, vč. závazných postupech pro příjemce dotace.

Procesy a pravidla finančního řízení projektu spolufinancovaného z ESF jsou popsána už v základních dokumentech (Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP VK, Příručka pro příjemce finanční podpory z OP VK), a pak v dalších metodikách, metodických dopisech a příručkách (zejména v Metodické příručce způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007-2013). Finanční manažer veškeré finanční řízení provádí v souladu s platnou českou a evropskou legislativou (především v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech). Pro realizaci projektu má k dispozici pouze objem finančních prostředků schválených v Žádosti o finanční podporu z OP VK, a zároveň musí respektovat skutečnost, že schválený rozpočet je závazný, nelze ho překročit nebo žádat o navýšení finančních prostředků na realizaci projektu. Zároveň platí pravidlo, že všechny způsobilé výdaje projektu musí být vynaloženy v souladu s principem 3E (hospodárnost, účelnost a efektivnost), být přiměřené a prokazatelné. Dodržování pravidel je vždy předmětem kontroly projektu.

Popis realizace projektu za konkrétní monitorovací období je na Řídící orgán odevzdáván v podobě **Monitorovací zprávy** vložené a finalizované v monitorovacím systému IS BENEFIT7. Příjemce dotace v nich popisují jak věcnou, tak i finanční část projektu za dané monitorované období, kumulativní plnění monitorovacích indikátorů, popi-

sují publicitu projektu apod. Závěrečná monitorovací zpráva je zhodnocením celé realizace projektu, informuje poskytovatele dotace o míře naplnění klíčových aktivit, míře splnění monitorovacích indikátorů, o publicitě projektu, o dopadech projektu (pokud nějaké jsou) a dalších významných skutečnostech důležitých pro poskytovatele dotace, které dokládají úspěšné naplnění realizace projektu.

Nedílnou součástí každé Monitorovací zprávy, vč. závěrečné MZ je i **Žádost o platbu**. V ní se uvádějí pouze způsobilé výdaje projektu, které byly za sledované monitorovací období prokazatelně použity na realizaci projektu a souběžně uvedených v Soupisce účetních dokladů. V případě, že projekt generuje nepřímé náklady, pak se do ŽoP uvádí i příslušný podíl nepřímých nákladů stanovených už ve vyhlášené výzvě a v právním aktu.

U některých projektů je povinná i **udržitelnost projektu**. Příjemce dotace po dobu 5 let po ukončení realizace projektu je povinen udržovat vybrané aktivity. Naplnění a udržení aktivit v době udržitelnosti projektu je zároveň předmětem kontroly na místě. Nesplnění povinnosti udržitelnosti aktivit nebo výstupů projektu stanovené v právním aktu je klasifikováno jako porušení rozpočtové kázně.

V teoretické a zejména v praktické části je věnována pozornost **popisu rizik** v různých fázích realizace projektu, jejich identifikaci i eliminaci. Jedním z často identifikovaných rizik při realizaci projektu je riziko nenaplnění monitorovacího indikátoru. Monitorovací indikátory jsou závazné a jejich kumulativní plnění se v pravidelných intervalech vykazuje v MZ. V případě, že příjemce dotace vyhodnotí riziko nenaplnění MI jako vysoké, pak před ukončením realizace projektu podá příjemce dotace Žádost o podstatnou změnu, ve které zároveň zdůvodní požadavek na snížení MI.

Publicita projektů byla v programovém období 2007-2013 podceňovanou oblastí. Nicméně příjemce dotace byl povinen o tom, že je projekt spolufinancován z Evropského sociálního fondu i státního rozpočtu informovat širokou veřejnost i účastníky projektu, a to **po celou dobu realizace projektu**. Dodržování pravidel a prvků publicity i naplňování publicity uvedené ve schválené Žádosti o finanční podporu z OP VK bylo předmětem kontrol, počínaje kontrolami monitorovacích zpráv odevzdávaných v pravidelných intervalech na Řídící orgány, přes kontroly na místě, konče kontrolami na úrovni EU. V případě, že příjemce dotace nedodržel pravidla publicity, mohly být výdaje na publicitu vyhodnocené jako nezpůsobilé.

V praktické části byla upřednostněna identifikace klíčových nebo problémových oblastí realizace projektu, způsob jejich řešení a zhodnocení manažerských rozhodnutí, které pak měly dopad na realizaci a výsledky projektu.

První klíčovou oblastí a základ pro úspěšnou realizaci projektu je sestavení projektového týmu, vhodně personálně a odborně obsazeného, jehož náplně práce odpovídají potřebám realizace projektu, pokud možno sladěno s tím, co bylo naplánováno a schváleno v Žádosti o finanční podporu z OP VK. V případě, že reálné potřeby projektu se liší od toho, co bylo naplánováno, je nezbytné Žádostmi o podstatnou/nepodstatnou změnu projektu sladit Žádost o finanční podporu (tzv. benefitovou žádost) s realizovaným projektem. Jakékoliv změny realizované v projektu před tím, než jsou schválené ze stran Řídícího orgánu (v případě podstatné změny) nebo jakékoliv „odchylky“ od schválené benefitové žádosti (vyhodnocené jako nesoulad s pravidly pro poskytování podpory z ESF) jsou po kontrole označeny jako nezpůsobilé výdaje.

Jako dobré manažerské rozhodnutí se v praxi osvědčilo zapojit do realizace projektu asistenta, který je zároveň stálým pracovníkem dané organizace a který v rámci projektu bude mít v náplni práce administrativu projektu a archivaci. Archivace projektu se většinou dělá nebo dokončuje až po skončení realizace projektu, kdy veškeré náklady už nejsou v rámci projektu uznatelným výdajem. Stálý pracovník, který je do projektu zapojen od začátku a má přehled o celé administrativní stránce projektu, proto může nepřerušeně pokračovat ve své činnosti a dokončit archivaci v rámci kmenové činnosti.

Jedním z kritických bodů realizace projektu bylo naplnění základního předpokladu pro naplnění povinných indikátorů, a to zapojení dostatečného počtu škol ze všech krajů ČR s výjimkou hl. m. Prahy. Správným manažerským rozhodnutím bylo, že hlavní manažer projektu po prvním neúspěšném oslovení škol nepřistoupil k podání Žádosti o podstatnou změnu, ale pokračoval v hledání jiného postupu, který nakonec vedl k naplnění potřebného počtu zapojených škol. V tomto konkrétním případě bylo riziko nenaplnění potřebného počtu škol vysoké, nicméně hlavní manažer projektu vyhodnotil, že situace není natolik závažná, aby musel přistoupit k podstatné změně.

Pozitivní v tomto případě bylo i to, že se hlavní manažer nedostal do časové tísně, která by mohla mít zásadní vliv na konečné manažerské rozhodnutí. Časová tíseň může

vzniknout v důsledku neočekávané, nepředvídatelné komplikace, která má dopad na realizaci projektu a musí být řešena v nejkratším možném termínu, nebo v důsledku špatného manažerského vedení a špatného projektového (ne)plánování.

Oba nedostatky manažerského vedení se plně projevíly při přípravě, vyhlášení a vyhodnocení veřejné zakázky organizované, v rámci realizace projektu na tisk studijních materiálů. Dalším základním manažerským pochybením této části projektu bylo, že hlavní manažer nekontroloval finální dokumenty vztahující se k výběrovému řízení, a to ani po skončení výběrového řízení, ani při jejich odevzdání na Řídící orgán v rámci průběžné Monitorovací zprávy. Výběrové řízení, které je (vždy) předmětem důsledné kontroly projektového/finančního manažera ŘO, bylo vyhodnoceno jako nevěrohodné a náklady spojené s výběrovým řízením za nezpůsobilé. Výdaje proto nemohly být hrazeny z projektu, ale musely být hrazeny z prostředků neziskové organizace, která je vedena jako příjemce dotace. Tento příklad dokládá, že detailní projektové plánování a průběžná důsledná kontrola patří k základním předpokladům úspěšné realizace projektu.

Poslední fází realizace projektu je ukončování jeho realizace. Právě v této fázi projektu se projeví, jak byl projekt manažersky veden. Špatná manažerská rozhodnutí měla negativní dopad na rozpočet schváleného projektu i na rozpočet organizace, naopak dobrá manažerská rozhodnutí měla dopad na to, že cíl projektu byl splněn, povinné monitorovací indikátory naplněny, výstupy projektu odevzdány spolu se závěrečnou Monitorovací zprávou.

Projekt CHILDREN patřil mezi projekty, u kterých byla povinná udržitelnost projektu po skončení financování z OP VK. Zprávy o udržitelnosti byly ŘO předkládány včas, v termínech uvedených v Příručce pro příjemce a schváleny bez připomínek. V průběhu udržitelnosti projektu byla nahlášena kontrola na místě. Jedním ze závěrů kontroly bylo, že celý projekt je neuznatelný, musí se vrátit všechny finanční prostředky proplacené v Žádostech o platbu a výsledek kontroly bude předán Finančnímu úřadu jako podezření na porušení kázně (nesrovnalost). K tomuto závěru kontrola dospěla na základě zjištění, že NNO nemá vlastní ani pronajaté prostory, ve kterých by mohla provádět udržitelnost projektu. (POZN: neuznatelné výdaje výběrového řízení na tisk studijních materiálů byly pro organizaci likvidační). Pro kontrolu bylo nepodstatné, že Zprávy o udržitelnosti dokládající plnění podmínek udržitelnosti jsou odevzdávány v řádných termínech. Proti závěru kontroly se ohradil přítomný člen realizačního týmu, který měl nejen

prostudovaná pravidla projektů spolufinancovaných z ESF, ale zároveň chápal podstatu a smysl nastavených pravidel a uměl je správně aplikovat do realizovaného projektu. Na základě pádných argumentů vycházejících z pravidel projektů spolufinancovaných z ESF, závazných právních aktů a schválených dokumentů zvrátil závěr kontroly na místě. Poslední Zpráva o udržitelnosti projektu byla schválena bez připomínek.

5 Summary

The aim of the bachelor thesis was to describe the project management in a project implemented in the programming period 2007-2013 co-financed by the European Structural Funds. Some of the procedures and rules described in the thesis can be generalized and used in any other project co-financed by the European Social Fund, some are specific only to the project described.

A basic prerequisite for the successful implementation of an ESF co-financed project is knowledge of the terminology used across all manuals, methodologies, methodological letters and other materials that set rules and describe (binding) procedures for the implementation of ESF co-financed projects. The second basic prerequisite is not only knowledge of all manuals, methodologies, methodological letters and other materials, but also their correct applicability in projects. From a managerial point of view, knowledge of the entire project cycle process is important. A graphical representation of the individual phases of the project cycle, indicating the basic activities of a particular phase and the responsible actors in that phase, helps to better understand the entire process of project preparation, implementation and closure.

The description of the environment within which projects are prepared, submitted for evaluation, approved and ultimately implemented is followed by a theoretical description of the fundamentals of project management. Project management has its own terminology and general rules of thumb applicable to all projects. However, it must always be borne in mind that ESF co-financed projects have their own specific rules.

Generally speaking, the preparation of ESF co-financed projects is simplified in that calls for proposals define the conditions under which the applicant may submit a project for further evaluation. The applicant has at its disposal a Guide for applicants for financial support which describes the procedure and other relevant information for the submission of the project. The grant provider organises seminars for applicants on the calls launched. In combination with the generally applicable project management rules, i.e. WHAT and HOW the project will be implemented (description of Key Activities), HOW MUCH it is realistic to achieve the planned objectives (project costing/budgeting), WHO (implementation/project team, their competences and extent of involvement in project implementation), it is realistic that the applicant will be recommended for funding.

On the other hand, project preparation for applicants and implementation of a project co-financed from the ESF for beneficiaries of financial support is more complicated in that all procedures and rules set in methodologies, methodological guidelines, manuals and other documents must be strictly followed. Compliance with the rules and procedures is then subject to on-the-spot checks and further audits. Another subject of the audits is the verification of compliance with (Czech and European) legislation.

Therefore, any changes or non-compliance with the version of the Application for financial support from the OP HC (the so-called benefit application) approved by the grant provider is tactical to immediately consult with the Managing Authority and choose the optimal further procedure in accordance with the rules of the project co-financed from the ESF. One of the recommended procedures is to submit a sub-substantial or non-substantial amendment to the project. The definition of a substantial or non-substantial change is clearly specified by the grant provider in the relevant manuals and metadocuments, including the binding procedures for grant beneficiaries.

The processes and rules of financial management of a project co-financed from the ESF are already laid down in the basic documents (Handbook for applicants for financial support from the OP HC, Handbook for beneficiaries of financial support from the OP HC), and then in other methodologies, methodological letters and manuals (in particular in the Methodological Manual of eligible expenditure for programmes co-financed from the Structural Funds and the Cohesion Fund for the programming period 2007-2013). The financial manager carries out all financial management in accordance with the applicable Czech and European legislation (especially in accordance with Act No. 218/2000 Coll, on budgetary rules). For the implementation of the project, he/she only has at his/her disposal the amount of funds approved in the Application for financial support from the OP HC, and at the same time he/she must respect the fact that the approved budget is binding, it cannot be exceeded or requested to increase the funds for the implementation of the project. At the same time, the rule applies that all eligible project expenditure must be incurred in accordance with the 3E principle (economy, efficiency and effectiveness), be reasonable and demonstrable. Compliance with the rules is always subject to project control.

The description of the project implementation for a specific monitoring period is submitted to the Managing Authority in the form of a Monitoring Report entered and finalised in the IS BENEFIT monitoring system⁷. In them, the beneficiaries describe both the material and financial part of the project for the given monitoring period, the cumulative fulfilment of monitoring indicators, describe the publicity of the project, etc. The final monitoring report is an evaluation of the entire project implementation, informing the grant provider about the degree of fulfilment of key activities, the degree of fulfilment of monitoring indicators, the publicity of the project, the impacts of the project (if any) and other important facts relevant for the grant provider that demonstrate the successful fulfilment of the project implementation.

An integral part of each Monitoring Report, including the final MH, is the Payment Request. It lists only the eligible project expenditure that has been demonstrably used for the implementation of the project during the monitoring period under review and is listed in the Accounting Document Inventory. If the project generates indirect costs, the relevant share of indirect costs already established in the call and in the legal act shall also be included in the AoA.

For some projects, the sustainability of the project is also mandatory. The beneficiary is obliged to maintain the selected activities for a period of 5 years after the end of the project implementation. The fulfilment and maintenance of the activities during the project's sustainability period is also subject to on-the-spot checks. Failure to comply with the obligation to sustain the activities or outputs of the project as laid down in the legal act is classified as a breach of budgetary discipline.

In the theoretical and especially in the practical part, attention is paid to the description of risks in various phases of project implementation, their identification and elimination. One of the frequently identified risks during project implementation is the risk of non-fulfilment of a monitoring indicator. Monitoring indicators are binding and their cumulative fulfilment is reported in the MoU at regular intervals. If the beneficiary of the grant assesses the risk of non-fulfilment of the MI as high, then before the end of the project implementation the beneficiary of the grant submits a Substantial Change Request, in which it also justifies the request for reduction of the MI.

Project publicity was an underestimated area in the 2007-2013 programming period. However, the beneficiary of the grant was obliged to inform the general public and project

participants that the project was co-financed by the European Social Fund and the state budget throughout the project implementation. Compliance with the rules and elements of publicity as well as the implementation of the publicity specified in the approved Application for financial support from the OP HC was subject to checks, starting with checks of monitoring reports submitted at regular intervals to the Managing Authorities, through on-site checks, and ending with checks at EU level. If the beneficiary of the grant did not comply with the rules of publicity, the expenditure on publicity could be assessed as ineligible.

In the practical part, priority was given to the identification of key or problematic areas of project implementation, how to address them and the evaluation of managerial decisions that then had an impact on the implementation and results of the project.

The first key area and the basis for successful project implementation is the establishment of a project team, suitably staffed and professionally staffed, whose job descriptions are appropriate to the needs of the project implementation, possibly aligned with what was planned and approved in the Application for financial support from the OP HC. In case the real needs of the project differ from what was planned, it is necessary to align the Request for Financial Support (Benefit Request) with the project implementation by means of a Substantial/non-substantial Change Request. Any changes implemented in the project before they are approved by the Managing Authority (in case of a substantial change) or any "deviations" from the approved Benefit Application (assessed as non-compliance with the rules for the provision of ESF support) are marked as ineligible expenditure after control.

It has proven to be a good managerial decision to involve an assistant who is also a permanent employee of the organisation and who will be responsible for project administration and archiving within the project. The archiving of the project is usually done or completed after the end of the project implementation, when all costs are no longer an allowable expense under the project. Therefore, a permanent staff member who is involved in the project from the beginning and has an overview of the entire administrative side of the project can continue his/her work uninterrupted and complete the archiving as part of the core activity.

One of the critical points in the implementation of the project was the fulfilment of the basic assumption for the fulfilment of the mandatory indicators, namely the involvement

of a sufficient number of schools from all regions of the Czech Republic except the capital city. Prague. It was a good managerial decision that after the first unsuccessful approach to the schools, the main project manager did not proceed to submit a Substantial Change Request, but continued to look for another approach, which eventually led to meeting the required number of participating schools. In this particular case, the risk of not meeting the required number of schools was high, but the lead project manager assessed that the situation was not so serious that he had to proceed with a substantial change.

Another positive in this case was that the lead manager was not in a time crunch that could have had a major impact on the final management decision. Time pressures can arise as a result of an unexpected, unforeseen complication that impacts on project implementation and must be addressed as soon as possible, or as a result of poor managerial leadership and poor project (in)planning.

Both managerial failures were fully manifested in the preparation, announcement and evaluation of the tender organised, in the framework of the implementation of the project, for the printing of study materials. Another fundamental managerial misconduct in this part of the project was the failure of the lead manager to check the final documents related to the tender, neither after the end of the tender nor when they were submitted to the Managing Authority in the framework of the Interim Monitoring Report. The selection procedure, which is (always) subject to rigorous control by the project/financial manager of the Managing Authority, was assessed as not credible and the costs related to the selection procedure as ineligible. Therefore, the expenses could not be covered by the project but had to be paid from the funds of the non-profit organisation listed as the beneficiary. This example illustrates that detailed project planning and continuous rigorous control are among the basic prerequisites for successful project implementation.

The final phase of project implementation is the winding down phase. It is in this phase of the project that how the project has been managed becomes apparent. Poor management decisions had a negative impact on the budget of the approved project and the budget of the organisation, while good management decisions had the impact that the project objective was met, mandatory monitoring indicators were met, and project outputs were submitted with the final Monitoring Report.

The CHILDREN project was one of the projects for which project sustainability was mandatory after the end of the OP HC funding. The sustainability reports were submitted

to the MA on time, within the deadlines specified in the Beneficiary Handbook and approved without comments. An on-site inspection was reported during the sustainability of the project. One of the conclusions of the audit was that the entire project was unacceptable, all funds reimbursed in the Payment Requests had to be recovered and the result of the audit would be forwarded to the Financial Authority as a suspected breach of discipline (irregularity). The audit came to this conclusion based on the finding that the NGO did not have its own or rented premises in which to carry out the sustainability of the project. (NB: the unallowable expenses of the tender for the printing of study materials were liquidating for the organisation). It was immaterial to the audit that the Sustainability Reports demonstrating compliance with the sustainability conditions are submitted in due time. A member of the implementation team present at the audit objected to the conclusion of the audit, as he had not only studied the rules of the projects co-financed from the ESF, but also understood the essence and meaning of the rules set and was able to apply them correctly to the implemented project. On the basis of sound arguments based on the rules of ESF co-financed projects, binding legal acts and approved documents, he overturned the conclusion of the on-site visit. The last Sustainability Report of the project was approved without comments.

6 Bibliografie

- B&PResearch. (nedatováno). *JAKÝ JE ROZDÍL MEZI KOLOVOU A PRŮBĚŽNOU VÝZVOU?* Načteno z <https://www.bpresearch.eu/jaky-je-rozdil-mezi-kolovou-prubeznou-vyzvou>
- BusinessInfo. (18. 11 2009). Načteno z Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu: <https://www.businessinfo.cz/navody/naklady-a-financovani-projektu/2/>
- ČR, E. (nedatováno). Načteno z Jak správně zpracovat monitorovací zprávu?: https://www.esfcr.cz/detail-clanku/-/asset_publisher/BBFAoaudKGfE/content/jak-mam-spravne-zpracovat-monitorovaci-zpravu-
- ČR, M. f. (1. 9 2009). *Metodika kontroly programů ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Evropského rybářského fondu na období 2007 - 2013*. Načteno z <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2009/metodika-financnich-toku-a-kontroly-prog-12631>
- Doležal Jan, M. P. (2012). Projektový management podle IPMA 2., aktualizované vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- dotace, E. (nedatováno). *Zprostředkující subjekt*. Načteno z [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/z/zprostredkujici-subjekt-\(1\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/z/zprostredkujici-subjekt-(1))
- DotaceEU*. (nedatováno). Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/programove-obdobi-2007-2013>
- DotaceEU. (nedatováno). <https://www.dotaceeu.cz/cs/microsites/navrhni-projekt/jak-to-funguje/jak-na-projekt>.
- DOTACEEU. (nedatováno). Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/n/nesrovnalosti>
- DotaceEU*. (6. duben 2010). Načteno z Fondy Evropské unie - investice do vaší budoucnosti: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/b183a27d-1220-48da-8514-13ab7f7d25ce/Letak_dub_1.pdf

- DotaceEU.cz. (nedatováno). *Národní strategický referenční rámec*. Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/programove-obdobi-2007-2013/narodni-strategicky-referencni-ramec>
- ESFČR. (nedatováno). Načteno z <https://www.esfcr.cz/op-vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>
- ESFČR, E. M. (30. 10 2009). *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, verze 3*. Načteno z file:///G:/PpP_verze_3_final_0910211.pdf
- ESFFČR. (nedatováno). *Klíčová aktivita Evaluace*. Načteno z <https://www.esfcr.cz/documents/21802/805867/P%C5%99%C3%ADloha+%C4%8D.+5+Evaluace/1bc22632-9191-46f5-862d-c317e80b1c30>
- EU, E. M. (nedatováno). ČR - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (Výzva). Praha. Načteno z file:///G:/+1.%20Archivovan%C3%A9%20projekty/14.%20%C5%98e%C5%A1en%C3%AD%20vrstevnick%C3%BDch%20vztah%C5%AF/1a.%20V%C3%BDzva/Text_vyzvy_1.2.pdf
- EuDotace. (nedatováno). *Zpráva o udržitelnosti projektu (ZoU projektu)*. Načteno z [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/z/zprava-o-udrzitelnosti-projektu-\(zou-projektu\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/z/zprava-o-udrzitelnosti-projektu-(zou-projektu))
- EUR-lex.Europa.eu. (31. 7 2006). *Official Journal of the European Union*. Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1081>
- EUR-lex.Europa.eu. (17. 9 2010). *European Regional Development Fund (ERDF) (2007-2013)*. Načteno z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:g24234>
- European Commission*. (nedatováno). Načteno z https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/managing-authorities_en
- Evropská unie, D. (nedatováno). *Operační programy*. Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/programove-obdobi-2007-2013/programy-2007-2013>

- financí, M. (10. 6 2013). *Programové období 2007-2013*. Načteno z <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/hospodareni-eu/prostredky-alokovane-pro-cr/programove-obdobi-2007-2013/>
- Ing. Jaroslava Syrovátková, P. (nedatováno). Načteno z Fondy Evropské unie: https://turbo.cdv.tul.cz/pluginfile.php/11468/mod_page/content/1/Evropska_unie/Fondy.pdf
- Integrovaný operační program, E. M. (29. 1 2010). Příručka pro žadatele a příjemce finanční podpory v rámci integrovaného operačního programu pro prioritní osu 2.
- MFČR, E. (20. 4 2015). *-Metodika finančních toků a kontroly programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, fondu Soudržnosti a Evropského rybářského fondu na programové období 2007-2013*. Načteno z https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Metodika_2015-04-20_MFTK-programu-spolufinancovanych-z-SF-FS-ERF-2007-2013.pdf
- MMR. (18. 4 2011). *Metodické pokyny NON-MMR*. Načteno z http://www.dotaceu.cz/Dotace/media/SF_StaryWeb/import/N%C3%A1rodn%C3%AD%20org%C3%A1n%20pro%20koordinaci/Dokumenty/Metodick%C3%A9%20dokumenty/Metodika_pravidlo_n-3_final_e78bd64c-989d-49e1-9ef6-bb419baaa07a.pdf
- MŠMT. (12. 4 2010). Procesy a pravidla finančního řízení projektů OP VK. Brno.
- MŠMT. (11. 10 2013). Pravidla monitorování realizace projektu a zpracování monitorovacích.
- Naviga4. (nedatováno). Platby ex - ante. Načteno z <https://www.naviga4.cz/slovník-pojmu/245-platby-ex-ante>
- OPVK. (nedatováno). *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Načteno z Metodické dopisy OP VK: https://www.opvk.cz/redakce/index.php?lanG=cs&clanek=200994&slozka=11&xsekce=223025&as4uOriginalDomain=www.opvk.cz&as4u_protocol=https&stranka=2&#:~:text=Metodick%C3%BD%20dopis%20%C4%8D.%2012%20-%20%C3%9Aprava%20postupu%20p%C5%99i,aktualizov%C3%A1no%201

- Petr Hovorka, J. K. (2014). Čerpání prostředků z fondů EU za programové období 2007-2013. Načteno z https://mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_2014-06_Cerpani-prostredku-z-fondu-EU-za-programove-obdobi-2007-2013.pdf
- PMConsulting. (nedatováno). Načteno z PMConsulting: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/project-charter/>
- Popis navržených pracovních náplní. (nedatováno). Načteno z Příloha č.5c zadávací dokumentace: https://zakazky.cuni.cz/document_46144/1f0fdb30885e811ccf08577d2a76bb3-05c-priloha-c-5c-zd-popis-navrzenych-pracovnich-naplni-docx
- projektu, R. t. (2009). Žádost o finanční podporu z OP VK. Praha.
- rozvoj, M. p. (26. 11 2018). *Metodika projektového řízení*. Načteno z <https://www.mmr.cz/getmedia/119080c5-0c42-4d48-a076-a8b65ecadf3c/Metodika-projektoveho-rizeni.pdf.aspx>
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šulmanová, M. G. (7. 12 2017). *Projektové řízení - selský rozum i systematická práce*. Načteno z <https://www.smocr.cz/Shared/Clanky/6622/3-sulmanova-projektove-rizeni.pdf>
- VK, O. (30. 12 2013). *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Načteno z Příručka pro příjemce OP VK: <https://www.op-vk.cz/cs/prijemce/dokumenty-pro-prijemce/prirucka-pro-prijemce-op-vk/#:~:text=P%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka%20pro%20p%C5%99%C3%ADjemce%20OP%20VK%20verze%207%2C%20platn%C3%A1,vyhl%C3%A1%C5%A1en%C3%BDch%20od%2025.%2010,%202012%2C%20neur%C4%8D%C3%AD>
- VK, O. (nedatováno). *Operační program pro konkurenceschopnost*. Načteno z <https://www.op-vk.cz/cs/prijemce/pravidla-pro-publicitu-1/>
- VK, O. (nedatováno). *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Načteno z Manuály vizuální identity: <https://www.op-vk.cz/cs/prijemce/pravidla-pro-publicitu/manualy-vizualni-identity.html>

- VK, Ř. o. (Říjen 2009). Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Praha.
- VK, Ř. o. (30. 10 2009). *Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Načteno z file:///C:/Users/Adriana/Downloads/PpZ_verze_6_final_091021.pdf
- VK, Ř. o. (2009). Rozhodnutí o poskytnutí dotace. *Rozhodnutí o poskytnutí dotace*. Praha.
- VK, Ř. o. (leden 2011). Newsletter pro IPo. Praha.
- VK, Ř. o. (10. 1 2014). Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.
- www.DotaceEU.cz. (nedatováno). *Udržitelnost projektu*. Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/u/udrizitelnost-projektu>
- www.DotaceEU.cz. (nedatováno). *Pojmy*. Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu>
- zaměstnanost, O. p. (11. 2 2008). Metodika monitorovacích indikátorů OP LZZ.

Legislativa

Vzhledem ke skutečnosti, že projekt byl realizován přímo ve škole, musela být Benefitová žádost a následně realizace projektu v souladu s platnými zákony.

Zákony

Zákon č. 49/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb. (nabývá účinnosti dnem 5. března 2009)

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon c. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonu; zákonu (zákon o rozpočtových pravidlech);

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) v platném znění

Vyhlášky

Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky – tato vyhláška nabyla účinnosti dnem 25. ledna 2005.

Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních – tato vyhláška nabyla účinnosti dnem 17. února 2005. - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanoví podle § 121 odst. 1 a § 123 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných – tato vyhláška nabyla účinnosti dnem 17. února 2005

Vyhláška č. 322/2008 Sb., kterou se mění vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku – Novela vyhlášky č. 16/2005 Sb. nabyla účinnosti dnem 1. září 2008. Stanovení termínů jarních prázdnin pro školní roky 2010/11 až 2015/16 nabude účinnosti dnem 1. září 2010

Usnesení vlády

Usnesení vlády c. 678/2003 ze dne 9. července 2003 k Metodice finančních toků a kontroly strukturálních fondů a Fondu soudržnosti;

Usnesení vlády c. 818/2007 ze dne 18. července 2007 k postupu při řešení administrativní kapacity čerpání zdrojů strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na období 2007-2013;

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Průběh čerpání dle jednotlivých fází a odpovědných aktérů, Zdroj: (MMR, 2011)..... 14

Obrázek 2: : Návrh projektového záměru, Zdroj: (VK Ř. o., Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, 2009) 17

Obrázek 3: Příklady nesrovnalostí..... 46

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra splnění hodnot monitorovacího indikátoru a odvod peněz..... 47