

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Komrsková, DiS.

**Koncepce Evropských sociálních fondů v ČR
a jejich využití v rámci projektové studie Operačního
programu Lidské zdroje a zaměstnanost**

Praha 2014

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Jana Komrsková, DiS.

The concept of European Social Fund in Czech Republic
and their use within project study of the Operational
Programme Human Resources and Employment

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24. 2. 2014

Jana Komrsková, DiS.

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr a Ing. Štěpánce Macůrkové – manažerce projektu za pomoc při zpracování a cenné odborné rady.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na využívání zdrojů z EU, konkrétně z Evropského sociálního fondu a jeho Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, zkušeností fondů při řešení sociálně-ekonomických problémů dotčeného regionu a jejich optimalizace. Teoretické poznatky jsou využity v případové studii projektu, který má za cíl pomoc při začleňování cizinců (konkrétně pocházejících ze třetích zemí) na trhu práce v ČR a také využití zkušeností zahraničních partnerů zejména při zpracování metodiky speciálních modulově zaměřených kurzů.

Klíčové pojmy

Cíle, Evropská unie, Evropský Sociální fond, Strukturální fondy, Metodika, Národnostní menšiny, Operační program, Projekt, Zaměstnanost,

Annotation

The bachelor thesis deals with an approach to the use of EU funds, specifically the European Social Fund and the Operational Programme Human Resources and Employment Funds experience in solving socio-economic problems of the region and their optimization. Theoretical knowledge is applied in a case study project that aims to assist in the integration of foreigners (specifically originating in third countries) in the labor market in Czech Republic and also the use of the experience of foreign partners, especially in special modular processing methodology oriented courses.

Key words

Purposes, European Union, European social fund, Structural funds, Procedure, National minorities, Operational programme, Project, Employment

OBSAH:

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 9 |
| 1 TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU | 11 |
| 1.1.1 Programy regionální politiky | 12 |
| 1.1.2 Evropský sociální fond..... | 14 |
| 1.2 Operační programy a jejich rozdělení | 15 |
| 1.2.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost | 16 |
| 1.3 Metodika řízení projektů | 18 |
| 1.3.1 Trojimperativ | 19 |
| 1.3.2 Logický rámec..... | 20 |
| 1.3.3 Plánování..... | 23 |
| 1.3.4 Vedení projektového týmu | 24 |
| 1.3.5 Sociologický výzkum..... | 25 |
| 1.3.6 Strategická analýza..... | 27 |
| 1.4 Výzva a její náležitosti | 32 |
| 2 PRAKTICKÁ ČÁST – PROJEKT | 37 |
| 2.1 Sociální a demografická struktura regionu | 37 |
| 2.1.1 Potřebnost projektu z hlediska cílové skupiny..... | 38 |
| 2.2 Deskripce a důvody realizace projektu | 39 |
| 2.2.1 Finanční žádost o platbu | 40 |
| 2.2.2 Partneři projektu | 41 |
| 2.2.3 Popis a cíle..... | 43 |
| 2.2.4 Inovativnost projektu | 44 |
| 2.2.5 Cílové skupiny..... | 45 |
| 2.2.6 Klíčové aktivity | 45 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.2.7 | Rozpočet a finanční plán..... | 50 |
| 2.2.8 | Harmonogram a průběh | 51 |
| 2.2.9 | Změny a komplikace | 53 |
| 2.2.10 | Monitoring | 54 |
| 2.2.11 | Audit a ukončení | 54 |
| 3 | SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A NÁVRHY ŘEŠENÍ | 56 |
| 4 | ZÁVĚR | 59 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 60 |
| | PŘÍLOHY | 64 |

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce vyplývá z mého denního kontaktu s projektovým řízením a rovněž z praktických pracovních zkušeností v rámci Evropského sociálního fondu. Má práce na téma koncepce Evropských sociálních fondů v ČR a jejich využití v rámci projektové studie Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je založena na unikátní možnosti, kterou byla příležitost pracovat v jednom z projektů prakticky od jeho počátku, poznat jeho úskalí v průběhu realizace a následně i kontroly a řešení problémů, které v průběhu projektu nezbytně nastanou a které není možné na počátku přesně vymezit a predikovat. Velmi problematickou otázkou projektu bývá kontinuita mezi teoretickou a praktickou částí v oblasti problematiky řízení. Projekt a projektové řízení je nedílnou součástí života každého jedince. Projektové řízení je tak všude kolem nás a řešíme – projektujeme - prakticky denně. Často jsou zbytečně nadužívány termíny, kterým je těžké porozumět (a to bývá často i důvod jejich užívání), respektive je nutné se nad nimi pouze více zamyslet. Jedním z nejvýznamnějších rozporů, které je nutné vyřešit je vnitřní konflikt v hodnocení důsledků vstupu České republiky do EU. Přínos vstupu České republiky do EU je velmi rozporuplně vnímán a zůstává ve společnosti stále kontroverzním tématem. Výsledek referenda o vstupu ČR do Evropské unie, které se konalo 14. června 2003, umožnil náš unijní vstup k 1. květnu 2004. Od té doby je vztah obyvatel naší země k Evropské unii značně ambivalentní. Na jedné straně je Evropská unie vnímána jako významně omezující instituce v oblasti volného trhu i v rovině pocitové ztráty osobních svobod a obecně suverenity země. Na straně druhé je stejná instituce vnímána jako významný zdroj finančních prostředků. Projekty, které jsou označeny jako spolufinancovány z prostředků ESF, jako jsou nejrůznější stavby, opravy památek, krajinné zásahy, podpora podniků a institucí, jsou vnímány pozitivně jako přínos. Finanční zdroje z fondů, jejich čerpání a administrativa spojená s vlastní operacionalizací projektů je ale pro mnohé občany zcela nepochopitelná, nadměru byrokratická a prakticky nedostupná, prostředky plynou podivnými cestami a jsou zdroji příjmů pro úzkých okruh zasvěcených a státních institucí.

Tento pohled bych ve své práci ráda ne snad přímo rozptýlila, ale uvedla na pravou míru a přiblížila na konkrétní studii proces realizace projektu od prvotní myšlenky až po závěrečnou zprávu. V procesu distribuce a využívání dotačních fondů a i v samotné metodice projektů je mnoho nedostatků a skutečně obrovský prostor

pro nekorektní jednání. Současně však mají investice ze shodných fondů velký smysl, pokud jsou využívány racionálně a bez vedlejších úmyslů.

Cílem této práce je identifikovat prostřednictvím case study proces, který vede v průběhu realizace projektu od jeho prvotního návrhu, přes jeho posouzení, připomínkování až ke schválení a realizaci. Významným dílem tohoto procesu jsou i související konflikty a krizové situace, které samotnou realizaci provázejí.

Nedílnou součástí tohoto procesu je i socioekonomické prostředí konkrétní lokality, konkrétního prostředí, které se stává i východiskem realizace projektu a především pak z jeho potřeb vychází definice potřeb a očekávaných výsledků, které se v podobě indikátorů stávají sledovaným faktorem pro vyhodnocení úspěšnosti projektu z hlediska garanta. Na konkrétním příkladu, jako je čerpání zdrojů Evropské unie, je patrné, že při spolupráci všech zúčastněných stran jsou tyto zdroje smysluplně využitelné nejen pro zlepšení kvality života obyvatel územního celku, ale v širším kontextu pak celé země.

Metodika projektů strukturálních fondů EU vychází z obecně závazných pravidel, která jsou vztahována k širšímu kontextu projektových cílů a obecných standardů projektového řízení. Zahrnuje pak především metody a postupy, který jsou korektním prostředkem při prvotním definování cílů projektu a pomáhá projektovému managementu při jejich dosahování. Popisuje postupy od návrhu až po uspořádání klíčových charakteristik projektu ve vzájemných vazbách.

Ve své práci se věnuji deskripci a rovněž rozporům těchto zdrojových konceptů v konfliktu s realitou praxe v průběhu realizace konkrétního projektového řešení.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU

Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie (HSS), je výsledkem přijatého principu hospodářské subsolidarity jednotlivých unijních ekonomik. Bohatší státy přispívají do společného fondu, z jehož prostředků jsou financovány projekty na rozvoj chudších států a regionů. Cílem je nivelizace životní úrovně a kvality života obyvatel celé Evropské unie. Regionální politika prostřednictvím spolufinancování konkrétních projektů na podporu regionů a měst tak přináší hmatatelnou přidanou hodnotu pro všechny členské země. Cílem je podpora regionů v plnění úloh nejen v rovině podpory růstu a konkurenceschopnosti, ale i výměna zkušeností a osvědčených postupů. Celá regionální politika je zaměřena na priority EU v oblasti růstu a zaměstnanosti. Pro rozvinuté země, které aktuálně vystupují v pozici donátorů celého systému se v širší časové perspektivě otevírají exportní možnosti v podporovaných regionech a rovněž se touto cestou zamezí i růstu diference mezi regiony, která by vedla k celkové nerovnováze společenství. Všichni členové si rovněž uvědomují reálné nebezpečí sociálních bouří a disfunkčností jednotného volného trhu v tomto případě.

Evropská unie a zejména její staré členské státy v současné době zápasí s ekonomickou recesí a vysokou nezaměstnaností, velkým problémem se začíná jevit přistěhovalecká politika a sociální integrace přistěhovalců zejména v západoevropských zemích. Dalším problémem je vliv zejména asijských ekonomik na ekonomiku EU, které dumpingovým způsobem využívají nízké ekologické a sociální náklady své produkce (jedná se zejména o giganty Čínu a Indii, ale i menší země jako je Indonésie, Malajsie a Thajsko) a ohrožují přímo existenci některých průmyslových odvětví v Unii.

Nově přistoupivší státy využívají uvnitř EU zejména konkurenčních výhod v mzdové, sociální a ekologické oblasti k dosažení podstatně vyššího hospodářského růstu než staré členské státy - tyto země se navíc nacházejí hluboko pod svým potenciálním národním produktem a využívají tedy i přirozené možnosti růstu. To má samozřejmě vliv na koncipování a financování nové Politiky soudržnosti a za této situace staré členské státy postupně budou ztrácet ochotu přispívat k ekonomickému blahobytu nových 10 zemí. Rovněž perspektiva vstupu chudých balkánských zemí – nejprve Rumunska a Bulharska, jistě vyvolává představy dalších finančních

nároků na bohaté státy EU. Za této situace je pochopitelné, že nedošlo za zatím posledního britského předsednictví Evropské rady k schválení návrhu rozpočtu EU včetně koncepce, cílů a prostředků pro Politiku soudržnosti. Dohoda bude jistě velmi obtížná, neboť i zájmy starých členských zemí jsou odlišné – vedle zachování výhod pro Francii a Velkou Británii je velmi diskutovaným tématem i očekávané pokračování pomoci pro Portugalsko, Španělsko, Irsko a Řecko a naopak požadavky na snížení příspěvků bohatých menších zemí – Nizozemska, Dánska, Rakouska a Belgie. Navíc vystoupily velké členské země s požadavkem vytvoření tzv. globalizačních fondů, jež zatím nejsou součástí koncepce Politiky soudržnosti, jež by měly financovat konverzi odvětví a regionů ohrožených asijskou obchodní expanzí.

1.1.1 Programy regionální politiky

Regionální politika Evropské unie je druhou nejvýznamnější složkou unijního rozpočtu po společné zemědělské politice. Představuje 35 % podíl výdajů na celkovém rozpočtu. Potřeba těchto investic vyplývá ze stávající situace v rámci EU. Plných 43 % hospodářské produkce a 75 % investic do výzkumu a vývoje je dnes soustředěno jen na 14 % evropského území. Jedná se o pětiúhelník mezi Londýnem, Hamburkem, Mnichovem, Milánem a Paříží. Rozdíly mezi evropskými regiony se rozšířením EU ještě podstatně prohloubily¹.

Co je regionální politika? Podle Paula McAleveya „*klíčovým principem regionální politiky je obecně (přesvědčení), že veřejný sektor má z ekonomických a sociálních důvodů úlohu intervenovat na trhu, aby došlo ke snížení regionálních rozdílů, jež vznikají jako následek působení tržních sil. Jinými slovy, existuje (zde) role pro vládu, aby se pokoušela ovlivnit geografickou distribuci ekonomických aktivit*“².

Pro lepší pochopení regionální politiky a jejího pojetí bych v krátkosti připomenula její cíle pro období let 2007 – 2013. Byly vytyčeny tři základní cíle. Prvním je konvergence (podpora růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech), druhým klíčovým cílem je regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, tj. především podpora ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských oblastech a posledním cílem je evropská územní spolupráce ve smyslu podpory harmonického a vyváženého rozvoje celé EU.

¹ Laissy, A.-P.(edit.).Práce pro regiony – Regionální politika EU 2007-13, . [online]. [cit. 19.1.2014] Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy.

²MCALEAVEY,P. In: MAREK, D., Kantor,T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 1. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, Brno, 2007, s. 17.

Zmíněné tři cíle podporují tři fondy, a to Evropský fond regionálního rozvoje, Fond soudržnosti a Evropský sociální fond (ESF).

Tyto cíle zobrazují potřebu tematického a zeměpisného soustředění zdrojů. Vedle cílů byly stanoveny tyto tři základní priority politiky soudržnosti, které jsou postaveny na zvýšení atraktivnosti EU a jejich regionů pro investování a zaměstnávání, zlepšení znalostí obyvatel a inovační trendy jako faktory růstu a rovněž vytváření většího počtu kvalitnějších pracovních míst v daném regionu.

Regionální politika EU je dlouhodobě zakotvena v několika základních principech vzájemného fungování. Tyto základní principy jsou definovány v právní podobě a v programovém systému poskytování reciproční pomoci jednotlivých členů. V průběhu vývoje regionální politiky organicky dochází k vývojovým změnám. Pro sledované období 2007 – 2013 se jedná především o následující hlavní principy:

Prvním klíčovým principem je programování, které má v první řadě zamezit distribuci prostředků na jednotlivé dílčí programy nekonceptně a duplicitně. Výsledkem by mělo být co možná nejkompaktnější řešení regionálních programů a dosažení dlouhodobé koncepce regionu. V souvislosti s tímto prvním principem je uplatňován princip koncentrace, jehož cílem je cílení výdajů strukturálních fondů do oblastí s největšími strukturálními problémy. Důsledným dodržováním tohoto principu by bylo dosaženo vyšší efektivity a účelnosti vynaložených prostředků, stejně tak jako transparentnějšího monitorování a zpětné kontroly. Aktivní účast na projektech a participaci Evropské komise a příslušných regionálních a místních orgánů vyžaduje princip Partnerství, stejně jako spoluúčast nevládních kompetentních aktérů na nejrůznějších stupních administrace, nevyjímaje monitorování, implementaci, plánování a v neposlední řadě i hodnocení. Doplnkovost neboli adicionalita spočívá na dílčí participaci jednotlivých aktérů procesu. Znamená to tedy, že prostředky, které jsou poskytnuté ze zdrojů evropské unie, mají pouze doplňovat prostředky poskytnuté příjemci projektu. Národní podíl v průběhu realizace projektů se liší dle typu a povahy konkrétního projektu. Posledním klíčovým principem je Monitorování a vyhodnocování. Z pochopitelných důvodů je tento princip pod stále silnějším tlakem a je mu věnována v rámci celé Evropské unie rostoucí pozornost. Podstatou vyhodnocení je kontrola efektivity a hospodárnosti vynaložených prostředků. Tato kontrola probíhá třemi způsoby: ex-ante (jako předběžné hodnocení), interním způsobem, který zahrnuje

střednědobé hodnocení a ex-post, což zahrnuje zhodnocení celého ukončeného projektu.³

V období 2007 – 2013 mají nástroje pro splnění výše uvedených cílů oporu v balíčku pěti základních právních nařízeních přijatých v červenci 2006 Radou a Evropským parlamentem.

V rámci tohoto programového období jsou stanoveny tři hlavní cíle regionální politiky, které jsou spolufinancovány strukturálními fondy. Neplatí však výlučnost cíle a fondu. Financování se vzájemně kříží a podporuje. V tomto období jsou k dispozici tři nástroje, z nichž nejvýznamnějším je evropský fond pro regionální rozvoj (EFDR) – v současné době podporuje především projekty zabývající se regionálním rozvojem, větší konkurenceschopností, hospodářskými změnami a územní spoluprací v rámci EU. Mezi priority pro financování tak patří výzkum, inovace, ochrana životního prostředí a prevence rizik, rozvoj infrastruktury. Evropský sociální fond (ESF) – z důvodu tematického zaměření této práce – ESF je níže podrobněji popsán a konečně takzvaný Kohezní fond (KF) - se soustřeďuje především na projekty zaměřené na ochranu životního prostředí a na transevropské dopravní sítě. Kohezní fond není strukturálním fondem (jako dva výše zmíněné fondy). Prostředky z Kohezního fondu se vztahují na členské státy s HDP nižším než 90% průměru Společenství.

1.1.2 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond (European Social Fund – dále ESF) je nejstarším ze všech strukturálních fondů. Byl založen díky Římské smlouvě a v současné době je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti EU. Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Jedná se tedy především o neinvestiční projekty.

„Jeho hlavním posláním je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF pomáhá členským zemím EU k dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a produktivity práce, pomáhá podporovat přístup

³ MAREK, D., KANTOR T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 1. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, Brno, 2007, s. 26 - 28.

znevýhodněných osob na trh práce a snižovat národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti.“⁴

Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 je 3,8 mld. EUR, z nichž jsou financovány zejména tzv. „měkké“ projekty. Řídícím orgánem ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Evropský sociální fond podporuje činnost členských států v nejrůznějších oblastech, která zahrnuje programy celoživotního vzdělávání, inovace a reorganizace forem organizace práce, ale rovněž podpory nových pracovních příležitostí a uchazečů o zaměstnání. Stranou nezůstávají ani programy na podporu ekonomicky neaktivních osoby, gender programy zaměřené na rovnost příležitostí i na rovné poměrné zastoupení v orgánech místní správy a řízení společnosti, integraci migrujících občanů a s tímto tématem související sociální začleňování znevýhodněných osob. Významnou pozici mají rovněž programy boje proti diskriminaci na trhu práce a vzdělávání a rozvoj lidského potenciálu.

Cílem evropského sociálního fondu pak je pomoc nezaměstnaným při vstupu na trh práce a nastavení rovnosti příležitostí pro všechny při přístupu na trh práce, včetně problematiky sociálního začleňování a pomoci lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při začleňování do pracovního procesu. Podle nejnovějšího hodnocení má politika soudržnosti velký význam, protože urychluje růst a vytváření pracovních míst v těch členských zemích, které to nejvíce potřebují, a hraje velkou roli ve zlepšování životní úrovně po celé Evropě. Tato politika integrálně zahrnuje i programy celoživotního vzdělávání, rozvoje kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly a zavádění moderních způsobů jejího využití. Neopomíjí ani zlepšení přístupu k pracovním příležitostem a kvalitnější účast žen na trhu práce a rovněž boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce.

1.2 Operační programy a jejich rozdělení

Operační programy společně tvoří jeden logický celek oblastí podpory z fondů EU. Jedná se o Operační programy Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělání pro konkurenceschopnost, Podnikání a inovace, Životní prostředí, Doprava, Výzkum a vývoj pro inovace, Integrovaný operační program a Technická pomoc.

Každý operační program má několik priorit a podobné cíle, které závisí na cílech rozvoje individuálního členského státu nebo regionu. V rámci těchto priorit se podobné operace seskupují a podle priorit se stanovují kritéria pro výběr projektů.

⁴ HALÁSKOVÁ, R. *Trh práce a Politika zaměstnanosti*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2001. s. 48-49.

Potenciální příjemci i široká veřejnost mají právo znát kritéria, podle kterých budou projekty vybírány.

Obecně platí, že strukturální fondy a Fond soudržnosti EU, které operační programy spolufinancují, mohou poskytnout 50 – 85 % financí, podle toho, pod který cíl politiky soudržnosti region nebo členský stát spadá. Zbývající finance pak lze čerpat z veřejných (národních a regionálních) nebo soukromých zdrojů. Podrobná pravidla způsobilosti a míry spolufinancování jsou stanoveny v každém operačním programu.

Po uhrazení první zálohy zajišťuje Unie průběžné platby na základě vyúčtování potvrzených národními nebo regionálními orgány (na úrovni projektu tzv. Žádost o platbu – ŽOP). Pokud není možné vyúčtování ověřit nebo pokud nebyly dodrženy postupy řádného finančního řízení, může EU financování zastavit, případně požadovat vrácení již vyplacených příspěvků.

V současném programovém období je možné provádět pravidelné platby do konce roku 2015.

Životně důležitým prvním krokem je strategické a soudržné plánování, ale ani ty nejlepší plány nemají velkou cenu bez řádného řízení. K tomu je nutné posilovat institucionální kapacity, jakož i výkonnost a transparentnost veřejné správy v členských státech a regionech. Nástroje politiky soudržnosti mohou podporovat budování kapacit, především pak v regionech konvergence. Evropská komise usnadňuje výměnu osvědčených postupů při řízení fondů prostřednictvím informování, pořádání seminářů a vytváření sítí.

1.2.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je prostředek pro získání podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů, jedná se tedy o neinvestiční tzv. „měkké“ projekty. Globálním cílem je zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v ČR na úroveň průměru top deseti zemí EU. Tak je zajištěna realizace strategických cílů Otevřená, flexibilní a soudržná společnost a Konkurenceschopná česká ekonomika Národního rozvojového plánu 2007 – 2013. Řídícím orgánem programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Podle webového portálu www.esf.cz (5. 1. 2014) je z fondů EU pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,88 mld.€, což činí přibližně 7 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů je financování programu navýšeno o dalších 0,33 mld. €. Dále interpretované znění Operačního programu bylo dne

15. listopadu 2006 schváleno vládou České republiky. Jde o návrh, který bude dále negociován Evropskou Komisí a může dostát i zásadních změn.⁵

Specifickými cíli OP LZZ jsou zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti, posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených a posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb. Tyto cíle by nebylo možné realizovat bez zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Prioritní osy a oblasti podpory

První prioritní osou je Adaptabilita. Oblastí podpory je v tomto případě zvýšení adaptability pracovní síly a konkurenceschopnosti podniku. Druhou prioritní osou je Aktivní politika trhu práce, kde je podpora soustředěna do oblastí posílení politiky zaměstnanosti a modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj. To zahrnuje především vzdělávání zaměstnanců, rozvoj nástrojů a opatření a rovněž rozvoj institucí služeb zaměstnanosti. Třetí prioritní osou je otázka Sociální integrace a rovné příležitosti. V této oblasti je podpora soustředěna do roviny sociální integrace, rozvoje rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a harmonické sladění pracovního a rodinného života. Čtvrtou prioritní osou je veřejná správa a veřejné služby. Pátou osou je Mezinárodní spolupráce. Zde hraje největší roli výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách řízení a administrace ESF, sdílení zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF (aktivní politika zaměstnanosti, řešení problémů sociálního začleňování specifických skupin obyvatel, další vzdělávání, modernizace veřejné správy apod.). Podpora vzniku a rozvoj lokálních partnerství, výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi lokálními partnerstvími v otázkách týkajících se budování a managementu partnerství, specifických aktivit lokálních partnerství apod., to jsou nejdůležitější charakteristiky této páté prioritní osy v oblasti podpory. Na základě výměny dosažených zkušeností se prohlubuje i spolupráce mezi projekty v různých členských státech a jejím výsledkem je zlepšení výsledků vlastních projektů, či dosažení společných výsledků. Tato spolupráce pak vede ke vzniku tematických sítí, zaměřených na řešení specifického problému. Projekt, který ve své práci řeším, se týká právě této prioritní osy.

⁵ Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. [online]. [cit. 20.1.2014] Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.

Poslední, šestou, prioritní osou je Technická pomoc. Financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OP VaVpl, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.

1.3 Metodika řízení projektů

Pro lepší pochopení této kapitoly začnu od definování projektu, přes fáze projektu a také je nutno se zmínit o životním cyklu projektu.

Projekt je proces, jehož hlavní charakteristikou je jedinečnost. Lze ho také popsat jako sekvenci činností mající konkrétní začátek a konkrétní konec, vždy musí směřovat k vytvoření jedinečného produktu nebo služby a disponuje exaktně přidělenými zdroji.

Projekt se většinou skládá z několika na sebe navazujících projektových fází. První z nich je Příprava, v jejímž průběhu si definujeme, čeho chceme dosáhnout. Následuje Plánování, tj. upřesnění a návrh způsobu, postupu, časového harmonogramu a budgetu projektu. Nedílnou součástí této fáze je i sestavení realizačního týmu. Po vyřešení všech předchozích otázek přistupujeme k Realizaci projektu. Závěrečnou fází je pak samozřejmě jeho Ukončení a především pak Vyhodnocení.

Projekt tak lze například podle Svozilové definovat jako „*dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*“.⁶

Každý projekt má za cíl dospět k určité změně, lépe řečeno inovaci stávajícího stavu. Jeho odlišností od běžných činností je právě stanovení specifických cílů, limitovaných zdrojů, pevně stanoveného doby realizaci a v neposlední řadě je činnost, která se už za stejných podmínek nebude do budoucna opakovat.

Hlavními procesy projektu jsou: předmět projektu, čas a náklady.

V rámci systémového projektového řízení je nutné udržet si komplexní přehled o všech okolnostech projektu a jejich vzájemných vazbách, integrující přístup, který všechny aktivity spojí do konečného systému a sledování vazeb jednotlivých subsystémů. Po celou realizaci projektu je nutné hledat optimální řešení a průběžné modelování reality pomocí zjednodušených úloh⁷.

⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 22.

⁷ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA. 2.* aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 67-68.

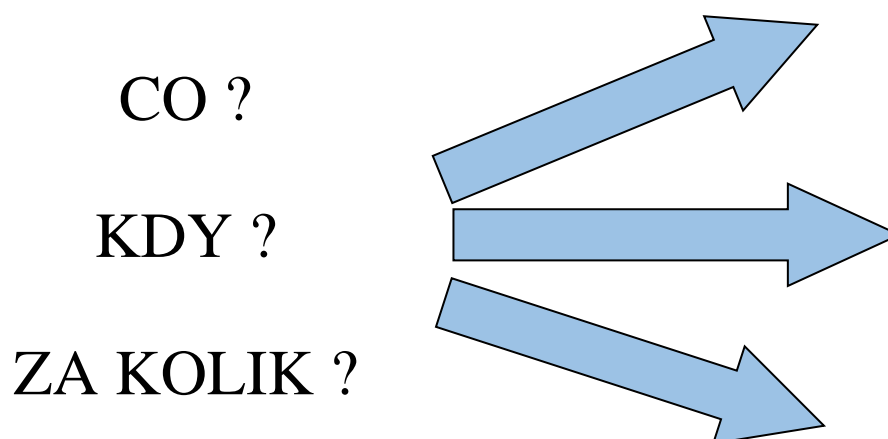
Kritérium času je v projektovém řízení klíčové. „Jednou z důležitých příčin toho je skutečnost, že vysoká úroveň předpokládá ekonomiku založenou na inovacích a pokroku. Inovace a pokrok kladou však na vedoucího pracovníka nadměrné časové požadavky. Všechno, co se dá vymyslet a udělat v krátkém čase, je jen to, co již vymyšleno bylo a co se vždycky stejným způsobem dělalo.“⁸

1.3.1 Trojimperativ

Projektem jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky – tři imperativy (základny) projektového managementu, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu. Těmito třemi charakteristikami se rozumí Čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu, Zdroje, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány. Zdroje představují vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které jsou pod přímou kontrolou manažera projektu. A konečně Náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

⁸ DRUCKER, P.. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 35.

Obrázek 1 Schéma základních otázek v rámci Trojimperativu



Zdroj: vlastní tvorba podle: <http://www.systemonline.cz/clanky/rizeni-projektu.htm>.

Za ideálních okolností by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké. V reálném světě však na projekt působí vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, které jsou příčinou výkyvů systému z jeho rovnovážného stavu. Většinou je velmi přesně požadován cílový stav, výsledek činnosti, kterého chceme dosáhnout. Dalším významným požadavkem je logická minimalizace finančních i personálních nákladů k dosažení tohoto cíle. Jak přímo uvádí Svozilová: „*Ne náhodou trojimperativ projektu odpovídá tomu, jak je v obchodním zákoníku vymezena smlouva o dílo. Každá smlouva musí obsahovat specifikaci plnění (CO), termíny (KDY) a cenu (ZA KOLIK), aby to vůbec smlouva byla.*“⁹

1.3.2 Logický rámec

Problematikou Logického rámce se zabývá také Metodika logického rámce, příloha č. 2, s. 1, MPSV, kde se píše „metoda logického rámce je postup, který umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Uplatnění této metodiky je důležité nejen ve fázi přípravy projektu, ale je

⁹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 70.

i klíčovým nástrojem pro jeho implementaci a hodnocení. Je to postup, s jehož pomocí jsme schopni stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na jednom listu A4¹⁰.

Samotný Logický rámec by měl být maximálně stručný a srozumitelný. Jeho obsahem jsou odpovědi na tři obecné otázky: Co?, Proč? a Jak? Touto cestou získáme obsahové shrnutí projektu, které je následně popsáno ve vztazích a podmínkových vazbách v rámci matice logického rámce projektu. Tato matice vztahů popisuje ve vertikální linii vazby mezi obecnými (celkovými) cíli projektu a specifickými (regionálními, konkrétně vztahenými k danému) cíli, výsledky projektu a aktivitami, které se v jeho rámci uskutečňují (co má konkrétní projekt řešit). Objasňuje a popisuje veškeré příčiny a následná řešení, stejně jako předpokládané výsledky a predikce stavu. V horizontální linii ukazuje objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje informací, včetně použitých klíčových indikátorů a datových zdrojů. Klíčovými indikátory se rozumí sledované hodnoty, které definují cílové hodnoty úspěšné realizace projektu. Podrobněji se popisu vztahů vertikální a horizontální roviny logického rámce projektu, stejně jako jeho sestavení budu věnovat v další části práce¹¹.

Logický rámec tak umožňuje organizovat a systematizovat celkové myšlení o projektu. S jeho pomocí si upřesníme vztahy mezi cílem, účelem, výstupem a aktivitami projektu. Důležité je proto jasné stanovení výkonnostních ukazatelů a kritérií. Především pak musíme udržovat operativní a srozumitelný přehled o obsahu, postupu, rozsahu a zaměření projektu. Průběžně tak provádíme kontrolu projektu, kvalitu stavu jeho výstupů, aktivit projektu a dosažení cílů.

V rámci metodiky logického rámce, v souladu s požadavky MPSV, je pro obsahové shrnutí projektu významná definice širšího cíle, tj. určení cíle na úrovni programu, nebo opatření. Může se jednat o cíl, na jehož naplnění jeden konkrétní projekt nestačí a svým dílem pouze přispívá k jeho splnění. Můžeme také definovat konkrétní cíl, který chceme realizací projektu dosáhnout. V obou případech si odpovídáme na otázku Proč?. Odpovědi na otázku Co? definujeme výstupy, které byly v rámci projektu nebo jeho dílčích částí skutečně zrealizovány.

Konečně pak odpovědi na otázku Jak? identifikujeme jednotlivé aktivity, jakým způsobem bude konkrétních výstupů dosaženo. Definujeme tak zároveň, jaké jsou dostupné zdroje pro realizování činnosti a vytvoření projektových výstupů.

¹⁰ Metodika logického rámce. [online]. [cit. 2.1.2014, s. 2] Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1.

¹¹ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 67-68.

Podle Svozilové se logický rámec „úzce pojí k projektové žádosti a zajišťuje, aby se tvůrci projektu řídili přesným programem aktivit, aby mohli vypracovat podrobný plán akce, určit přesné kroky, které povedou k cílům, jež si projekt stanoví, a také aby mohli přesně naplánovat využití zdrojů“. ¹²

Struktura matice logického rámce

Logický rámec každého projektu se dá popsat, jako matice (tabulka) vzájemných logických vazeb v projektu, kdy platí, že vertikální linie (definována na 4 řádky) zobrazuje cíle programu ve vzájemných vazbách ve vztahu k celkovým i specifickým cílům projektu. Výsledky projektu ve vztahu k aktivitám, které se v rámci projektu uskutečňují (to znamená odpověď na otázku, „co“ má projekt řešit), objasňuje jejich příčiny a následky a rovněž zaznamenává předpoklady a překážky. Horizontální linie (obdobně definována na 4 sloupce) popisuje objektivně ověřitelné zdroje informací a ukazatele (zaměřuje se na objektivní měření dopadů použitých zdrojů, popisuje klíčové indikátory a zdroje získávání dat). Uvnitř rámce pak platí vnitřní logické vazby. V horizontálním směru platí, že každý další sloupec obsahově rozšiřuje informace obsažené v sloupci předešlém. Ve vertikálním směru platí, že například při splnění všech plánovaných aktivit přejdeme k dosažení vyšší úrovně, tj. vyšší kvality očekávaných výstupů projektu. Diagonální směr určuje, že při splnění všech předpokladů a eliminování rizik na nižší úrovni rámce, je pak následně možné realizovat plány na příslušné vyšší úrovni rámce. Logický rámec musí obsahovat vzájemné logické vazby. Intervenční nebo také vertikální logika projektu, ve které platí vztahy příčina a následek mezi aktivitami a cíli projektu. Pro relevantní ověření vertikální logiky projektu lze použít test odpovědí na otázky Jestliže/Pak. Tento test se provádí postupnou odpovědí na vzájemně odvozené otázky v pořadí: jestliže provedeme tyto aktivity, pak dosáhneme těchto výstupů a následně – jestliže jsme dosáhli těchto výstupů, pak lze očekávat tuto změnu. Jestliže byla realizována tato změna, pak bylo dosaženo naplnění tohoto cíle, jestliže bylo dosaženo tohoto cíle, pak byl splněn předpoklad projektu. ¹³

¹² SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 70.

¹³ Metodika logického rámce. [online]. [cit. 2.1.2014, s. 2] Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1.

Pro lepší uchopení problematiky logického rámce uvádím následující tabulku.

Obrázek 2 Logický rámec projektu versus projektová žádost

Logický rámec projektu

| | |
|--|---|
| Logický rámec definuje: všeobecné cíle účel / specifický cíl projektu výsledky projektu aktivity projektu prostředky k jejich dosažení | Osnova projektu obsahuje: všeobecnější cíle projektu specifické cíle projektu výchozí situaci a základní charakteristiku projektu výsledky a dopady aktivity projektu |
| Projekt: je definován objektivně měřitelnými ukazateli uvádí ověřitelné zdroje informací zmiňuje vnější předpoklady a možná rizika | Dále pak obsahuje: informace o žadateli časový harmonogram / etapy rozpočet a zdroje financování ostatní dokumentaci |

Zdroj: Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů, MMR 2004, s. 19.

1.3.3 Plánování

Správným plánováním a tvorbou časového plánu se projekt vyvaruje případných problémů při samotné realizaci. Je nutné si uvědomit časové hledisko projektu a jeho cíle. Tímto způsobem je nutné eliminovat chyby a další komplikace a to více méně zatím v teoretické rovině. Aby se teoretické hledisko překlátilo do praxe, je nutné, aby se tohoto procesu zúčastnili odborníci a to již nejlépe celý realizační tým (vytvořením a vedením projektového týmu se zabýváme v následující kapitole). Každý člen týmu má již určitou zkušenost, která je vítána při sestavování projektového plánu a dle své role v projektu do celého plánovacího procesu zanesou své vize a názory¹⁴.

Výstupem stanovením správného projektového plánu jsou podle Svozilové dva závazné dokumenty a to: „*Definice předmětu projektu – který soustřeďuje všechny informace a definice o tom, CO je cílem všech aktivit s projektem souvisejících, Plán projektu, který obsahuje všechny potřebné informace o tom, JAK budou práce na projektu probíhat, jak budou řízeny, jaké budou reakce všech účastníků na náhodné*

¹⁴ BAKER, S. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 20-25.

vzniklé okolnosti a jak se bude postupovat v případě, že si některá z okolností nebo zákazník samotný vyžádá nějakou změnu“¹⁵.

Každý projektový plán by měl obsahovat tyto náležitosti: shrnutí, cíle, přístup k projektu (metody řešení), specifikace kontraktu, časový plán, zdroje, metody hodnocení, předpokládané problémy.

Jak píše Svozilová „ *plán projektu, jehož hlavní kapitoly obsahují dílčí plány a postupy, kterými se bude projekt v jeho realizačních fázích řídit. Tento dokument obsahuje: Plán: řízení projektu, řízení předmětu projektu, řízení nákladů, obsazení projektu, projektové komunikace, řízení subdodávek, řízení rizik, řízení kvality*“¹⁶.

1.3.4 Vedení projektového týmu

Toto odvětví je jedním z nejdůležitějších a zároveň nejtěžších z celého projektového managementu a to ze zcela jasného důvodu a tím je lidský faktor. Při výběru projektového týmu je nutné dbát na záměry projektu, zajištění přínosů a trvalou udržitelnost projektových aktivit za působení akceschopného realizačního týmu.

Projektovým týmem se rozumí skupina osob, která se realizačně spolupracuje na splnění cílů projektu a po dobu projektu se podílí na řízení projektového manažera a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a povinností. Podle Svozilové „*jedním z prvních úkolů plánovací fáze projektu je ustanovení organizační struktury projektu a nastavení jejích vztahů k mateřské organizaci. Sestavení realizačního týmu závisí na povaze a nákladech projektu. Většinou je složení následující: Projektový manažer, Asistent projektového manažera, Finanční manažer a Vedoucí týmů*“¹⁷

Pro zajištění kvalitního a komplexního řízení realizace projektu po stránce věcné, organizační, ekonomické i administrativní, včetně pružné vazby na vedení Příjemce i cílové skupiny (CS) si musí realizační tým nastavit pravidelné porady. Na těchto poradách si členové realizačního týmu sdělují informace o aktuálním stavu projektu, přípravě výuky, nákladech na projekt a přijímají potřebná opatření k realizaci projektu. V rámci projektového a finančního řízení se věnuje realizační tým i problematice řízení rizik projektu. Zároveň projektový tým zajistil základní

¹⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 108.

¹⁶ Tamtéž, s. 120.

¹⁷ Tamtéž, s. 33.

zastupitelnost členů týmu, což předem minimalizuje riziko poruch v případě náhlého výpadku některého člena nebo nepředvídatelných budoucích personálních změn. Realizační tým průběžně provádí průzkumy potřeb a požadavků cílových skupin, ale bude provádět i zpětný průzkum spokojenosti

Žadatel o projekt (budoucí příjemce ESF dotace) má nelehký úkol a tím je zvolit osobu Projektového manažera. Tím musí být bezesporu silná osobnost, která má zkušenosti s vedením lidí, má přirozenou autoritu, je osobou důvěryhodnou, má schopnost stmelovat i motivovat své podřízené. Toto jsou všechno jasné lidské hodnoty Projektového manažera (či Manažera projektu), ale ráda bych zmínila ze své zkušenosti schopnost nebo vlastnost nejdůležitější a to je jednání bez emocí. Během realizace projektu dochází k mnoha situacím, kdy se řeší nemalé problémy a nesnáze a právě tato osobnost musí v ten moment rozhodnout a vyřešit celou situaci. Problémy a dalšími příklady z praxe se budu dále zabývat v praktické části.

Pro správný výběr manažera projektu je důležitý především soubor jeho zkušeností a technické zdatnosti, stejně jako vztah k zákazníkům / klientům a obecně vhodnost pro tuto konkrétní práci.

1.3.5 Sociologický výzkum

Sociologický výzkum je nedílnou součástí podpory kvalitní koncepce projektu. Pomáhá realizačnímu týmu identifikovat sociální prostředí dané tematiky a určit strategická témata směřování projektu. Kvalitně provedený sociologický výzkum terénní situace, nebo minimálně ve formě předvýzkumu tak ovlivňuje úspěšnou realizaci a především dokáže určit v jakém rozsahu a hloubce je o realizaci skutečný zájem. Projekt je určen k řešení problému, který je pro výzkum předmětem.

Rozeznáváme základní druhy sociologických výzkumů. V rovině empirické je výzkum zaměřen na zodpovězení otázek na základě interpretace shromážděných informací. V tomto směru rozeznáváme dva základní typy výzkumu. Kvantitativní výzkum je založen na ověřování hypotéz pomocí standardních statistických metod sociologického výzkumů, kdy je hypotéza konfrontována s kvantitativními výstupy šetření. Druhým základním typem výzkumu je kvalitativní výzkum je zaměřen především na vytváření a nalézání nových hypotéz a souvislostí na základě nekvantifikovatelných metod šetření, jako je například narativní rozhovor, nebo v tomto případě zúčastněná pozorování.

Sociální jev jako předmět výzkumu

Podle Zicha „jsou předmětem sociologického výzkumu sociální jevy. Tento pojem můžeme chápat jako označení všeho co souvisí se společností lidí. Sociálním jevem tak může být jakákoli libovolná skupina a relativně samostatná skupina lidí, jako je například národ, stát, malá skupina, třída, vrstva. Pro potřeby poznání je sociální jev subjektem poznávání vydělován tím, že se ohlíží od některých jeho vlastností a souvislostí se sociálním celkem. Abstrahováním od některých vlastností a definováním jiných určitých rysů, souvislostí a vlastností vymezujeme sociální jev jako předmět zkoumání. Předmětem výzkumu tedy není nikdy sociální jev ve své celé komplexnosti a totalitě, ale vždy je zkoumán jen jeho záměrně definovaný model. Ne každý sociální jev musí být vnímán jako problém. Sociálním problémem označujeme situaci ve společnosti o níž se sami, nebo určitá relevantní skupina lidí, nebo všichni domnívají, že je problematická. Sociální problém obsahuje zpravidla poručování nějakých norem, či hodnot, které jsou většinou společensky uznávány. Vymezení sociálního problému jako objektu sociologického výzkumu vždy obsahuje subjektivní rozměr. Je záležitostí výzkumníka, co považuje za výzkumný problém, jak k němu bude přistupovat, jak jej vymezí a pochopí“¹⁸

V obdobném duchu již před sto lety označoval E. Durkheim sociální jev za jev „sui generis“, tj. jev sám o sobě.

Výběr výzkumné strategie

Samotná metoda, kterou si výzkumník zvolí pro zkoumání daného sociálního jevu je výrazně odvislá od charakteru zkoumaného jevu, podmínek jeho sledování i cílů, které svým výzkumem chce dosáhnout.

Již od dvacátých let minulého století, kdy se etablovala klasická sociologie ve své empirické podobě, si tato věda vytvořila své vlastní standardizované postupy zkoumání sociální skutečnosti. Tyto postupy tak tvoří spektrum nabídky, z kterého si výzkumník vybere tu, která pro jeho záměr a charakter zkoumaného jevu připadá nejvhodnější. Výběr metody se odehrává ve třech krocích. Nejprve se zvolí metoda výzkumu, v rámci metody si zvolí vhodnou metodiku a pro ni pak volí nástroj výzkumu. Metoda je obecně principem, jak v průběhu výzkumu postupovat. Metodika pak

¹⁸ ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004, Eupress, s. 9 -10.

zvolenou metodu konkretizuje. Rozeznáváme při klasickém dělení základní čtyři metodiky. Jedná se o pozorování, dotazníková šetření, interview a analýzu dokumentů. Tyto metody přinášejí výpověď o sociálním jevu, nebo jeho rozbor. Cílem výzkumníka je získat co nejdělejší data, která by umožnila přesnou deskripci a odhad dalšího vývoje, nebo by vedla k návrhu opatření.¹⁹

Nedílnou součástí provedeného výzkumu je však samozřejmě i vyhodnocení a interpretace získaných dat a jejich následná konfrontace s ověřovanou hypotézou.

Výzkumná sonda je specifickým druhem sociologického šetření. Její časový i geograficko/sociální rozsah je často značně omezen a slouží pouze k rychlému, orientačnímu vhledu do sociální situace daného sociologického tématu. Výzkumná sonda jak přímo uvádí Zich „*je neúplným zkoumáním některého z dílčích výzkumných problémů, nebo částí zkoumaného souboru osob, s cílem získat poznatky pro orientaci a přípravu projektu vlastního výzkumu. Výzkumnou sondou jsou i dílčí aplikovaná šetření (průzkumy) pro potřeby praxe. Mohou poskytnout inspirující informace o stavu problému. Za výzkumnou sondu je třeba považovat většinu různých empirických šetření použitých pro zpracování diplomové práce*“²⁰.

1.3.6 Strategická analýza

Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie firmy. Umožňuje managementu společnosti uvědomit si, jakým směrem se dále bude firma vyvíjet, co je důležité, jaké má cíle a pro ně dané předpoklady a to jak v současné době, tak i do budoucna. Smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou vhodné pro firmu a mezi možnostmi (schopnostmi) a zdroji ve vnitřním prostředí firmy.

Strategickou analýzu lze rozdělit do tří částí. První z nich je informační část, v níž je důležitý především sběr informací a jeho vyhodnocení. Druhou částí je porovnávací část, která se již zaměřuje na konkrétní analýzy, které následně stručně popíši. Poslední, třetí částí, je rozhodovací část, která je vyhodnocením zvolené strategie. Zpracování strategické analýzy se skládá z definování problémů a informací, čili z definice poslání, určení zdrojů informací, ze stanovení metody sběru informací, způsobu jejich zpracování a vyhodnocení, časového harmonogramu a sestavení

¹⁹ NOVOTNÁ, E. *Lokální ankety*, Vyd.2. nezměněné. V Praze : Oeconomica, 2010, s. 10-12.

²⁰ ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004, Eupress, s. 6.

rozpočtu. Cílem je analýza vnitřního a vnějšího prostředí pro identifikaci rozhodovacích problémů.

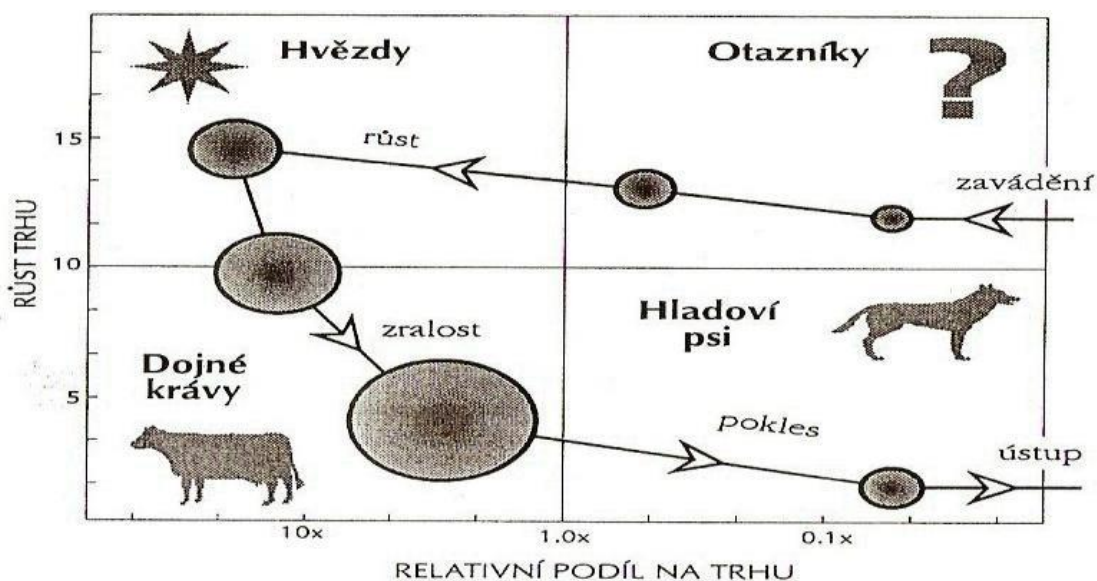
Analýzy vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je se zaměřuje na silné a slabé stránky. K tomu slouží tyto metody:

Analýza BCG

V roce 1968 navrhl tento model Brus Doolin Henderson ze společnosti The Boston Consulting Group (odtud BCG, nebo též bostonská matice). Analýzu používají zejména manažeři společnosti. Slouží k pomoci určit, kde se firma nachází a následně navést management jak řídit a rozhodovat o zdrojích. Klíčem této analýze je hodnocení jednotlivých výrobků či služeb podniku. Slouží k přímému přijímání podstatných rozhodnutí v rámci celé organizace. Je velmi potřebné věnovat se detailní přípravě, na jejímž základě může být ovlivněná budoucnost celé firmy. Její využití je velmi oblíbené z důvodu praktičnosti. Z níže uvedeného obrázku lze celou analýzu pochopit velmi jednoduše. Výrobek se hodnotí dle rychlosti růstu na trhu a současně na velikosti tržního podílu- tržní pozice²¹.

Obrázek 3 Analýza BCG



Zdroj: Základy marketingu, Boučková a kol., s. 110, 2005

Jednotlivé části uvedeného schématu lze popsat následujícím způsobem: Otazníky jsou charakteristické rychle rostoucím trhem a malým tržním podílem – jedná

²¹ Analýza BCG. [online]. [26.12.2013] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matrice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>.

se především o nové výrobky zaváděné na trh. Až teprve trh rozhodne, zda z nich lze udělat posléze dojné krávy, nebo se vyřadí z produkce. Z praxe vyplývá, že na otazníku můžeme stejně tak rychle vydělat, jako utrpět velmi citelnou ztrátu. Hvězdy charakterizuje rychle rostoucí trh a vysoký tržní podíl. Jde klasicky o výrobek, který má největší obchodní výsledky a zaslouží si největší pozornost. Je třeba z nich během jejich životního cyklu udělat dojné krávy, protože nám přinesou zisk. Tržby z nich se budou určitou dobu zvyšovat i bez našeho zásahu. Pozor na konkurenci, která rychle roste. Je třeba hvězdy neustále zlepšovat, abychom si hvězdy udrželi. Dojné krávy jsou stálí nabídky. Je pro ně příznačný pomalu rostoucí trh bez větších turbulencí a vysoký tržní podíl. Nepotřebují vysoké investice a pobídky trhu a přesto že nám nepřinesou vysoký zisk, jsou nejlepší ve své kategorii. Nevyžadují investice do inovací (zdokonalení), ale jen do udržení vysokého tržního podílu. Bídní neboli hladoví psi jsou nejméně kvalitní částí portfolia. Pomalu rostoucí trh a malý tržní podíl předurčuje jejich rychlý konec v nabídce. Produkty, které vznikly ze špatných manažerských rozhodnutí anebo z dojných krav, o které bylo nedostatečně postaráno. Je třeba je utlumit a stáhnout z trhu. Doba udržení na trhu záleží na zvážení podniku. Zohledněte to, že sice nevydělávají peníze, ale jsou například v některých případech dobrou propagací, nebo se jedná o tradiční produkci společnosti. Firma by se tak neměla každého prašivého psa okamžitě zbavovat bez zvážení všech faktorů.

Model GE (GENERAL ELECTRIC)

Na rozdíl od analýzy BCG přišla společnost General Electric s vlastním modelem, který se označuje jako matice strategického plánování. Jedná se opět o dvoudimenzionální matici, ale na rozdíl od předchozího schématu charakterizuje tento model od GE atraktivnost trhu (vyjádřená velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či sezónností trhu, povahou konkurence, technologií atd.) a konkurenční pozici organizace (vyjádřená pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempu růstu tržeb, věrnosti zákazníků, využitím technologií, finančních zdrojích apod.). Není tak zohledněna pouze míra růstu trhu, ale i další faktory.

Každé komponentě je přiřazena určitá váha (významnost v intervalu od 0 do 1, následně je hodnocena např. pomocí pětistupňové škála 1 – 5 (1=velmi slabé, 5= velmi silné). Hodnocení jednotlivých komponent několika experty se sumarizují, zprůměrují a nakonec vynásobí jejich vahami. Tak získáme výslednou hodnotu komponenty. Spojením komponent potom získáme celkovou hodnotu každého z obou parametrů tvořících souřadnice pozice jednotky v tabulce 3 x 3. Horní tři políčka (silná pozice

a vysoká atraktivita) jsou pro investiční záměry velmi příhodná, prostřední tři políčka si vyžadují uvážené a opatrné rozhodování v investičních otázkách a spodní tři políčka mají nízkou atraktivnost a přesahují konkurenční schopnosti firmy, proto by se v těchto případech nemělo investovat. Strategické jednotky v rámci společnosti, do kterých by společnost měla investovat a které by měla dále rozvíjet, představují kruhy umístěné tomto schématu. Jejich výše pak představují relativní podíl daných jednotek v rámci svého trhu.

Oba výše zmíněné modely vnitřního prostředí poskytují především rychlou a vizuálně jasnou představu o postavení firma na jednotlivých trzích²².

Analýza vnější prostředí firmy

Tato analýza je tvořena vnějšími vlivy, které jsou schopny ovlivnit firemní řízení a vztah firmy k zákazníkům. Skládá se z mikroprostředí firmy a makroprostředí firmy.

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit, ale musí je velmi dobře znát. Jedná se o vlivy demografické (populační růst, porodnost, migrace, vzdělanost obyvatel), ekonomické (inlace, nezaměstnanost, daňová soustava, měnová politika, HDP), politické (legislativa, státní orgány, politické strany), přírodní, technologický pokrok, kulturní (tradice, zvyky, náboženství).

Ve výše zmíněných souvislostech se hovoří o tzv. STEP analýze. Název vypovídá, že i zde se jedná o zkratku ze slov: S – společenské (sociální) faktory, T - technické (technologický) faktory, E – ekonomické faktory, P – politicko-právní faktory.

Oproti tomu *mikroprostředí* je možno ovlivnit při použití silných stránek a potlačení stránek slabých. Mikroprostředí zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry využít, a které ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Faktory mikroprostředí tvoří: daný subjekt – podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence.

Pro posouzení současného stavu firmy lze využít také tzv. SWOT analýzu²³. Jedná se opět o zkratku z hlavních bodů, kterým se analýza věnuje: S (Strengths) = Silné stránky, W (Weaknesses) = Slabé stránky, O (Opportunities) = Příležitosti, T (Threats) = Hrozby. Princip této analýzy spočívá v identifikaci těchto jednotlivých

²² KOTTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 101-103.

²³ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 61-62.

složek situace ať již v rámci projektu, nebo ve vztahu mezi jednotlivými projekty navzájem.

Analýza SWOT je analýzou silných a slabých stránek firmy (vnitřní prostředí) a příležitostí a hrozeb (vnější prostředí). Je základem pro situační analýzu, protože pomáhá odpovědět na otázku, kde se firma nyní nachází a kam směřuje.²⁴

Tato analýza vychází z auditovaného posouzení tržní příležitosti. V jejím rámci si zpracujeme soupis kritických faktorů úspěchu a nebezpečí na daném trhu. Posuzujeme tak charakteristiku a potenciál vlastní společnosti, nebo projektu ve vztahu ke konkurenci. Jde o velice rychlou a efektivní metodu posouzení vhodné strategie chování na trhu.

Obrázek 4 SWOT analýza

| | |
|--|---|
| <p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p> | <p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p> |
| <p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trend*, 2. vyd. Praha Grada publishing a.s. 2008, s. 129.

²⁴ JANEČKOVÁ, L. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 124.

1.4 Výzva a její náležitosti

Projektové žádosti se podávají na základě tzv. výzev. Tyto výzvy se uveřejňují v různých intervalech.

Výzva je iniciativním návrhem realizace, který vybízí zájemce k předložení projektových návrhů řešení za účelem jejich posouzení z hledisek jejich přínosnosti ke splnění cílů jednotlivých operačních programů. Jejich vypsání je ve výhradní kompetenci příslušného řídicího orgánu daného programu. Zveřejnění výzvy probíhá především na internetu, kde jsou interaktivně k dispozici veškeré podklady i návody. Žádosti jsou předkládány v zadaném termínu, nebo průběžně během stanoveného období až do data (a hodiny) uzavření přihlášek. Z uvedené operacionalizace vyhlásování výzev je patrné, že před tím, než se rozhodne žadatel požádat o podporu ze strany strukturálních fondů, tak musí pečlivě zvážit, o jaký projekt má zájem, kde přesně se bude lokalizovat, promyslet si jeho financování a složení realizačního týmu. \stejně tak je třeba zvážit, zda se jedná o projekt ojedinělý, nebo zda k provedení záměru bude třeba spolupráce několika projektů současně. Definovaný záměr a jeho správnost je možné komunikovat i s Řídicím orgánem operačního programu. V průběhu těchto konzultací je možné včas odhalit fatální chyby, nebo nedostatky, které by vedli k problémům při realizaci.

Obsah výzvy

Ve výzvě nalezneme zásadní informace pro žadatele, které vytvářejí rámec projektu. Jakékoliv odchýlení se od nich znamená pro žadatele vyřazení projektu. Ve výzvě nalezneme základní informace. Především se jedná o identifikační údaje výzvy – tj. její přesný název a číselné označení (kód), informace a údaje o vyhlášovateli, celkovou částku, která je určena pro uvedenou výzvu, název operačního programu a prioritní osy, kterých se výzva týká. Další kapitolou je definice hlavních cílů, které je nutné projektem uskutečnit: Zde definujeme skupinu oprávněných příjemců podpory a vymezujeme skupinu a zároveň i hlavní kritéria žadatelů o podporu. V této fázi je i stanoveno, kdo projektové žádosti podávat nemůže a základní principy partnerství v projektu. Oprávněné aktivity projektu popisují podporované typy činností. Definicí cílových skupin pak určíme oblast relevantních cílových skupin a stanovíme okruhu osob, které mohou mít z realizace projektu prospěch v souladu s jeho zaměřením. Do cílové skupiny nejsou zahrnuty osoby, které se podílejí na realizaci projektu. Důležité je rovněž určení místa realizace projektu

a forma jeho podpory. Podpora je uskutečněna formou finanční pomoci (např. nevratná dotace) doplněna informací o vymahatelnosti podpory, o omezení finanční podpory na jeden projekt a o míře podpory. Doba trvání projektu je metodikou určena maximálně na 36 měsíců. Počáteční datum je určeno datem zahájení projektu. Součástí dokumentace je i specifikace uznatelných nákladů a informace o možnosti financovat pouze uznatelné stanovené pro program a obecně doporučené limity některých kategorií nákladů. Povinností realizátora projektu je průběžně monitorovat realizaci projektu, zejména závazných monitorovacích ukazatelů a kontrolovat i všechny formální náležitosti a průběžně hodnotit předkládané projekty. Termínem výzvy se rozumí datum vyhlášení výzvy, včetně přesného času ukončení příjmu projektových žádostí a předběžné termíny vyhlášení výsledků a zahájení realizace projektu.

Mezi základní pravidla pro hodnocení projektu - hodnotící kritéria patří především účast v dalších programech podpory, specifické požadavky dané obsahem a charakterem projektové výzvy, splnění obsahových i formálních pokynů pro žadatele, přehled a dodání požadovaných příloh, předložení žádosti o finanční podporu a kontaktní osoby.

Po vypsání výzvy je nutné vytvořit projektovou přihlášku. Jde o dokument v listinné či elektronické podobě, která se předkládá poskytovateli dotace uvedenému ve výzvě. Ve stávajícím programovém období 2007-2013 se žádosti všech výše uvedených operačních programů vyplňují a předkládají v elektronické formě. Seznam programů s odkazy a volně přístupné webové aplikace jsou k dispozici na www.eu-zadost.cz. Na tomto [www](http://www.eu-zadost.cz) odkazu se nachází informační systém Benefit 7+, který slouží k vyplňování a podávání žádosti o podporu projektu ze strukturálních fondů v elektronické podobě. Tato aplikace slouží následně k vyplňování monitorovacích zpráv a podávání Žádosti o platbu. Jedná se o informační systém mezi realizátorem (příjemcem) projektu a jeho administrátorem.

K sepsání projektové žádosti může firma využít i specializovaných společností tzv. administrátorů neboli konzultantů, kteří mají zkušenosti na straně jedné a na druhé straně většinou nenesou za projekt žádnou odpovědnost. Z logiky věci ani nemohou a to z důvodu, že žadatelem, následně příjemcem, žádosti je firma. Při zvolení tohoto postupu je velmi důležitá smlouva mezi oběma stranami a to zejména část o odpovědnosti při pochybení. Tyto společnosti nejenže sestaví projektovou žádost, ale většinou dále projekt zastřešují jako administrátor a to z důvodu náročnosti

pro většinu žadatelů. Také je třeba zvážit zkušenosti zvolené konzultantské firmy s podobnými typy projektů.

Samozřejmě si může žadatel vyplnit projektovou žádost sám v rámci vlastních sil. Pokyny k vyplňování žádostí podrobně popisují tzv. Příručky pro žadatele pro dané operační programy, které jsou přístupné u jednotlivých výzev. Před vyplňováním přihlášky je nutné si tyto příručky velmi pečlivě prostudovat a v případě nejasností či problémů využít konzultace s kontaktními osobami uvedenými ve vypsání výzvě. Příručky jsou závazná v každém směru, např. i v publicitě (formální úprava, používání loga apod.). Při psaní projektu, resp. vyplňování projektové žádosti, je nutný dostatek času a pečlivé promyšlení jednotlivých postupů a fází připravovaného projektu. Do každé výzvy se hlásí více žadatelů a to je třeba mít na mysli.

Po vypsání výzvy je nutné vytvořit projektovou přihlášku. Jde o dokument v listinné či elektronické podobě, která se předkládá poskytovateli dotace uvedenému ve výzvě. Ve stávajícím programovém období 2007-2013 se žádosti všech výše uvedených operačních programů vyplňují a předkládají v elektronické formě. Seznam programů s odkazy a volně přístupné webové aplikace jsou k dispozici na www.eu-zadost.cz. Na tomto [www](http://www.eu-zadost.cz) odkazu se nachází informační systém Benefit 7+, který slouží k vyplňování a podávání žádosti o podporu projektu ze strukturálních fondů v elektronické podobě. Tato aplikace slouží následně k vyplňování monitorovacích zpráv a podávání Žádosti o platbu. Jedná se o informační systém mezi realizátorem (příjemcem) projektu a jeho administrátorem.

Obrázek 5 Seznam formulářů v internetové aplikaci Benefit 7+



Zdroj: <https://www.eu-zadost.cz/stromFormularu.aspx>

Ze seznamu operačních programů (www.eu-zadost.cz/stromFormularu.aspx) si nejprve vyberete vámi požadovaný. Pro jednotlivé programy a výzvy tu najdete vše potřebné – tzv. šablony (např. formulář žádosti včetně příloh, formulář pro monitorovací zprávu, formulář žádosti o platbu). Do systému je potřeba se zaregistrovat (přihlásit). Po registraci si vytvoříte vlastní účet, na kterém můžete zkusit sepsání cvičné žádosti. Tu pak můžete jakkoliv upravovat až do jejího konečného uložení a odeslání. Sepsání projektové žádosti trvá i v případě, že máte všechny podklady připravené, několik týdnů. Na sestavení projektové přihlášky a její kontrolu si žadatel musí vyhradit dostatečnou časovou rezervu v řádu měsíce až dvou.

Obrázek 6 Identifikace žádosti v Internetové aplikaci Benefit 7+

The screenshot shows the 'Benefit 7' web application interface. At the top, there is a header with the 'Benefit 7' logo, the European Union flag, and the logo of the Ministry of Regional Development of the Czech Republic. A navigation menu on the left lists various sections like 'Úvod', 'Operace se žádostí', 'Tisk', 'Datová oblast', and 'Identifikace žádosti'. The main content area is titled 'Identifikace žádosti' and contains several input fields and labels for data entry, including 'Identifikace žádosti v BENEFIT7 (max. 20 znaků)', 'Klíč žádosti', 'Klíč verze', 'Název globálního grantu', 'Registrační číslo', 'Datum založení žádosti', 'Datum finalizace', 'Stav', 'Stav zpracování', 'Poslední změna žádosti', 'Vlastník', and 'Naposledy změnil'.

Zdroj: https://www.eu-zadost.cz/zadost.aspx?zalozka=BN7SAB_RLZ_IP_07

Formulář projektové žádosti obsahuje zejména údaje o žadateli, informace o projektu a specifikaci nákladů projektu s rozdělením na náklady uznatelné, z nichž se počítá maximální podpora v souladu s podmínkami programu, a náklady ostatní, na něž není možné čerpat podporu. Další součástí projektové žádosti jsou informace o financování projektu, podrobná specifikace uznatelných nákladů projektu dle rozpočtu, harmonogram jeho realizace a rovněž soulad projektu s tzv. horizontálními prioritami EU (tj. projekt ve vztahu k vlivu na rovné příležitosti, jeho vliv na životní prostředí, vliv na rozvoj informační gramotnosti, vliv na vyvážený rozvoj regionů; prohlášení o čerpání podpory de minimis²⁵.

Při popisu projektu je třeba dbát na dodržování správnosti vyplnění všech bodů formuláře žádosti. Dále se musí žadatel zaměřit srozumitelnost popisu cílů projektu a na jasné vysvětlení procesů vedoucích k realizaci a následnému využití výsledků. Výhodou je popsat uvedení problematiky v kontextu již existujících řešení a omezení odborné terminologie. Další zásadou při popisu projektu je kalendářní rozpis jednotlivých fází projektu vypracovaný bezchybně a s maximální přesností a neméně důležitá je přehledná a lehce pochopitelná úprava dokumentů.

²⁵ *Glosář základních pojmů* [online] [18.1.2014], s. 40, Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Publikace/Aktualizovany-Glosar-zakladnich-pojmu>.

2 PRAKTICKÁ ČÁST – PROJEKT

V praktické části své práce se budu věnovat deskripci reálného procesu aplikace projektu. Tento proces jsem mohla pozorovat na základě svého pracovního poměru, kdy jsem v níže popsaném projektu fungovala prakticky od počátku na pozici asistentky realizačního týmu a později rovněž na pozici finanční manažerky projektu. Měla jsem tak unikátní možnost srovnání teoretických konceptů projektového řízení a administrativních předpisů se skutečnou praxí projektové realizace. Mé dosavadní teoretické znalosti v této oblasti jsem po ukončení projektu měla možnost důkladně prohloubit v rámci svého současného zaměstnání, kdy působím jako finanční manažerka projektů ESF při MVČR na úrovni administrativní kontroly.

2.1 Sociální a demografická struktura regionu

Sociální situace v pražské městské části Praha – Libuš je již od počátku devadesátých let významně ovlivněna vysokou koncentrací cizineckých komunit. Dlouhodobě je charakteristická pak především početnou vietnamskou komunitou, která se soustřeďuje kolem místní tržnice SAPA, která je jednou z největších na našem území a zároveň je i sídlem organizačních struktur vietnamské menšiny. Z ostatních etnik je na tomto území významně zastoupena i čínská, ukrajinská, mongolská a ruská národnost.

Existence tohoto centra na území městské části s sebou nese i všechny negativní konsekvence vznikajícího národnostního gheta, jako jsou nelegální herny, kriminalita, drogy a vykořisťování v rámci národnostní skupiny. Stává se rovněž zdrojem problémů v rámci sousedského soužití²⁶.

Vzhledem ke skutečnosti, že MČ Praha – Libuš nemá z titulu své pravomoci žádnou možnost přistoupit k jakýmkoliv represivním opatřením, rozhodla se využít prostředků v rámci ESFCR k posílení činnosti v oblasti prevence. Na základě provedených analýz, skupinových diskusí a stratifikovaných rozhovorů, v součinnosti se sdílenou zkušeností místních dozorových a represivních složek byly definovány následující závěry:

Především povědomí o zákonných povinnostech a právech cizinců ze třetích zemí je v cizineckých komunitách minimální. Tato nedostatečná informovanost cizinců

²⁶ SÝKORA, L. et al.: *Sídelní segregace v lokalitě MČ Praha-Libuš*, Praha 2012, Výzkumná zpráva. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta katedra sociálně geografie a regionálního rozvoje Centrum pro výzkum měst a regionů (CVMR).

vede následně k porušování platných právních předpisů, ať již úmyslnému, nebo nevědomému. V lokalitě roste odpor většinové společnosti. Cizinci jsou vnímáni jako nepláči daní a osoby ignorující platné zákony. Přímým důsledkem této neznalosti a neinformovanosti je i vykořisťování cizinců ze strany jejich vlastní komunity a vznik struktur připomínajících mafií. V důsledku výše uvedených charakteristik dochází k situaci, kdy neznalý a dezorientovaný cizinec se stává snadnou obětí nelegálního zaměstnání, včetně námezdní práce pro drogovou mafii.²⁷

Na základě dlouholeté spolupráce MČ Praha – Libuš s partnerskými městy v Itálii a Francii (Caudebec-les-Elbeuf, Francie a Vigarano Mainarda, Itálie), tedy v obou případech se zeměmi, kde je cizinecká problematika dlouhodobě diskutována a velmi aktuální, byl připraven mezinárodní projekt, jehož cílem definovat a v praxi otestovat edukativně-integrační projekt zaměřený na uplatnění cizinců na legálním trhu práce. Výsledkem této mezinárodní spolupráce byla realizace projektu: Využití zkušeností zahraničních partnerů pro řešení problematiky začleňování cizinců městské části Praha-Libuš na trh práce, č. projektu CZ.1.04/5.1.01/51.00067 v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost financovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

2.1.1 Potřebnost projektu z hlediska cílové skupiny

Potřebnost projektu je dána řadou skutečností. V první řadě jeho potřebnost jednoznačně potvrdila cílová skupina. Především pak dvě setkání u kulatého stolu, které pro vietnamské občany organizovala MČ v 6/2009 a 12/2009 a kde byly dokumentovány požadavky a obavy Vietnamců, stejně jako jejich nejpalčivější potřeba získání informací o systému v ČR pro zahájení podnikání či získání oficiálního zaměstnání. Městská část Praha Libuš zaznamenala v posledních letech velký příliv cizinců (převážně Vietnamců a Ukrajinců) a řada z nich nemá řádné zaměstnání, nejsou uplatnitelní na trhu práce. Tím jsou, jak již bylo uvedeno, velmi zneužitelní na černém pracovním trhu. Zkušenosti ukazují, že neznají český právní řád, nevědí, na které instituce se obrátit, nemají finanční prostředky na zajištění potřebných konzultací. V řadě případů se jedná i o neschopnost česky se přesně vyjádřit. Je však třeba vzít v úvahu, že i tyto osoby jsou na trhu práce, či se chtějí do něj oficiálně zařadit a nelze je z pracovní problematiky ČR vyloučit, protože se jedná o cizince s dlouhodobým či trvalým pobytem v ČR. Problémy se týkají i dosud pracujících

²⁷ SCHAEFER, T. R., Lamm, P. R.: *Sociology*, 5-th edition, Boston: McGraw-Hill, 1995, s. 275-282.

cizinců v tomto regionu. Protože aktuální ekonomická situace vede v mnoha případech ke ztrátě oficiálního zaměstnání. Právě zneužívání osob v tomto postavení je možno zabránit zajištěním cílené informovanosti o českém právním řádu a jeho aplikaci. Potřebnost realizace uvedených kroků vyplývá i z mezinárodních souvislostí, kdy se vstupem ČR do EU, kdy je možný volný pohyb pracovní síly a kdy je třeba neustále sledovat a informovat migrující cizince na území MČ o pravidlech soužití a práce v ČR. Nutnost trvalého řešení sociální a pracovní integrace cizinců potvrdili na svých zasedáních i členové mezinárodního partnerství-města Vigarano Mainarda z Itálie a Caudebec-les-Elbeuf z Francie (oficiální partneři projektu), německé město Bad Dürrenberg, anglické Dereham a španělské Mont-Roig del Camp, kteří se touto problematikou zabývají dlouhodobě a za jediné řešení považují zajištění informovanosti pro cizince včetně odstranění jazykové bariéry.

Na základě těchto skutečností vyhodnotila MČ dané aspekty a rozhodla se reagovat přípravou projektu založeného na společném vývoji nového produktu-programu pro cizince v MČ pro jejich udržení/zařazení na trh práce.

2.2 Deskripce a důvody realizace projektu

Jak je uvedeno v předešlých částech práce, v průběhu přípravné fáze projektu se vycházelo z jednání se zahraničními partnery, se zástupci vietnamské komunity a dalšími organizacemi cizinců a s jejich zkušenostmi. Pro ruský hovořící cizince, kteří nejsou organizováni v žádném krajanském sdružení MČ zřídila anketní box ve svém úřadě a v ruštině distribuovala leták s informací o připravovaném projektu. Touto cestou městská část získala 63 vyjádření, ze kterých jednoznačně vyplynul zájem zúčastnit se všech akcí MČ, které zdarma a v ruském jazyce zpřístupní informace pro zaměstnance či OSVČ pro řádné působení v ČR.

Všechny tyto požadavky byly zapracovány do osnov připravovaného programu s tím, že MČ bude respektovat rozdílné pracovní zaměření cílových skupin (působení v potravinářském a nepotravinářském především obchodním sektoru Vietnamců a stavebně montážní činnosti ostatních národností) a jejich postavení zaměstnanců či OSVČ/podnikatelů/zaměstnavatelů.

Zahraniční partneři byli zapojeni již do přípravy projektu, kdy členové realizačního týmu s nimi konzultovali svůj záměr projekt uskutečnit. Protože oba partneři mají s imigrací a zapojením cizinců na trh práce bohaté zkušenosti, potvrdili správnost záměru MČ Praha-Libuš takovýto projekt realizovat.

Byla připravena osnova obsahu vzdělávacích kurzů, která byla s partnery konzultována a doplněna podle jejich připomínek. Během celého projektu probíhala telefonická a elektronická komunikace vždy, když bylo třeba reagovat na aktuální situaci. Zahraniční partneři ochotně přispěli svými zkušenostmi. Během osobních pracovních setkání, které probíhaly vždy u příležitosti konání mezinárodních workshopů a během zahraničních cest zástupců realizačního týmu k partnerům, byla problematika realizace projektu podrobně konzultována, partneři se seznámili s průběhem jednotlivých běhů, s problémy, které při realizaci nastaly a se změnami, které vyplynuly během realizace. Členové realizačního týmu i partneři měli osobně možnost navštívit lokality s největší koncentrací cizinců na území svých měst, kde se seznámili s největšími problémy spojenými s imigranty.

Zahraniční partneři sdělili, že i pro ně byl projekt velkým přínosem a inspirací, kterou využili při svých aktivitách ve vztahu k cizinecké komunitě v jejich městech.

Ze zkušeností zahraničních partnerů i z průběhu celého projektu vyplývá, že v rámci zajištění uplatňování cizinců ze třetích zemí je potřeba klást důraz na odlišnosti jednotlivých kultur a vyhledávání možností zařazení těchto menšinových kultur do většinové kultury. Jde o velmi citlivou oblast a proto jednotlivé procesy a způsoby je potřeba pečlivě vybírat a zkoumat jejich účinky.

Zjištěné skutečnosti by pak měly pomáhat definovat a správně směřovat systémy – metodiky – vzdělávacích systémů pro cizince ze třetích zemí.

2.2.1 Finanční žádost o platbu

Při sestavování Žádosti o finanční podporu z OP LZZ je nutné dodržovat standardizovaný postup. V procesu žádosti o platbu je shrnuta identifikace operačního programu a výzvy. V našem případě stručný obsah projektu, zapojení partnerských měst, popsána cílová skupina (především obyvatelé Prahy Libuš vietnamské národnosti), která vedla k zapojení dalšího partnera projektu - společnosti Saparia, majitele a pronajímatele areálu SAPA a Svaz Vietnamců v ČR (bez finančního podílu), který bude odpovědný za zajištění a motivace CS Vietnamců.

Cílové skupiny projektu jsou obecně cizinci-imigranti s vízem k pobytu nad 90 dní, dlouhodobým, nebo trvalým pobytem v ČR. Dále je v žádosti o finanční podporu popsána pilotní fáze projektu, identifikace žadatele, včetně stručné charakteristiky a zkušeností městské části v oblasti zamýšleného projektu, zkušenosti zapojených partnerů a způsob jejich zapojení do projektu. Další součástí žádosti je návrh a struktura realizačního týmu, včetně rozsahu práce jednotlivých členů, typu

uzavřených smluv a způsobu odměňování. Popis celého projektu charakterizuje jeho hlavní cíle a předpokládané výstupy. Zdůvodnění potřebnosti projektu, která je dána potřebností z hlediska samotné cílové skupiny, situací městské části, ale i obecnou situací na trhu práce v dané době. Tato potřeba je podpořena i mezinárodní situací danou vstupem ČR do EU a s tímto vstupem souvisejícím volným pohybem osob. Možná rizika ohrožující realizaci projektu jsou rozebrána ve zvláštní kapitole, která se věnuje problematice jejich řízení. V případě projektu městské části Praha Libuš se jedná především o rizika omezení spolupráce se zahraničním partnerem, nízkou mírou zájmu o nabízená školení ze strany cílové skupiny, nedostatečné finanční zdroje (zejména z nemožnosti přesného odhadu rozsahu potřebných překladů do exotických jazyků). Za standardní rizika je možné považovat podcenění administrativní náročnosti projektu, nebo nemožnost jednotlivých členů realizačního týmu plnit své dlouhodobé úkoly. Popsány jsou i klíčové aktivity projektu a klíčové indikátory, publicita, způsob financování a podrobný rozpočet. Takto sestavená žádost o finanční podporu se odešla v programu Benefit7 a ve vytištěné podobě zároveň odešla na řídicí orgán. V našem případě na MPSV ČR. Pozitivně vyhodnocené žádosti postupují do fáze realizace.

2.2.2 Partneři projektu

Zahraniční i tuzemští partneři jsou bez finančního příspěvku. Členy Realizačního týmu jsou zástupci tuzemských partnerů.

Zahraniční partneři jsou zapojeni ve všech fázích realizace projektu. Od projednání konkrétních forem spolupráce a podpis partnerské smlouvy na realizaci projektu, přes sběr podkladů, příkladů dobré praxe aj. pro vytvoření speciálních kurzů/modulů pro cílovou skupinu a sdílení zkušeností, osobní setkání v Itálii a ve Francii, projednání návrhů kurzů a jejich metodiky a jejich úpravy dle zahraničních zkušeností až po spolupráci při výběru a zajištění vhodných zahraničních lektorů a partnera pro mezinárodní workshopy. Průběžné hodnocení a projednávání výsledků realizace projektu a rovněž z účast zahraničních partnerů na mezinárodních workshopech a oboustranné vyhodnocení další spolupráce a šíření know-how projektu.

Zahraniční partneři projektu - partnerská města projektu:

Comune di Vigarano Mainarda – městečko ležící v provincii Ferrara ve střední Itálii s obdobným počtem obyvatel jako má MČ Praha-Libuš (cca 8 000). Struktura cizinců: převažují Slovinci, Chorvati a Marokánci. Jedná se o cizince, kteří mají

i jazykové problémy, proto město řeší tuto situaci pořádáním jazykových kurzů italštiny a tento blok obsahuje i základní informace pro cizince o Itálii,

Caudebec-les-Elbeuf – městečko je ve francouzské Normandii. Počtem obyvatel je srovnatelné s MČ Praha-Libuš (cca 10 000). Struktura cizinců: imigranti z Maroka, Alžírsko, Tunisko, Vietnamu, Kambodže a Laosu. Obyvatelé jsou zaměstnání především v leteckém průmyslu, výrobě komponent pro airbagy a bezpečnostní pásy, v rybolovu a zemědělství. Francouzský partner řeší problémy i s vietnamskou komunitou a spolupracuje s vládními i nevládními organizacemi v oblasti řešení zaměstnávání cizinců. V rámci spolupráce s francouzskou Ligou pro lidská práva pořádá pravidelně systém přednášek zaměřených na integraci cizinců, včetně problematiky pracovního zapojení.

Tuzemští partneři jsou zapojeni ve všech fázích projektu a jejich zástupci jsou členy Realizačního týmu a v některých případech působí jako lektori – jsou to následující organizace:

Svaz Vietnamců České republiky (Svaz Vietnamců ČR vystřídal původního partnera Saparia a. s. při zahájení realizace projektu). Svaz je občanským sdružením, které bylo založeno v listopadu 1999 jako nezisková a dobrovolná organizace s cílem sdružovat Vietnamce žijící v České republice. Usiluje o jednotu, stabilitu a rozkvet komunity a spolupráci ve všech oblastech společenského života mezi Vietnamem a Českou republikou. Má 40 poboček na celém území České republiky.

Středočeská asociace manažerek a podnikatelek (STAMP) – je odborným garantem projektu. Jako občanské sdružení byla STAMP založena v r. 2001 s cílem poskytovat společnou platformu podnikatelkám a manažerkám působícím především v Praze a Středočeském regionu. Spolupracuje s dalšími asociacemi podnikatelek a manažerek na Moravě, v jižních a severních Čechách. Posláním STAMP je připravit ženy na podnikání v rámci EU. Je místem setkávání podnikatelek a manažerek, místem pro navazování nových kontaktů, výměnu zkušeností a vytvoření platformy pro aktivní elektronickou komunikaci, stejně jako pro výměnu nápadů a informací. Prosazuje rovné příležitosti a ve vztahu k státním institucím hájí zájmy žen podnikatelek a manažerek.

Má rozsáhlé zkušenosti s realizací projektů, které se zaměřovaly na zvyšování odborných a všeobecných znalostí manažerek a podnikatelek. Členky STAMP pracují jako odborné lektorky v rámci jednotlivých přednášek projektu.

STAMP v rámci projektu zajišťuje kompletně celý vzdělávací program v oblasti všeobecných i odborných přednášek, v souladu s vytvořenou metodikou.

V průběhu projektu dále byli přizváni ke spolupráci tito další partneři (opět bez finančního příspěvku). Jejich zapojení je především v propagaci projektu a v získávání účastníků /cizinců k zapojení do projektu. Agency for Migration and Adaptation AMIGA o. s. je partnerem z neziskového sektoru pro práci s cizinci. Byla založena v r. 2010 z iniciativy několika zahraničních vědeckých pracovníků Akademie věd ČR a Univerzity Karlovy v Praze, s cílem zvýšení efektivity adaptace a integrace cizinců v České republice a propagace aktivit českých státních a nestátních institucí a organizací v této oblasti. Svou činnost zaměřuje především na problematiku zdravotní péče o cizince a prevenci při snížení výskytu správních deliktů a přestupků ve sféře zaměstnávání, podnikání, pojištění a jiných činnosti plynoucích z neznalosti zákona. AMIGA překládá informační materiály ohledně pobytového režimu do ruštiny a angličtiny. Organizuje rovněž dobrovolníky, kteří působí např. v pražské Thomayerově nemocnici, a poskytuje pomoc s organizací volnočasových aktivit pro děti předškolního věku se zvláštním zaměřením na integraci dětí cizinců do vzdělávacího systému ČR. Tato edukativní činnost na úrovni dětských klientů má svůj neocenitelný význam zejména v oblasti formování kulturního kapitálu a pozitivní sociální reprodukce²⁸. Spolupráce s AMIGA je zaměřena především na získávání rusky mluvících účastníků projektu, zajišťování tlumočnicků a vybraných lektorů.

2.2.3 Popis a cíle

Hlavní cíl je v souladu s globálním cílem výzvy je zaměřen na „Využití mezinárodní spolupráce pro řešení problematiky cizinců v Městské části v oblasti pracovní integrace“. Na hlavní cíl navazují dílčí cíle, které jsou v souladu se specifickými cíli výzvy a to konkrétně rozvoj partnerství s městy Caudebec-les-Elbeuf ve Francii a Vigarano Mainarda v Itálii, vytvoření a pilotní ověření nového nástroje pro pracovní integraci cizinců v Městské části s využitím zahraničních zkušeností, tj. speciálního modulově zaměřeného kurzu, zavedení systému sdílení zkušeností v oblasti zapojení a následného udržení cizinců v MČ na trhu práce formou workshopů, připravit systémové zavedení výstupů projektu do praxe, jedním z hlavních cílů realizace projektu bylo 500 podpořených cizinců a vytvoření 7 nových produktů (metodika, web stránky pro komunikaci s cílovou skupinou a 5 manuálů pro CS).

Hlavním úkolem projektu tedy bylo aktivně reagovat na problémy, které v regionu žadatele – tj. Městské části Praha-Libuš vznikají v souvislosti s trvalým

²⁸ GIDDENS, A: *Sociologie*, Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, s. 401-402.

nárůstem počtu cizinců (především Vietnamců a občanů zemí bývalého SSSR) a na problémy s jejich uplatňováním na trhu práce.

Vytvořená metodika projektu je zaměřena především na oblast znalosti českého právního řádu, podmínek podnikání a zaměstnávání cizinců ze třetích zemí. Její hlavní motto je po celou dobu projektu: „Neznalost zákona neomlouvá – zákony platí pro všechny stejně“. Proto je metodika pro jednotlivé kurzy zaměřena na pomoc cizincům orientovat se v zákonech, nařízeních a vyhláškách a dalších právních normách, které v České republice musí dodržovat, aby se nedostali do rozporu s jejím právním řádem.

2.2.4 Inovativnost projektu

Inovace v produktu spočívá v plánu vytvořit a realizovat nový vzdělávací program pro cizince v městské části. Jedná se o společný vývoj tohoto nového produktu ve spolupráci se zahraničními partnery - městy z Itálie a Francie. Záměr vznikl na základě reálné potřeby zjištěné konkrétní poptávkou cílové skupiny a dlouhodobými problémy s cizinci na trhu práce v regionu MČ. Aktivity projektu lze považovat pro komplexnost a potřebnost pro trh práce za unikátní a inovativní. Řeší jak potřeby cílové skupiny, tak trhu práce cíleným a inovativním způsobem.

Další inovací je osobní přístup ke každému účastníkovi. Nejde o hromadné "nalévání" vědomostí, jak tomu bývá při veřejných kurzech, ale o využití kombinace prezenční formy školení s konzultacemi, poradenstvím a sdílením zkušeností.

Inovace v procesu vzdělávání cizinců v doplnění procesu vzdělávání o činnost 3 interních školitelů / odborných garantů se zkušenostmi v dané oblasti. Součástí inovativního procesu vzdělávání je i vyhodnocování školení pomocí forem zpětné vazby.

Inovace v nástrojích. Nedílnou součástí vzdělávacích aktivit budou nástroje pro měření výsledků dosažených ve vzdělávání (hodnocení, testy aj.), ústní i písemná vazba poskytovaná školiteli, ale i zpětná vazba formou dotazníků od CS, školitelů a RT, aby mohla být zajišťována vysoká kvalita programu.

Inovace v kontextu. Realizací projektu dojde k propojení osob a organizací různých právních forem (např. při workshopech, konferenci a dalších akcích sdílení zkušeností) a výstupy z této spolupráce mohou ovlivnit změny předpisů aj. (Jedná se o podněty pro MV ČR, ČOI, Cizineckou polici aj.)

2.2.5 Cílové skupiny

Na základě provedené vstupní analýzy, která je součástí popisovaného projektu, se Metodika a její obsah zaměřil na cizince ze třetích zemí (přistěhovalce) s uděleným vízem k pobytu nad 90 dnů, dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR. Jedná se tedy o osoby, které jsou v ČR legálně a jsou schopné se zapojit/udržet na trhu práce v ČR. Jsou to osoby: zaměstnanci, zaměstnavatelé a osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), ženy i muži (různé věkové kategorie).

Do projektu byli zapojeni účastníci: Vietnamci, rusky mluvící cizinci ze zemí bývalého SSSR, Číňani a Mongolové.

Struktuře jednotlivých běhů projektu byly aktuálně přizpůsobovány jednotlivé přednášky a lektori podle této struktury vybírají i konkrétní příklady pro daná témata.

Průběžně se těmto skutečnost přizpůsobovala i metodika.

2.2.6 Klíčové aktivity

Klíčové aktivity každého projektu jsou předem stanovené a definované postupy a cílem, které budou použity během realizace projektu. V průběhu realizace projektu byly monitorovány následující klíčové aktivity.

První klíčovou aktivitou byla přípravná fáze, která byla shrnuta ve Zprávě o zahájení projektu (ZZROP). Projekt byl zahájen 1. prosince 2010, následně se konala první koordinační schůzka realizačního týmu, jehož složení bylo na této schůzce finálně potvrzeno. Realizační tým byl sestavován tak, aby byla zajištěna po celou dobu realizace projektu vzájemná zastupitelnost a kvalifikovaný přístup. V průběhu realizace projektu se však realizační tým nevyhnul změnám ve své sestavě. V prvních dvou měsících se realizační tým věnoval zejména činnostem spojeným s procesními postupy nutnými k zahájení projektu. Byly uzavřeny dohody DPP a DPČ, stanoveno vymezení vzájemných kompetencí a členové týmu se podrobně seznámili s metodikou OP LZZ. Následně byla identifikována rizika a přijata opatření na jejich sledování a řízení. Následovalo zajištění plné moci pro manažerku projektu a uzavření partnerských smluv s tuzemskými (Svaz Vietnamců v ČR, Středočeská asociace manažerek a podnikatelek) i zahraničními (Commune di Vigarano Mainarda a Mairie de Caudebec-les-Elbeuf) partnery projektu. Byla zahájena a realizována dvě předepsaná výběrová řízení, a to na překlady a tlumočení a na výběr a pořízení hardware a software vybavení.

Druhou klíčovou aktivitou se stala sama činnost realizačního týmu. Cílem této aktivity bylo splnění záměrů projektu, zajištění přínosů a trvalé udržitelnosti projektových aktivit za působení akceschopného realizačního týmu. Realizační tým byl sestaven ze zkušených odborníků. Pro zajištění kvalitního a komplexního řízení realizace projektu po stránce věcné, organizační, ekonomické i administrativní, včetně pružné vazby na příjemce i cílové skupiny si realizační tým nastavuje pravidelné porady. Na těchto poradách si sděloval informace o aktuálním stavu projektu, přípravě výuky, nákladech na projekt a přijímal potřebná opatření k realizaci projektu. V rámci projektového a finančního řízení se věnoval realizační tým i problematice řízení rizik projektu. Zároveň projektový tým zajistil základní zastupitelnost členů týmu, což minimalizovalo riziko poruch v případě náhlého výpadku některého člena nebo personálních změn.

Třetí klíčovou aktivitou bylo zajištění a vybavení školících místností žadatele. V rámci této klíčové aktivity bylo zajištěno vybavení školící místnosti v prostorách příjemce dotace potřebným zařízením, učebními pomůckami a studijními materiály do knihovny. Dále pak byl zajištěn na část doby realizace pronájem další školící místnosti v prostoru areálu SAPA. Později byl a výuka přesunuta do již do jisté míry vybavené učebny žadatele. V dalším běhu byla vybavena pro výuku i druhá učebna žadatele. Vzhledem k finančnímu rozsahu byl nákup hardware a software pro školící místnost včetně montážních prací součástí zadávacího řízení.

Čtvrtou klíčovou aktivitou se stalo sdílení zkušeností zahraničních partnerů v oblasti zařazení cizinců na trh práce a jejich využití pro zavedení nových nástrojů v práci s cílovou skupinou. Cílem této klíčové aktivity bylo zajistit nové postupy pro práci s cílovou skupinou směřující k jejímu vyššímu zapojení na trh práce. Klíčová aktivita byla zahájena zpracováním a překladem osnovy připravených vzdělávacích kurzů a předána zahraničním partnerům k posouzení a k doplnění o jejich zkušenosti s obdobnými akcemi a cílovými skupinami. Rovněž byli zahraniční partneři pozváni na odborný workshop, kde si odborní lektoři vyměnili zkušenosti. Odborného workshopu se zúčastnilo celkem 27 pozvaných hostů: zástupce Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR, poradce prezidenta republiky, zástupci MV ČR, Celní správy, Velvyslanectví Francie a Vietnamské socialistické republiky, Přírodovědecké fakulty UK Praha, MPO ČR, MČ Praha-Libuš, ZŠ a MŠ v MČ Praha-Libuš, tisku a Českého rozhlasu), všichni členové realizačního týmu projektu, lektoři, tlumočníci, zástupci zahraničních partnerů z Itálie (3) a Francie (3) a zástupci tisku a dále se workshopu zúčastnilo 125 účastníků CS.

Následovala setkání se zahraničními partnery červenci 2011, únoru 2012, září 2012, lednu 2013, březnu 2013 a říjnu 2013. Obsahem setkání bylo projednání zapojení zahraničních partnerů do projektu, systém spolupráce a předávání zkušeností, podrobné informace o dosavadních zkušenostech MČ Praha Libuš s cizineckými komunitami, zkušenosti a praktická opatření, která realizují zahraniční partneři pro zapojení cizinců na trh práce, návrhy na konkretizaci témat a odlišnosti v přístupu účastníků z jednotlivých jazykových skupin aj. Např. od francouzského partnera projektu získalo vedení projektu několik odborných studií detailně řešících přistěhovaleckou politiku Francie.

Vytvoření speciálních kurzů včetně podpůrné metodiky s využitím zahraničních zkušeností se zaměřením na udržení a zařazení cílové skupiny na trh práce se stalo pátou klíčovou aktivitou. Pro naplňování této klíčové aktivity byli zajištěni formou Dohod o provedení práce a závazných objednávek jednotliví odborní lektori (vč. požadavku na případné zastoupení). Interní lektori RT s využitím i externích lektorů zpracovali osnovy a přehledy jednotlivých přednášek na základě požadavků specifikovaných při tvorbě základního zaměření projektu. Obsahy přednášek byly zpracovány tak, že je možné je přizpůsobovat konkrétním potřebám cílových skupin. Byl zpracován a realizačním týmem schválen harmonogram jednotlivých přednášek pro první šestiměsíční kurz a zpracován návrh harmonogramu pro druhý šestiměsíční kurz. Na zpracování harmonogramu se podíleli všichni lektori. Byly zpracovány obsahy a osnovy jednotlivých přednášek, následně byl schválen i harmonogram kurzu a byly zpracovány návrhy šestiměsíčních kurzů. Návrhy byly zveřejněny pro cílovou skupinu na webových stránkách projektu www.vsichnispolcne.cz. Na těchto webových stránkách projektu byly průběžně zveřejňovány všechny podstatné informace o projektu včetně tiskových zpráv a zpráv ze služebních cest členů realizačního týmu. V průběhu realizace projektu bylo uskutečněno celkem pět šestiměsíčních bloků nabízejících možnost vzdělávání pro cizince.

Celkem bylo zpracováno pět odborných příruček a příslušných manuálů, které se věnují okruhům, které jsou pro účastníky nejpotřebnější. Jednalo se o manuály věnované tématům: Zákoník práce, Zdravotní péče v ČR, Marketing, Finanční zdroje a Dozorové orgány. Tyto manuály byly přeloženy do vietnamštiny, ruštiny, čínštiny, mongolštiny, byl zajištěn jejich výtisk a distribuce cílové skupině, kdy příručky získaly osoby, které úspěšně absolvovaly kurzy a byl jim předán certifikát. Během celé realizace projektu se projevoval v podstatě jeden větší problém,

a to odhadnout, jaký bude výsledný počet normostran překladů studijních materiálů a manuálů z/do čtyř exotických jazyků.

Za dobu realizace projektu bylo přeloženo 2 426 normostran studijních materiálů a manuálů. Původní předpoklad při tvorbě projektu před 4 lety byl 600 normostran. Z těchto normostran tvoří 731 normostran studijní materiály a 1695 normostran manuály v tomto členění:

Tabulka 1 Přehled objemu zpracovaných materiálů – fakturace

| POCTY NORMOSTRAN MANUALU - FAKTURACE | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|---------------|-----------|-----------------|-----------------|
| | Zdravotní péče | Zákoník práce | Marketing | Dozorové orgány | Finanční zdroje |
| vietnamština | 79 | 118 | 64 | 86 | 87 |
| ruštině | 105 | 86 | 66 | 84 | 68 |
| čínština | 81 | 100 | 61 | 86 | 86 |
| mongolština | 81 | 100 | 73 | 92 | 92 |
| součet | 346 | 404 | 264 | 348 | 333 |
| CELKEM NS | 1 695 | | | | |

Zdroj: Monitorovací zpráva projektu č. 6

V této souvislosti bylo potřebné provádět nepodstatné změny rozpočtu, které však pozitivně završily úsilí celého realizačního týmu i týmu dodavatele překladatelských a tlumočnických služeb maximálně úspěšně zpracovat výstupy z workshopů, samotné workshopy a ve finále výsledky činnosti interních odborných lektorů v podobě produktů projektu – manuálů pro cílovou skupinu.

Šestá klíčová aktivita se skládala z pěti vzdělávacích modulů rozložených do tří let realizace projektu. Jeden modul trval šest měsíců a obsahoval 24 hodin výuky, 3 hodiny konzultací a závěrečný mezinárodní workshop spojený se slavnostním zakončením běhu. Jejím cílem byla samotná realizace speciálních kurzů, jako nového nástroje pro zařazení a udržení cizinců na trhu práce.

Výuka se skládala ze dvou bloků:

1. Blok všeobecných znalostí obsahoval 5 přednášek, každá tematicky zaměřená na jeden balíček legislativy, který se podle našich zkušeností cizinců ze třetích zemí bytostně týká a s jehož dodržováním mají problémy. Přednášky byly postaveny na konkrétních příkladech z praxe, kdy lektoři jako zkušení odborníci s dlouholetou praxí v daném oboru přesně věděli, v čem mají cizinci ze třetích zemí největší potíž zorientovat se. Úvodní přednášku vedl specialista z Ministerstva vnitra,

orgánu, který je koordinátorem integrační a imigrační politiky v České republice, a zaměřuje se na pobytový režim cizinců, jejich práva a povinnosti.

2. Blok odborných přednášek obsahoval 3 přednášky a byl sestaven na základě požadavků a námětů od účastníků v každém běhu. Lehce se tak lišily modul od modulu. Vietnamští účastníci kupříkladu mají zájem o potravinářskou legislativu, typu základní práva a povinnosti provozovatele potravinářského podniku, stravovacích a ubytovacích služeb nebo hygiena v provozovnách potravinářského podniku. Ruský mluvící skupiny naproti tomu projevily zájem o systém zdravotní péče v České republice nebo nabídku bankovních produktů pro malé a střední podnikání.

Sedmou klíčovou aktivitou projektu byla realizace workshopů zaměřených na sdílení zkušeností s obdobnou problematikou. V rámci této aktivity bylo realizováno několik mezinárodních workshopů za účasti primátora hl. m. Prahy, zástupců Služby cizinecké policie, hygienické stanice hl. m. Prahy a představitelů Domu národnostních menšin. Se svými příspěvky vystoupili na setkáních i oba zahraniční partneři projektu - zástupci samospráv a odborníci Caudebec-les-Elbeuf a Vigarano Mainarda, volení i nevolení představitelé několika pražských městských částí, kteří seznámili účastníky workshopu nejen s integračními aktivitami jejich městských částí, ale i s vazbami těchto aktivit na jejich zahraniční partnery. Workshopů se rovněž zúčastnili vysocí představitelé francouzské a vietnamské ambasády. Výstupem workshopů byly zvukové záznamy, tiskové zprávy a informace zveřejňovány na webových stránkách projektu. Workshopy probíhaly za účasti médií a informace o projektu byla zveřejňována v tištěných médiích i ve vietnamské televizi. Workshopy posilovaly povědomí o projektu jak mezi odbornou veřejností, tak zejména mezi potenciální cílovou skupinou, zvyšovaly jeho prestiž a pomáhaly jak snadnějšímu šíření získaných zkušeností, tak i absorpci zkušeností jiných subjektů s danou problematikou.

Poslední klíčovou aktivitou bylo uzavření a vyhodnocení projektu. Zdrojem pro realizaci této klíčové aktivity se stalo vyhodnocení jednotlivých etap realizace a příslušných výstupů. V průběhu posledních dvou měsíců se realizační tým zaměřil na posouzení a následné vyhodnocení čerpání rozpočtového budgetu a na splnění hlavního cíle projektu, kterým bylo v souladu s globálním cílem výzvy zaměření na využití mezinárodní spolupráce pro řešení problematiky cizinců v MČ v oblasti pracovní integrace. Dílčími cíli vedoucími k úspěšnému splnění cíle hlavního pak byly výstupy z jednotlivých klíčových aktivit, jejichž shrnutím je plnění monitorovacích indikátorů projektu:

- 500 podpořených osob – splněno dle projektu (fakticky překročeno na **685** podpořených osob)
- 350 úspěšně proškolených osob (úspěšným byl ten, kdo absolvoval více než 60% školení a získal certifikát) – splněno dle projektu (fakticky překročeno na **371** úspěšných absolventů kurzů)
- tři podpořené organizace – splněno zapojením do projektu příjemcem dotace a partnery Svazem Vietnamců v ČR a STAMP
- sedm nově vytvořených / inovovaných produktů – splněno dle projektu, bylo popsáno 7 nově vytvořených/inovovaných produkty (vložené do databáze produktů), a sice
- vytvoření pěti speciálních studijních manuálů (Zákoník práce, Zdravotní péče v ČR, Marketing, Finanční zdroje, Dozorové orgány)
- vytvořené webové stránky projektu pro komunikaci s cílovou skupinou (www.vsichnispolecne.cz)
- vytvořená metodika speciálního modulově zaměřeného kurzu pro cizince s využitím zahraničních zkušeností

Na základě vyhodnocení projektu bylo možné následně konstatovat, že realizace projektu naplnila svou podstatu a cíle a je považována za úspěšnou.

2.2.7 Rozpočet a finanční plán

Rozpočet projektu se zpracovává prostřednictvím on-line aplikace v rámci žádosti Benefit7. V rámci přípravy projektu se jedná především o odhad celkových nákladů projektu. Přípravné fázi je třeba věnovat velkou pozornost: Z veřejných prostředků je možné čerpat pouze způsobilé výdaje. Při sestavování rozpočtu je nutné dodržovat případné minimální a maximální částky finanční podpory určené ve výzvě k podávání žádostí. Rozpočet projektu musí být rozepsán do jednotlivých položek, příp. podpoložek příslušných kapitol natolik podrobně, aby z něho bylo zřejmé, jaké přímé náklady jsou v projektu plánovány. Projekt, jehož rozpočet přímých nákladů nebude dostatečně podrobný, ztratí v rámci věcného hodnocení body a snižuje se tak jeho pravděpodobnost podpory z prostředků OP LZZ.

V případě popisovaného projektu bylo dosaženo následujících parametrů čerpání rozpočtu. Celkem byly alokované finanční prostředky vyčerpány na 90,83%,

tj. z platného rozpočtu ve výši 5.975.537,20,- Kč bylo vyčerpáno včetně nepřímých nákladů 5.427,445,60 Kč.

Podrobný přehled o čerpání jednotlivých rozpočtových kapitol je zpracován v příloze číslo 1 – Přehled čerpání způsobilých výdajů projektu včetně nepřímých nákladů v Závěrečné monitorovací zprávě (ZMZ).

2.2.8 Harmonogram a průběh

Metodika speciálního modulově zaměřeného kurzu pro cizince s využitím zahraničních zkušeností byla navržena postavena pro pět modulů – běhů:

1. běh: březen 2011 – červenec 2011 – celkem 4 skupiny
2. běh: září 2011 – leden 2012 – celkem 6 skupin
3. běh: únor 2012 – červen 2012 – celkem 4 skupiny
4. běh: září 2012 – leden 2013 – celkem 4 skupiny
5. běh: únor 2013 – červen 2013 – celkem 4 skupiny

Tabulka 2 Časový harmonogram jednotlivých fází projektu

| KA | Jméno úkolu | Začátek | Konec | Dnů | Pracovní zdroj | Dokončení % |
|----|--|-----------|------------|------|----------------|-------------|
| 1 | Přípravná fáze projektu | 1.12.2010 | 31.1.2011 | 62 | realizační tým | 100% |
| 2 | Činnost realizačního týmu | 1.12.2010 | 30.11.2013 | 1096 | realizační tým | 100% |
| 3 | Zajištění školicích místností | 1.12.2010 | 31.1.2011 | 62 | realizační tým | 100% |
| 4 | Sdílení zkušeností zahraničních partnerů | 1.12.2010 | 30.11.2013 | 1096 | realizační tým | 100% |
| 5 | Vytvoření speciálních kurzů včetně metodiky | 1.1.2011 | 31.3.2011 | 90 | realizační tým | 100% |
| 6 | Realizace speciálních kurzů jako nového nástroje | 1.3.2011 | 31.8.2013 | 915 | realizační tým | 100% |
| 7 | Workshopy zaměřené na sdílení zkušeností | 1.3.2011 | 31.12.2012 | 672 | realizační tým | 100% |

Zdroj: vlastní tvorba

Pro realizaci jednotlivých běhů je určeno šestiměsíční časové rozpětí – to znamená, že každý běh byl navržen, jako šestiměsíční kurz.

Konkrétní termíny a časy jednotlivých přednášek byly stanoveny po dohodě s koordinátory-rodilými mluvčími jednotlivých jazykových skupin. Při sestavování harmonogramu musely být respektovány odlišnosti týkající se svátků jednotlivých komunit (různé termíny pro vánoční svátky, Nový rok, lunární Nový rok, národní svátky atd.) Rovněž byly plně respektovány jazykové mutace účastníků cílové skupiny.

2.2.9 Změny a komplikace

V průběhu realizace projektu došlo k mnoha konfliktním situacím, které se dají rozdělit do dvou základních skupin. Problémy a komplikace spojené s realizací projektu na straně účastníků a na konflikty na straně vztahů s městskou částí v rámci samotného realizačního týmu.

Bezprostředně po začátku realizace projektu bylo nutné řešit paradoxní situaci, vyplývající z neočekávaně vysokého počtu zájemců o kurzy. V důsledku této změny v množství frekventantů, bylo nutné požádat řídicí orgán o změny v rozpočtu projektu. Městská část poskytla vyhovující vlastní prostory pro realizaci kurzů. V důsledku tohoto vstřícného kroku došlo k poklesu budgetovaných přímých nákladů a související alikvotní části nákladů nepřímých. Z kapitoly nepřímých nákladů se však zároveň vyhradila částka na úhradu energie v poskytnutých prostorách vyhovující velikosti „pronajaté“ zasedací místnosti od Městské části Praha Libuš.

Dalším, souvisejícím, problémem se v průběhu realizace stala rostoucí popularita projektu vedoucí k rozšíření původních dvou jazykových mutací (vietnamské a ruské) na další dvě skupiny – mongolskou a čínskou. S touto vítanou vlnou zájmu o kurzy pro cizince byl samozřejmě spojen další balík formálních žádostí o změny v rozpočtu, stejně jako s vypsáním několika výběrových řízení na překladatelské a tlumočnické kurzy, následně zvýšení nepřímých nákladů ve formě spotřeby (kancelářského) materiálu pro tisk podkladů pro účastníky – papíry, tonery atd.

Frekventanti kurzů postupně začali kurzy spontánně vnímat jako skutečně konzultační poradnu (a také bezplatnou), jejich prostřednictvím řešili své konkrétní problémy v zaměstnání, podnikání, legalizace pobytu a podobně. Tyto dotazy a konzultace se lektoři a smluvní partneři projektu snažili řešit nejen v rámci standardních přednášek, ale i ve svém volném čase a to jak osobně, tak prostřednictvím elektronické komunikace.

Specifickým okruhem problémů a konfliktů v průběhu realizace projektu se stal nezájem o realizaci za strany Městské části Praha 4 Libuš. Starosta MČ, přestože formálně figuruje jako statutární orgán a zároveň ředitel celého projektu, se za celou dobu realizace (tři roky) zúčastnil jednání celkem přibližně třikrát. Vnitřní konflikty a neshody mezi zaměstnanci úřadu, kteří v počáteční fázi projektu zároveň zastávali i funkce v realizačním týmu, vedly k jeho zásadní obměně. Z rozhodnutí MČ byli všichni členové obnoveného realizačního týmu externisté (formou DPP, DPČ). Tento krok má za důsledek to, že po ukončení realizační části projektu a ukončení smluvních vztahů členů realizačního týmu neexistuje kontinuální návaznost v oblasti získaných

zkušeností a vztahů na městskou část Praha 4. Po oddělení projektu od MČ se projekt stal trpěnou, ale ostentativně nepodporovanou aktivitou městské části. Městská část v důsledku realizace projektu získala majetkové vybavení, které i nadále využívá ve své činnosti. Projekt se rovněž významnou mírou podílel na financování provozu některých objektů MČ a rovněž v mediálním obrazu v rámci vnější komunikace byl městskou částí často uváděn jako pozitivní případ spolupráce s místními národnostními menšinami (vietnamská komunita silně zastoupená v dané MČ).

2.2.10 Monitoring

Kontrola a monitoring projektu má za úkol poskytnout informace o aktuálním stavu projektu, průběžně srovnávat jeho stav se stavem navrženým v projektu.

Jak píše Častorál kontrola „*spočívá ve srovnávání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky.*“²⁹

Monitoring zjišťuje aktuální, nebo potenciální odchylky a předchází nepředvídatelným událostem. Projekt je třeba monitorovat ze dvou hledisek. Především z hlediska času, zbývajících do jeho dokončení a dodržování stanoveného časového plánu (Time to Complete). Druhé hlavní sledované kritérium jsou náklady. Průběžné sledování projektového budgetu a stálé upřesňování nákladů nutných na dokončení projektu (Cost to Complete). Díky průběžnému sledování těchto kritérií se nám podařilo přivést projekt do úspěšného konce. Právě k tomuto účelu slouží Monitorovací zprávy (MZ), které se odevzdávají řídicímu orgánu v intervalech odvozených v závislosti na finančním objemu projektu. V případě popisovaného projektu se monitorovací zprávy předkládaly každých šest měsíců.

V rámci monitoringu projektu se v monitorovací zprávě předkládá příjemce dotace projektovou část – sledování indikátorů, průběh výběrových řízení a z finanční části – čerpání způsobilých výdajů projektu (včetně pracovních výkazů, kopie faktur, zaúčtování, výpisy z bankovního účtu).

2.2.11 Audit a ukončení

V průběhu října a listopadu 2013 proběhla závěrečná důkladná kontrola veškerých účetních operací a dokladů. Kompletní projektová dokumentace, včetně

²⁹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 101.

účetních dokladů, byla připravena k archivaci dle pravidel OP LZZ. Na základě auditu realizovaného projektu lze předpokládat, že zvýšení informovanosti účastníků projektu bude mít trvalou hodnotu a bude mít pozitivní vliv na jejich zapojení na trhu práce a kvalitu jejich činnosti v dlouhodobém horizontu. Vlastní udržitelnost pak podpoří nastavený a zavedený systém sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe prostřednictvím workshopů, které zajistily trvalé vazby a kontakty pro další spolupráci i po skončení projektu. Bude navázáno na dosavadní spolupráci a budou rozvinuty další formy partnerských vztahů se zahraničními partnery i po skončení projektu.

V budoucím období se vedle zahraniční spolupráce s partnerskými městy Caudebec-les-Elbeuf (Francie) a Vigarano Mainarda (Itálie) bude městská část podrobněji zabývat více veřejným sdílením informací a jejich prezentací mezi obyvateli území městské části a celého města Prahy.

Vzniklý ověřený výukový systém bude volně k dispozici prostřednictvím webu Městské části Praha-Libuš. Ověřený modul funguje dobře při frontálním výukovém modulu. Praktické výstupy pro účastníky ovšem závisely na úrovni znalostí českého prostředí účastníkem před nástupem do kurzu. Ještě více se od sebe lišily konkrétní přínosy pro jednotlivé jazykové skupiny účastníků. Pokud chceme zasáhnout i další, zatím neoslovené, mladší, ale i starší cílové skupiny, bylo by dobré zvážit i jinou formu výuky (náznornější, pomalejší, s prostorem pro samostatnou práci a vedení).

Nové odborné aktivity budou probíhat dle potřeby v rámci nových projektů. V budoucnu předpokládáme spíše realizaci workshopů nad zcela konkrétními tématy, ve kterých půjde více o praktické nácviky nových dovedností. Důraz bude kladen na zcela konkrétní a pokud možno rychlý přínos pro účastníka. Využívány budou veškeré materiály zpracované v rámci projektu financovaného ESF prostřednictvím OP LZZ .

Městská část bude v rámci pokračování tohoto typu projektů šířit, popularizovat a využívat výstupy projektu. Podobným směrem se v posledních letech vydává nově integrace i v dalších evropských státech (např. Německu). Je uvažováno o dalším rozšiřování informací týkajících se integrace a zajímavých pro obyvatele-cizince v rámci dalších projektů, které by byly sdíleny mezi několika městskými částmi Prahy.

3 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A NÁVRHY ŘEŠENÍ

V průběhu realizace tohoto úspěšně ukončeného projektu jsme se setkávali s několika druhy problematických situací. První okruh problémů pramenil ze samé podstaty projektu. Jeho obsahová část, která byla předmětem vzdělávacích kurzů pro cizince v průběhu času, devalvovala a bylo nutné obsah přednášek v průběhu následujících běhů doplňovat a upravovat. Tyto změny se negativně projevíly i v nutných projektových úpravách a dodatečných žádostech řídicího orgánu o podstatné změny. I přes tuto skutečnost se podařilo projekt dokončit. Projekt byl úspěšný také díky partnerům, kteří do něj přinesli své cenné zkušenosti. Zahraniční partneři – italské město Vigarano Mainarda a francouzské město Caudebec-les-Elbeuf - se podělili o své praktické poznatky v oblasti práce s imigranty. Za velmi cenné je možno považovat to, že základní obsahová osnova všech kurzů byla ještě před jejich realizací podrobně diskutována s oběma zahraničními partnery a na základě jejich bohatých zkušeností s integrací cizinců na regionálním trhu práce vypracována konečná obsahová náplň metodiky, která pak byla odsouhlasena francouzským i italským partnerem projektu.

Do tvorby celkové koncepce a obsahové struktury jednotlivých kurzů přispěli i oba tuzemští partneři projektu – Středočeská asociace manažerek a podnikatelek STAMP se svými dlouholetými zkušenostmi z podnikání i organizace podnikatelských vzdělávacích kurzů a Svaz Vietnamců v ČR svými aktuálními požadavky na potřebné informace pro bezproblémové a úspěšné uplatnění se cizinců na trhu práce, zejména v regionu Městské části Praha- Libuš.

Druhým velkým okruhem problémů se stal samotný proces nadměru formální stránky realizace a byrokratického řízení. Podstatným rizikem projektu se ukázala určitá těžkopádnost při schvalování monitorovacích zpráv a většiny podstatných změn ze strany poskytovatele dotace, což mělo negativní dopad na celkový průběh realizace projektu. Úskalím byla i celková délka trvání projektu, neboť v tříletém období došlo k postupným rozsáhlým a významným změnám řady zákonů, norem a předpisů (zejména v oblasti živnostenského zákona, zákoníku práce, potravinářské legislativy, daňové legislativy, připravovaných rozsáhlých změn občanského zákoníku apod.), což vyžadovalo neustálou aktualizaci připravovaných podkladových materiálů ze strany lektorů a mělo dopad i na zvyšující se nároky na činnost překladatelů a tlumočnicků.

Zároveň bych však ráda poukázala na praktické důsledky konfliktu mezi mimořádně byrokratickou, formalizovanou stránku zadávání, metodiky a formy kontroly

projektu, která se často dostává do konfliktu s praxí. Agendu kontroly projektu v zásadě zajímá výhradně formální splnění povinností, nikoli jejich praktický význam, nebo jejich dopad. Jedná se o příklad toho, co Jan Keller nazývá „nedomyšlenou společností“³⁰, kdy v zásadě správně navržené a koncepčně odůvodnitelné standardy jednání se ve svém důsledku obracejí proti účelu svého vzniku. Důsledné dodržování standardizovaných postupů nevede k odstranění možnosti zneužití prostředků, plynoucích ze strukturálních fondů, ale naopak vede na jedné straně k etablování úzké skupiny skutečných specialistů, kteří se v problematice velice obratně pohybují a na straně druhé ke zbytečným obstrukcím při realizaci smysluplného projektu. Přístup a činnost orgánů strukturálních fondů se tak neblíží funkcionální představě Maxe Webera o čistě racionální organizaci a efektivnímu výkonu práce byrokratického aparátu, ale spíše mnohem skeptičtějšímu konceptu byrokratického řízení Roberta Mertona, který k charakterům organizace přidává opodstatněný rituální charakter a lpění na naprosté konformitě s pravidly: Tato snaha ve svém důsledku vede k jednání, které se dostává do rozporu s vlastními cíli organizace³¹.

Stejně tak se v průběhu realizace projektu prostřednictvím složitého byrokratického procesu schvalují jakékoliv projektové změny. Shodný byrokratický aparát je schopen schválit naprosto absurdní projekt, který splňuje všechna formální kritéria. Právě tento vnitřní konflikt organizace distribuce prostředků ESF poškozuje jejich jméno a zcela zásadně snižuje kvalitu vnímání projektů v očích obyvatel. Jen v důsledku této zdánlivě neproniknutelné struktury předpisů, metodik a formalit dojde k situaci, kdy je možné ovládat a ovlivňovat sestavení a vypsání Výzvy, rozhodnutí hodnotící komise, která své závěry není nucena nikomu vysvětlovat, ani se z nich zodpovídat a dokonce i působit jako statutární orgán společnosti, která ve výběrovém řízení zvítězí.

Nastavený mechanismus čerpání dotací vzbuzuje dojem, že jeho složitost je nastavena a pečlivě v tomto stavu udržována zcela účelově. Česká republika je rekordmanem v počtu operačních programů celkem 28. Tento vysoký počet OP působí pro čerpání velmi zmateně, chaoticky, jednotlivé projekty nemají návaznost. Vzniká tak obrovský prostor pro specializované společnosti zabývající se poradenstvím a administrativní podporou od samotné formulace projektu, v jeho průběhu i při jeho ukončení. Další společnosti nabízejí přímou podporu v průběhu schvalovacího řízení a především se etablovala skupina podnikatelů na pomezí soukromé sféry a státní

³⁰ KELLER, J., *Nedomyšlená společnost*, 1. vydání, Brno : Doplněk 1992, s. 15-26.

³¹ KELLER, J., *Sociologie byrokracie a organizace*, Vyd. 1. / . Praha: Sociologické nakladatelství, s. 27 – 39.

správy (není výjimečné angažmá v obou rolích současně), která zdroje ESF dokáže využívat velmi obratně a ze svého pohledu i efektivně. Zajímavým tématem zcela samostatné práce by bylo rozkrytí vztahů mezi osobami, společnostmi a zástupci státních orgánů, kteří se v projektech potkávají a vítězí ve výběrových řízeních.

Není proto žádným překvapujícím zjištěním, že Česká republika obsazuje přední příčky světových žebříčků nejen v míře vnímané korupce, ale i jako jedna ze zemí nejhůře a nejméně efektivně čerpající prostředky ESF. Několik projektů je v současné chvíli právě z těchto důvodů pozastaveno.

Způsobů omezení tohoto vývoje čerpání prostředků je několik. Především by bylo od státu očekávatelné mnohem důraznější a důslednější jednání na straně kontroly čerpání a případného stíhání nedostatků a nezákonných aktivit. Omezení počtu realizovaných projektů a zároveň pečlivé a strategické vyhodnocení zvolených prioritních os a jejich operačních programů z hlediska priorit rozvoje státu (například budování infrastruktury, vybavení státních orgánů, školení státních zaměstnanců, práce s imigranty, pronatalitní programy a snižování nezaměstnanosti). Omezení vlivu soukromého sektoru v oblasti čerpání prostředků. Kontrola adicionality jednotlivých projektů a odstranění duplicitních projektů. S tímto problémem je spojené i v ČR zcela nedotažené a nedomyšlené sdílení dat a výsledků jednotlivých projektů, které prakticky neexistuje a v kontextu celého systému čerpání fondů EU v ČR opět působí zcela promyšleně a úmyslně chaoticky.

4 ZÁVĚR

Čerpání finančních prostředků v rámci ESF je pozitivním, vstřícným krokem EU, které má za cíl v první řadě vyrovnat nedostatky nových unijních členů. Domnívám se, že se mi podařilo dokázat, že často zpochybňovaná smysluplnost ESF má svou pozitivní stránku. Zároveň však existuje mnoho problematických kapitol spojených s čerpáním strukturálních fondů. Jedním z hlavních principů celé koncepce je princip adicionality. Cílem tohoto tzv. principu doplňkovosti je zajistit, aby zdroje EU nenahrazovaly národní rozpočty členských zemí. Vždy existuje dohoda mezi EU a členským státem o celkové výši veřejných výdajů, kterou musí členská země v daném plánovacím období udržovat. Cílem a smyslem je především doplňovat, nikoli nahrazovat národní zdroje. Součástí shodného principu je však i koncepce neopakovatelnosti každého projektu.

Lze vyjádřit odůvodněné obavy, že tento konkrétní, úspěšně realizovaný a dokončený projekt nebude dále rozvíjen a rozšiřován ku prospěchu všech zúčastněných subjektů, ale že bude vypsán, schválen a realizován zcela nový projekt, založen na shodných principech, potřebách a materiálech.

Obdobně, jako je a bylo v České republice v uplynulém programovém období 2007-2013 navrženo, schváleno a následně realizováno (často shodnou společností) několik stovek zcela identických projektů na téma „Otevřený a efektivní úřad“, ačkoli v souladu s principem adicionality by bylo korektní vytvořit jeden centrální, obecně komunikovaný a sdílený projekt pro vyšší efektivitu státní správy. Právě obdobná zjevná zneužívání ESF vede k dojmu neefektivního a nesmyslného čerpání prostředků EU.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam českých zdrojů

BARKER, S. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DOLEŽAL, J., et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1992, 133 s. ISBN 80-856-0302-0.

GIDDENS, A. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-720-3124-4.

HALÁSKOVÁ, R. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2001, 93 s. ISBN 80-704-2595-4.

CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ, V. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Vyd. 1. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, 2007, 181 s. ISBN 978-80-86684-43-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trend*, 2. vyd. Praha Grada publishing a.s. 2008, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, L. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 178 s. ISBN 80-716-9750-8.

KELLER, J. *Nedomyšlená společnost*. 1. vyd. Brno: Doplněk, 1992, 594 s. ISBN 80-901-1020-7.

KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Vyd. 1. /1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001, 191 s. ISBN 80-858-5015-X.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2007, 235 s. ISBN 978-808-7029-138.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 172 s. Studijní texty ISBN 80-864-2908-3.

NOVOTNÁ, E. *Lokální ankety*. Vyd. 2., nezměněné. V Praze: Oeconomica, 2010. ISBN 978-802-4516-349.

POMAHAČ, R. *Evropské veřejné právo*. Vyd. 1. ASPI, 2004, 239 s. ISBN 80-735-7014-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2004, 115 s. Eupress. ISBN 80-86754-19-7.

Seznam zahraničních zdrojů

SCHAEFER, T. R., LAMM, P. R.: *Sociology*, 5-th edition, Boston: McGraw-Hill, 1995, 677 s. 275-282, ISBN 0-07-113915-x.

Seznam použitých internetových zdrojů

www.esf.cz

Laissy, A.-P.(edit.).Práce pro regiony – Regionální politika EU 2007-13, . [online]. [cit. 19.1.2014] Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy

Regionální politika EU. [online]. [cit. 5.1.2014] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>

Metodika logického rámce. [online]. [cit. 2.1.2014, s. 2] Dostupné z: http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1

Seznam ostatních zdrojů

Dokumentace projektu „Využití zkušeností zahraničních partnerů pro řešení problematiky začlenění cizinců městské části Praha – Libuš na trh práce“

Fondy EU: Glosář základních pojmů, s. 40

Seznam tabulek:

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Přehled objemu zpracovaných materiálů – fakturace | 48 |
| Tabulka 2 Časový harmonogram jednotlivých fází projektu | 51 |
| Tabulka 3 Ganttův diagram projektu | 52 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Schéma základních otázek v rámci Trojimperativu..... | 20 |
| Obrázek 2 Logický rámec projektu versus projektová žádost | 23 |
| Obrázek 3 Analýza BCG | 28 |
| Obrázek 4 SWOT analýza | 31 |
| Obrázek 5 Seznam formulářů v internetové aplikaci Benefit 7+ | 35 |
| Obrázek 6 Identifikace žádosti v Internetové aplikaci Benefit 7+ | 36 |

SEZNAM ZKRATEK

CS – Cílová skupina

ČOI – Česká obchodní inspekce

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

KA – Klíčová aktivita

MČ – Městská část

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

MZ – Monitorovací zpráva

OP – Operační program

OP LZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

STAMP – Středočeská asociace manažerek a podnikatelek

ZMZ – Závěrečná monitorovací zpráva

ZZROP – Zahajovací zpráva o realizaci projektu

PŘÍLOHY

Příloha A – Výzva.....I

Příloha B – Přehled čerpání způsobilých výdajů.....XIII

Příloha A – Výzva pro předkládání grantových projektů

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Odbor řízení pomoci z ESF (Řídící orgán OP LZZ)

vyhlašuje

VÝZVU

pro předkládání grantových projektů - Mezinárodní spolupráce

v rámci

OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Identifikace výzvy

Číslo výzvy: 51

Číslo globálního grantu: CZ.1.04/5.1.01

Název výzvy: Mezinárodní spolupráce

Název globálního grantu: Mezinárodní spolupráce

Celková částka pro tuto výzvu: 270 000 000,- Kč

Identifikace programu a oblasti podpory

Operační program: Lidské zdroje a zaměstnanost

Prioritní osa: 5 Mezinárodní spolupráce

Oblast podpory: 5.1 Mezinárodní spolupráce

Cíl podpory:

Globálním cílem této oblasti podpory je přispět ke zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Specifické cíle jsou:

Zvýšit efektivnost strategií a politik v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti;

Rozvoj partnerství, paktů a iniciativ v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Popis výzvy

Věcné zaměření činností projektu:

A) Společný vývoj nebo přenos inovací a jejich zavedení v ČR

Vymezení inovace:

O inovaci se jedná v případě, že její cíl se týká:

- změny dosavadních nebo zavedení nových nástrojů, výstupů, výsledků činnosti (**inovace produktu**. Příklad z praxe: Vytvoření a realizace speciálního kurzu včetně vytvoření podpůrné metodiky)
- změny dosavadních nebo zavedení nových postupů v praxi poskytovatelů služeb (**inovace procesu**. Příklad z praxe: V rámci projektu v Severním Irsku spolu začaly spolupracovat tři organizace, které předtím komunikovaly na bilaterální úrovni. Nový způsob organizace práce a společně koordinované aktivity vyústily v lepší podporu cílové skupiny).

- změny vně organizace, které subjekt vyvolal vlastní činností (**inovace v prostředí, v podstatném okolí subjektu, nové strategie, nová legislativa, nové místní nebo regionální sdružení organizací**). Příklad z praxe: Propojení lidí a organizací různých právních forem, jejichž výstupy projektu mohou vést ke změnám legislativy).

Cílem projektu musí být vytvoření inovace, prokázání její funkčnosti a proveditelnosti, příprava jejího systémového zavedení do praxe a pak samotné zavedení do praxe.

Podporované aktivity:

v rámci mezinárodní spolupráce vyvinout nebo do ČR přenést inovativní nástroje k řešení problémů cílových skupin OP LZZ na trhu práce, tyto nástroje otestovat, zhodnotit jejich uplatnitelnost v prostředí ČR a zavést je do praxe na místní, regionální nebo celostátní úrovni;
sdílení zkušeností a znalostí mezi projekty s obdobnou tematikou.

B) Tematické sítě

Cílem tematické sítě je zaměřit se na již existující, v praxi úspěšně využívané nástroje. Má dojít k výměně informací a know-how mezi subjekty v ČR a mezi zahraničními partnery, k jejich porovnání a vyhodnocení a jejich propagaci s cílem dalšího rozšíření.

Práce tematické sítě nespočívá nutně ve vývoji inovací nebo přenosu a adaptaci zahraničních inovativních nástrojů – produktů.

Další informace a doporučení k tematickým sítím jsou popsány v příloze této výzvy „Tematické sítě - doporučení“.

Podporované aktivity:

založení a/nebo rozvoj tematické sítě na základě sdílení zkušeností a dovedností se zahraničními partnery;
výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi tuzemskou a zahraniční tematickou sítí.

C) Místní partnerství

Cílem místního partnerství musí být zlepšování kvality života v rámci konkrétní lokality prostřednictvím řešení specifických problémů tohoto území, zlepšení koordinace politik a jejich přizpůsobení místním podmínkám, příp. větší zapojení občanů a firem do plánování a realizace lokálních projektů.

Místem dopadu musí být jeden nebo dva kraje ČR.

Oprávněným žadatelem může být v rámci místního partnerství libovolný oprávněný žadatel v rámci této výzvy, přičemž musí být do projektu jako partner zapojena instituce veřejné správy, nestátní nezisková organizace a místní podnikatel podnikající v oboru relevantním k aktivitám projektu. Subjekty, které nesplňují podmínky oprávněnosti žadatele, mohou být partnery pouze bez finančního příspěvku.

Žadatel v textovém poli části 3. žádosti o finanční podporu – Identifikace žadatele uvede informaci, že se jedná o **místní partnerství.**

Podporované aktivity:

založení a/nebo rozvoj místního partnerství na základě sdílení zkušeností a dovedností se zahraničními partnery;
výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi místními partnerstvími v otázkách týkajících se budování a managementu partnerství, specifických aktivit místních partnerství apod.

Cílové skupiny:

Podporovanými cílovými skupinami jsou:

Cílové skupiny osob:

- uchazeči o zaměstnání a zájemci o zaměstnání;
- osoby se zdravotním postižením – osoby, jejichž zdravotní postižení představuje určité znevýhodnění ve vztahu k ostatním členům společnosti;
- osoby s chronickým duševním onemocněním;
- děti, mládež a mladí dospělí;
- etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí – národnostní menšiny, které setrvale a dlouhodobě žijí na území ČR;
- imigranti a azylanti – skupina přistěhovalců v ČR, která zahrnuje nelegální imigranty, žadatele o azyl, uznané azylanty, cizince s uděleným vízem k pobytu nad 90 dnů, dlouhodobým nebo trvalým pobytem v ČR;
- osoby bez přístřeší – osoby, které nemají ubytovací možnosti, popř. obývají nouzová obydlí;
- osoby ohrožené závislostmi nebo osoby závislé na návykových látkách, které absolvovaly ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení, absolvovaly ambulantní léčbu nebo se jí podrobují, nebo osoby, které abstinují;
- osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a osoby opouštějící zařízení pro výkon trestu odnětí svobody;
- oběti trestné činnosti, oběti domácího násilí, oběti obchodu s lidmi, osoby komerčně zneužívané;
- osoby ohrožené předlužeností;
- osoby pečující o osobu blízkou – fyzické osoby pečující o osobu, která je příjemcem příspěvku na péči a která je z různých příčin ohrožena sociálním vyloučením;
- příslušníci sociálně vyloučených romských komunit;
- fyzické osoby starší 50 let;
- dlouhodobě nezaměstnané ženy (jedná se o ženy nezaměstnané déle než 6 měsíců) – ženy se dlouhodobě nezaměstnanými stávají z důvodu kumulace handicapů z pohledu trhu práce;
- ženy ohrožené nezaměstnaností – k propouštění žen dochází přednostně před muži, významně jsou ženy z tohoto důvodu ohroženy především v podnicích procházejících restrukturalizací;
- ženy vracející se po rodičovské dovolené nebo péči o závislého člena rodiny na trh práce - ženy, které ztratily kontakt s trhem práce po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené, ženy pečující o jiného člena rodiny – jedná se o skupinu, která se potýká s diskriminací ze strany zaměstnavatelů vzhledem k péči o závislého člena rodiny, obtížně nacházející pracovní uplatnění po uplynutí doby péče o člena rodiny či ukončení mateřské či rodičovské dovolené z důvodu delšího přerušování zaměstnání a obavy zaměstnavatelů z časté absence v zaměstnání;
- ženy s malými dětmi (tj. dětmi do 15ti let věku);
- ženy se základním vzděláním nebo s nízkou úrovní kvalifikace – s důrazem na ženy se základním nebo žádným vzděláním;
- ženy v předdůchodovém věku – jedná se o skupinu žen, které sice již nejsou vázány péčí o děti, ale nejsou zaměstnavateli považovány za dostatečně perspektivní vzhledem k věku a možným zdravotním potížím;
- ženy začínající podnikání a vykonávající samostatnou výdělečnou činnost;
- muži v obdobné situaci jako ženy s malými dětmi (včetně mužů vracejících se po rodičovské dovolené nebo péči o závislého člena rodiny na trh práce);
- rodiče s dětmi;
- rodiče samoživitelé/samoživitelky;

- potencialní/budoucí rodiče – lidé, jenž kriticky analyzují konkrétní podmínky sladování při rozhodování o založení rodiny, počtu a době narození dětí;
- osoby pečující o závislé členy rodiny.

Cílové skupiny organizací:

- úřady práce;
- územní samosprávné celky a úřady územních samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci;
- nestátní neziskové organizace;
- výzkumné a vzdělávací instituce;
- místní partnerství.

Vymezení žadatelů o finanční podporu:

Oprávnění žadatelé o finanční podporu:

obce, kraje a jimi zřizované organizace;
 nestátní neziskové organizace;
 výzkumné³² a vzdělávací instituce³³.

Tito oprávnění žadatelé musí být přímo zodpovědní za přípravu a řízení projektu, nesmí působit jako prostředníci.

Partnerství v grantových projektech se subjekty, které nesplňují podmínky oprávněnosti žadatele (např. ústřední orgány státní správy, úřady práce), je možné pouze **bez finančního příspěvku**.

Omezení žadatelů o finanční podporu:

Žádost nemohou podávat organizace či jiné subjekty, které nejsou uvedeny výše mezi oprávněnými žadateli.

Potenciální žadatelé a jejich partneři nejsou oprávněni se účastnit výzvy nebo získat dotaci pokud:

- jsou v úpadku, v hrozícím úpadku, či je proti nim vedeno insolvenční řízení ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon);
- byl na jejich majetek prohlášen konkurz, bylo potvrzeno nucené vyrovnání, byl zamítnut návrh na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku, dle zákona č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání;
- jsou v likvidaci ve smyslu zákona č. 513/1991, obchodního zákoníku;

³² Za výzkumné instituce se považují organizace, které výpisem z Obchodního rejstříku nebo živnostenským listem prokážou, že jedním z předmětů jejich činnosti je výzkum, nebo doloží, že jsou zapsány v Rejstříku veřejných výzkumných institucí.

³³ Vzdělávací instituce jsou právnické osoby, které výpisem z Obchodního rejstříku nebo živnostenským listem doloží, že jedním z předmětů jejich činnosti je činnost v oblasti vzdělávání, včetně právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení zapsaných ve školském rejstříku.

- mají závazky vůči orgánům státní správy, samosprávy a zdravotním pojišťovnam po lhůtě splatnosti (zejména mají v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky nebo nedoplatky na penále nebo mají nedoplatek na pojistném nebo na penále na veřejné zdravotní pojištění nebo na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, nebo odvody za porušení rozpočtové kázně, atd.)³⁴, či další nevypořádané finanční závazky z jiných projektů financovaných ze strukturálních fondů nebo Fondu soudržnosti vůči orgánům, které prostředky z těchto fondů poskytují;
- je proti nim veden výkon rozhodnutí dle zákona č. 99/1963 Sb., občanského soudního řádu, nebo je proti nim vedeno exekuční řízení dle zákona č. 120/2001 Sb., exekučního řádu;
- na ně byl vydán inkasní příkaz po předcházejícím rozhodnutí Komise (ES) prohlašujícím, že poskytnutá podpora je protiprávní a neslučitelná se společným trhem.

Jestliže poskytovatel dotace zjistí, že tyto skutečnosti existovaly před okamžikem vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace, může poskytovatel dotace zahájit řízení o odnětí dotace podle § 15 odst. 1 písm. b) zákona č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla.

Povinné součásti žádosti

Vstupní analýza

Součástí projektové žádosti musí být analýza situace v oblasti, v rámci které hodlá žadatel realizovat svůj projekt. Tato tzv. „Vstupní analýza“ je **povinnou přílohou** žádosti a současně jedním ze specifických kritérií hodnocení. Její kvalitativní požadavky jsou podrobně popsány v příloze této výzvy „Metodika hodnocení specifických kritérií“.

Partnerství

Role partnera, včetně jeho podílu na konkrétních aktivitách projektu, popř. části prostředků finanční podpory, musí být popsána žadatelem již v žádosti o finanční podporu z OP LZZ, konkrétně v části Způsob zapojení partnerů do realizace projektu. V případě realizace projektu s partnery je žadatel povinen zajistit, aby vztahy mezi ním a jeho partnery odpovídaly podmínkám a principům partnerství uvedených v Příručce pro žadatele z OP LZZ, dostupné ke stažení na webových stránkách www.esfcr.cz. V rozpočtu žádosti je potřeba rozlišit položky, které se týkají českých partnerů. U každé takové položky uvede žadatel název českého partnera/-ů.

Každý projekt musí mít nejméně jednoho **zahraničního partnera** z členského státu EU nebo Evropského sdružení volného obchodu (tj. Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko). Zahraniční partner je partnerem bez finančního příspěvku. Jeho právní forma není nijak omezená (fyzická osoba/právní osoba). Za zahraničního partnera však nemůže být považován zahraniční dodavatel. Povaha právních vztahů mezi žadatelem a jeho partnery nesmí být založena na poskytování služeb. Realizace principu partnerství tak nesmí být v rozporu s příslušnými právními předpisy ČR, zejména principu partnerství nesmí být zneužito k obcházení zákona o veřejných zakázkách. Identifikační údaje a způsob zapojení zahraničního partnera do projektu je potřeba uvést do aplikace Benefit7. Návod na jeho vyplnění naleznete na webových

³⁴ Za splněné podmínky bezdlužnosti se považuje, pokud bylo poplatníkovi (plátcí) daně povoleno posečkáni daně nebo placení daně ve splátkách dle § 60 zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, nebo placení pojistného a penále ve splátkách dle § 20a zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

stránkách www.esfcr.cz. U zahraničního partnera musí být prokázána přidaná hodnota mezinárodní spolupráce, což je součástí specifického kritéria hodnocení „Kvalita a složení mezinárodního partnerství“ (viz příloha „Metodika hodnocení specifických kritérií“). Žadatel doloží svůj záměr spolupracovat se zahraničním partnerem/-y formou dopisu „Potvrzení záměru o spolupráci se zahraničním partnerem“ (tzv. „Letter of Intent“), který je povinnou přílohou projektové žádosti. Pro úspěšné žadatele bude před podpisem právního aktu o financování z OP LZZ povinnost doložit podepsanou Smlouvu o mezinárodní spolupráci. Oba uvedené dokumenty jsou k dispozici na webových stránkách www.esfcr.cz.

Výdaje na tzv. „mezinárodní aktivity“ musí ve finančním vyjádření představovat **minimálně 25% z celkových přímých způsobilých výdajů rozpočtu projektu** (tj. po odečtení nepřímých nákladů) **bez osobních nákladů**. Výdaje na tyto aktivity je třeba v rozpočtu viditelně odlišit. K relevantním položkám rozpočtu je třeba přidat řádek, ve kterém budou uvedeny výdaje na danou položku, které mají vztah k mezinárodním aktivitám. U každé z klíčových aktivit projektu, které jsou ze své povahy mezinárodní, je potřeba uvést, na jaké položky v rozpočtu jsou navázány. Každý řádek, vložený za tímto účelem do rozpočtu, je potřeba jasně označit, a to uvedením hesla „TNC“ do závorky na začátek řádku. Např. u položky „Náklady na konference/kurzy“ tedy bude přidán řádek označený: „(TNC) Náklady na konference/kurzy“.

Omezení výše finanční podpory na jeden projekt:

Minimální výše podpory na jeden projekt: **1 mil. Kč.**

Maximální výše podpory na jeden projekt: **10 mil. Kč.**

Uvedené limity pro výši podpory se týkají pouze způsobilých výdajů. Výší podpory se rozumí částka poskytnutá projektu z veřejných zdrojů (nikoli celkové náklady projektu).

Intenzita podpory:

Výše podpory projektu OP LZZ může dosáhnout až 100% způsobilých výdajů projektu. Způsobilé výdaje projektu budou hrazeny z 95% z prostředků OP LZZ a zbývajících 5% z prostředků státního rozpočtu.

Žadatelé nemusí prokazovat vlastní zdroje pro financování projektů. V případě, že bude jejich projekt vybrán k podpoře z OP LZZ, obdrží 100 % způsobilých finančních prostředků na jeho realizaci, pokud není v právním aktu o poskytnutí podpory rozhodnuto jinak.

Podporované aktivity **nesmí mít charakter veřejné podpory**. Proto musí předkladatel projektu zajistit, aby plánovaná podpora aktivit projektu neuplatňovala znaky veřejné podpory podle čl. 87 Smlouvy o ES (viz příručka D7 – Veřejná podpora a podpora de minimis v OP LZZ). V případě, že projekt bude vykazovat znaky veřejné podpory, nebude podpořen.

Výdaje na nákup služeb:

Výdaje na nákup služeb podléhají pravidlům OP LZZ, které upravuje Metodický pokyn pro zadávání zakázek v OP LZZ a Metodika způsobilých výdajů OP LZZ, které naleznete na www.esfcr.cz. Tyto příručky vymezují mj. maximální výši výdajů na nákup služeb plynoucích z uzavřených smluv s dodavateli a z plnění vystavených objednávek. Jejich výše nesmí u projektů vybíraných v rámci výzev na grantové projekty převyšit **49 %** způsobilých výdajů projektu.

Postup pro výběr dodavatelů a uzavírání smluv s nimi se bude řídit zákonem o veřejných zakázkách³⁵ – pokud se na ně tento zákon vztahuje a postupem pro výběr dodavatelů. Bližší informace jsou uvedeny v Metodickém pokynu pro zadávání zakázek v OP LZZ, který je k dispozici na www.esfcr.cz.

Kritéria věcného hodnocení:

Předložené žádosti budou hodnoceny na základě následujících kritérií věcného hodnocení OP LZZ:

| | |
|--|---|
| • A Smysl a cíle projektu | A1 Zdůvodnění potřebnosti projektu |
| | A2 Vazba na cíle výzvy (oblasti podpory OP LZZ) |
| | A3 Zhodnocení cílů projektu |
| • B Cílová skupina | B1 Jasně vymezení cílové skupiny |
| | B2 Přiměřenost cílové skupiny |
| | B3 Přínos projektu pro cílovou skupinu |
| | B4 Způsob zapojení cílové skupiny |
| • C Žadatel | C1 Kompetence žadatele |
| | C2 Zkušenosti žadatele a členů týmu |
| | C3 Partneři |
| D Projektové řízení, udržitelnost a rizikovost projektu | D1 Volba a popis klíčových aktivit, harmonogram projektu |
| | D2 Předpoklady pro udržitelnost projektu po skončení financování OP LZZ |
| | D3 Kvalita řízení rizik |
| | D4 Rizikovost projektu |
| • E Rozpočet projektu | E1 Přiměřenost rozpočtu projektu jeho obsahové náplni a rozsahu |
| | E2 Přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu |
| • F Výsledky a výstupy | F1 Šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů |
| | F2 Reálnost kvantitativních hodnot monitorovacích indikátorů |
| | F3 Přiměřenost výsledků vzhledem k požadovaným prostředkům |
| G Rozpor s horizontálními tématy | |
| H Závěrečné zhodnocení | |
| Specifická kritéria | |
| Kritérium „Synergie“ (IPRM)³⁶ | |

Specifická kritéria:

1. Vstupní analýza
2. Kvalita a složení mezinárodního partnerství

³⁵ Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

³⁶ **Specifická bonifikace pro projekty zařazené do IPRM (Integrované plány rozvoje města):**

V případě, že předložený projekt je zároveň zahrnut do IPRM (žadatel musí doložit písemně spolu se žádostí o finanční podporu), bude mu přidělena bodová bonifikace ve výši 10% ze získaného bodového ohodnocení. 10% bonifikaci je možné připsat **pouze projektům**, které v rámci hodnocení obecných kritérií získaly **65 a více bodů**.

Metodika hodnocení specifických kritérií je uvedena v **příloze** této výzvy.

Místo realizace projektu

Projekt může být žadatelem realizován na celém území České republiky včetně hlavního města Prahy.

Forma podpory

Podpora bude poskytována v rámci OP LZZ formou nevratné finanční pomoci – dotace. Na poskytnutí finanční pomoci není právní nárok.

Doba trvání projektu

Maximální délka trvání projektu, předkládaného v rámci této výzvy, je **3 roky** (36 měsíců).

Monitorování projektu

Na základě stanovených cílů projektu si žadatel určí hodnoty monitorovacích indikátorů, které chce svým projektem dosáhnout, a tuto hodnotu uvede v žádosti o finanční podporu. Při monitorování realizace projektu musí příjemce naplňování těchto ukazatelů průběžně sledovat a vykazovat v monitorovacích zprávách projektu (zpráva o zahájení realizace projektu, průběžné monitorovací zprávy a závěrečná monitorovací zpráva), v případě některých indikátorů i v detailním členění (např. podle pohlaví, podle postavení na trhu práce, podle typu cílových skupin, podle věku, podle znevýhodnění, podle dosaženého vzdělání apod.). Bližší informace jsou uvedeny v Metodice monitorovacích indikátorů OP LZZ, dostupné ke stažení na webových stránkách www.esfcr.cz.

Způsobilé výdaje projektu

Podpora poskytnutá projektům realizovaným v rámci OP LZZ se vztahuje pouze na způsobilé výdaje.

Bližší informace k pravidlům i jednotlivému přehledu způsobilých výdajů (včetně členění dle jednotlivých kapitol rozpočtu, jejich limitů a nezpůsobilých výdajů) jsou uvedeny v Metodice způsobilých výdajů OP LZZ, která je uveřejněna na webových stránkách www.esfcr.cz.

Na projekty předložené v rámci této výzvy se vztahují limity finanční podpory v případě osobních nákladů a nákladů na nákup zařízení a vybavení v rámci rozpočtu projektu. Tyto limity jsou uvedeny v příloze této výzvy.

Nepřímé náklady

V rámci rozpočtu projektu se způsobilé nepřímé náklady vyjadřují v jednotkách procent vzhledem k celkovým způsobilým přímým výdajům po odečtení výdajů na křížové financování. V každé projektové žádosti je nutné nepřímé náklady vyčíslit. Podíly nepřímých nákladů na celkových přímých způsobilých výdajích bez křížového financování jsou **pro tuto výzvu** následující:

| Objem přímých výdajů (bez výdajů, jež spadají do křížového financování) | % nepřímých nákladů |
|--|----------------------------|
| Do 4 mil. Kč | 18 % |
| Nad 4 mil. Kč a do 6 mil. Kč včetně | 16 % |
| Nad 6 mil. Kč a do 10 mil. Kč včetně | 14 % |

Žádné jiné procentuální vyjádření nepřímých nákladů není možné.

Podrobnosti k vymezení nepřímých nákladů projektu jsou uvedeny v Metodice způsobilých výdajů OP LZZ, která je zveřejněna na www.esfcr.cz.

Křížové financování

Maximální objem prostředků, které mohou být v rámci výzvy přiděleny na křížové financování, je 24 300 000,- Kč (tj. 9% prostředků alokovaných na výzvu).

Garantovaný maximální podíl způsobilých výdajů projektu, které mohou být hrazeny z křížového financování představuje 3 % způsobilých výdajů projektu.

Maximální podíl způsobilých výdajů jednoho projektu, které mohou být hrazeny z křížového financování představuje 40 % způsobilých výdajů projektu s tím, že v souhrnu nesmí být překročeno 9 % z prostředků alokovaných na danou výzvu.

Příručky pro žadatele a příjemce

Příručka pro žadatele, Příručka pro příjemce a dalších osm navazujících příruček společně tvoří tzv. Desatero OP LZZ, které je k dispozici na www.esfcr.cz. Na těchto webových stránkách jsou rovněž, v části „Prioritní osy“, uvedeny další informace týkající se prioritní osy 5 Mezinárodní spolupráce.

Termíny výzvy

- **Žádosti je možné podávat: od 15. října 2009.**
- **Ukončení příjmu žádostí: do 15. ledna 2010, do 12 hod.** Žádosti doručené po termínu uzavření výzvy budou automaticky vyřazeny (pro žádosti doručované poštou **není** rozhodující datum razítka na obálce, ale datum a čas doručení žádosti).
- **Předběžný termín vyhlášení výsledků: do 3 měsíců od ukončení příjmu žádostí.**

Způsob výběru projektů

Předložené žádosti o finanční podporu z OP LZZ jsou hodnoceny průběžně dle data registrace žádosti v IS Monit7+. Žádosti jsou po kontrole splnění formálních náležitostí a kritérií přijatelnosti předány k věcnému hodnocení. Podrobnější informace o hodnocení

a výběru žádostí najdete v Příručce pro žadatele na www.esfcr.cz. Po ukončení věcného hodnocení provede výběrová komise vyhlášovatele výzvy výběr projektů pro poskytnutí finanční pomoci z OP LZZ. Počet podpořených projektů bude limitován alokací prostředků na tuto výzvu.

Účast v dalších projektech a žádostech o podporu z veřejných zdrojů

Na projekt, kterému byla přidělena finanční podpora z OP LZZ, nelze čerpat podporu z jiného programu Evropské unie nebo České republiky.

Pokud bude projekt žadatele vybrán k financování z OP LZZ, musí doložit formou prohlášení, že na stejný projekt nečerpá podporu z jiného programu Evropské unie nebo České republiky. To bude předloženo jako jeden z podkladů pro vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace na daný projekt.

Předložení žádosti o finanční podporu

Žádost o finanční podporu z OP LZZ je žadatelem vypracována on-line v aplikaci Benefit7 (elektronická žádost) přímo na webových stránkách www.eu-zadost.cz nebo www.eu-zadost.eu. Na těchto webových stránkách jsou k dispozici „**Pokyny Řídícího orgánu**“, které slouží žadateli/příjemci jako postup při registraci do aplikace Benefit7 a rovněž jako pomůcka pro vyplnění žádosti o finanční podporu v rámci konkrétní výzvy. Pro žadatele je zřízena hotline adresa benefit7@mpsv.cz, na kterou mohou posílat případné dotazy technického rázu.

Žádost je **zároveň** předložena vyhlášovatelí výzvy **v listinné podobě**.

Listinná podoba žádosti (včetně příloh) musí být doručena v zalepené obálce doporučenou poštou nebo předána osobně (doručitel obdrží datované a podepsané potvrzení o převzetí) vyhlášovatelí výzvy, který ji bude hodnotit.

Žádosti zaslané jiným než výše uvedeným způsobem (např. faxem nebo e-mailem) nebo doručené jinému subjektu nebudou akceptovány.

Tištěná verze finálně uložené žádosti musí být předložena v **1 výtisku** (originál) a podepsaná na příslušném místě žádosti osobou oprávněnou jednat jménem žadatele (statutárním zástupcem). Tištěná verze předkládané žádosti a žádost finálně uložená v aplikaci Benefit7 musí mít stejný unikátní kód žádosti tzv. Hash. Listy výtisku žádosti je nutno pevně spojit, tj. podepsaná žádost musí být sešita a přelepena páskou v levém horním rohu (na přední i zadní straně) nebo jiným obdobným způsobem zamezujícím neoprávněnému nakládání s žádostí. Páska musí být označena podpisem (případně podpisem a razítkem) statutárního zástupce žadatele oprávněného jednat jeho jménem na první a poslední straně žádosti. Požadované přílohy nejsou součástí sešité žádosti. Za pevné spojení není považována kroužková vazba či vazba do hřbetu.

Všechny povinné a případně další přílohy musí být předloženy v **1 výtisku** (originál/notářsky ověřená kopie). Každá z příloh žádosti musí být označena pořadovým číslem podle jejího označení v seznamu příloh a podepsána osobou oprávněnou jednat jménem žadatele (statutárním zástupcem). Vícestránková příloha musí být sešita.

Povinné přílohy žádosti:

- **Doklad o právní subjektivě** je nutné předložit v odpovídající formě, odlišné podle právní formy žadatele³⁷

▪ ³⁷ **Nestátní neziskové organizace** (NNO) – právní subjektivita bude doložena stanovami a dokladem o registraci. Ve stanovách musí být ustanovení o vypořádání majetku při zániku NNO (V případě, že stanovy předkládané při podávání žádosti toto ustanovení neobsahují, musí být o toto ustanovení doplněny a předloženy nejpozději před vydáním právního aktu o poskytnutí podpory). Zároveň je třeba doložit doklad, ze kterého je patrné, kdo je statutárním zástupcem organizace (např. zápis z rozhodnutí valné hromady apod.).

- **o.p.s.** – výpis z rejstříku obecně prospěšných společností (ne starší než 3 měsíce), stanovy
- **církevní právnické osoby** – výpis z rejstříku evidovaných právnických osob Ministerstva kultury ČR (ne starší než 3 měsíce), stanovy
- **nadace** – výpis z nadačního rejstříku (ne starší než 3 měsíce), stanovy
- **občanské sdružení** – doklad o přidělení IČ, stanovy
- **Obce a kraje** – právní subjektivita bude doložena dokladem o přidělení IČ.
- **Organizace zřizované obcemi nebo kraji** – právní subjektivita bude doložena zřizovací listinou.

Došlo-li ke změně statutárního orgánu, která nebyla dosud vyznačena v obchodním rejstříku, je nutné přiložit ověřené příslušné dokumenty a zápisy. Předložený originál (ověřená kopie) dokladu nesmí být starší 3 měsíců k datu podání žádosti.

- **Výzkumné instituce** – právní subjektivita bude doložena výpisem z obchodního rejstříku nebo výpisem z Rejstříku veřejných výzkumných institucí. Jestliže z tohoto výpisu není patrné,

- **Potvrzení záměru o spolupráci se zahraničním partnerem**, které lze stáhnout z webových stránek www.esfcr.cz.
- **Vstupní analýza.**

V případě, že bude žadatel úspěšný a jeho projekt bude vybrán k podpoře z OP LZZ, bude před podpisem právního aktu o financování z OP LZZ povinen doložit některé další přílohy:

- Prohlášení o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovám;
- Prohlášení o partnerství (pouze v případě, že je projekt realizován ve spolupráci s partnery);
- Smlouva o mezinárodní spolupráci, kterou lze stáhnout z webových stránek www.esfcr.cz v anglickém jazyce;
- Prohlášení o velikosti podniku (pokud žadatel v žádosti o finanční podporu zaškrtnl, že je MSP);
- Přehled ekonomické a finanční situace žadatele, který je podnikatelským subjektem.

Tyto formuláře naleznete na webových stránkách www.esfcr.cz.

Označení obálky:

Žádost musí doručena v zalepené obálce, na které musí být uvedeno:

- adresa vyhlášovatele včetně jména příslušného řídicího pracovníka;
- název operačního programu;
- číslo prioritní osy a oblasti podpory;
- název globálního grantu;
- číslo výzvy;
- název žádosti o finanční podporu;
- označení věcného zaměření činností projektu (vyberte pouze jednu možnost – A, B nebo C)
- plný název a adresa žadatele;
- upozornění „NEOTVÍRAT“ v levém horním rohu.

Poštovní adresa vyhlášovatele:

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Odbor řízení pomoci z ESF
Oddělení řízení a implementace OP LZZ
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2

Kontaktní místo (pro osobní doručení žádostí):

Ministerstvo práce a sociálních věcí
Odbor řízení pomoci z ESF
Oddělení řízení a implementace OP LZZ
detašované pracoviště: Kartouzská 4, 150 00 Praha 5, 3. patro
Žádosti lze předkládat v těchto hodinách: pondělí až pátek: 9,00 – 14.30 hod.

že jedním z předmětů její činnosti je výzkum, doloží tuto skutečnost živnostenským listem nebo výpisem ze živnostenského rejstříku.

▪ **Vzdělávací instituce** – právní subjektivita bude doložena výpisem z obchodního rejstříku nebo výpisem ze školského rejstříku. Jestliže z tohoto výpisu není patrné, že jedním z předmětů její činnosti je činnost v oblasti vzdělávání, doloží tuto skutečnost živnostenským listem nebo výpisem ze živnostenského rejstříku.

Mimo tyto hodiny lze žádost osobně doručit jen na základě předchozí domluvy.

Kontaktní osoby:

Ing. Lívía Pitoňáková, M.A., tel.: 950195719 (13-15h)

Ing. Ilona Miková, M.A., tel.: 950195718 (13-15h)

Vaše dotazy rádi zodpovíme elektronickou cestou prostřednictvím zřízeného klubu v ESF Fóru na adrese:

<http://forum.esfcr.cz/node/discussion.php?ident=177&1255591919> (pro registrované)
nebo

<http://forum.esfcr.cz/dview.php?ident=177> (pouze pro anonymní čtení)

Více viz návod „*Jak pokládat dotazy v ESF Fóru*“

V případě technických potíží s přístupem do ESF Fóra se obraťte na e-mail vit.kettner@mpsv.cz (tel.: 950195641)

Seznam příloh výzvy:

- Metodika hodnocení specifických kritérií;
- Tematické sítě – doporučení;
- Obvyklé ceny osobních nákladů a nákladů na nákup zařízení a vybavení;
- Jak pokládat dotazy v ESF Fóru

Příloha B – Přehled čerpání způsobilých výdajů



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

| Registrační číslo projektu | CZ.1.04/5.1.01/51.00067 | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------|--|----------------------------------|---|-------------------------------------|--|---|
| Název projektu | Využití zkušeností zahraničních partnerů pro řešení problematiky začlenění cizinců městské části Praha-Libuš na trh práce | | | | | | | |
| Název příjemce finanční podpory | Městská část Praha-Libuš | | | | | | | |
| Příloha se vztahuje k Monitorovací zprávě č. | 7 | | | | | | | |
| Vyplňujte pouze bílé buňky | | | | | | | | |
| Náklady na celý projekt | | | | | | | | |
| Druh výdajů rozpočtu | Platný rozpočet na položku (schválený či upravený příjemcem) v Kč | Dosud prokázané výdaje v Kč | Dosud prokázano v % (vůči platnému rozpočtu) | Aktuálně prokazované výdaje v Kč | Aktuálně prokazováno v % (vůči platnému rozpočtu) | Definitivně nezpůsobilé výdaje v Kč | Součet prokázaného a prokazovaného v % | Pořadová čísla účetních dokladů na soupisce |
| 01. Osobní náklady | 2 038 900,00 | 1 855 085,83 | 90,98% | 180 240,00 | 8,84% | 0,00 % | 99,82% | |
| 01.01 Pracovní smlouvy | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 01.02 Dohody o pracovní činnosti | 1 468 800,00 | 1 303 525,83 | 88,75% | 162 300,00 | 11,05% | | 99,80% | |
| 01.02.01 Manažer projektu | 302 400,00 | 277 194,00 | 91,66% | 25 200,00 | 8,33% | | 100,00 % | 1-4 |
| 01.02.02 Koordinátor projektu pro styk s partnery a cílovými skupinami | 540 000,00 | 472 416,83 | 87,48% | 67 500,00 | 12,50% | | 99,98% | 1-4 |
| 01.02.03 Odborný asistent projektu | 432 000,00 | 382 195,00 | 88,47% | 48 000,00 | 11,11% | | 99,58% | 1-4 |
| 01.02.04 Finanční manažer projektu | 194 400,00 | 171 720,00 | 88,33% | 21 600,00 | 11,11% | | 99,44% | 1-4 |
| 01.03 Dohody o provedení práce | 570 100,00 | 551 560,00 | 96,75% | 17 940,00 | 3,15% | | 99,89% | |
| 01.03.01 Koordinátor projektu pro styk s cílovou skupinou Vietnamců | 73 800,00 | 72 000,00 | 97,56% | 1 200,00 | 1,63% | | 99,19% | 1-4 |
| 01.03.02 Hlavní odborný garant/školicitel | 170 240,00 | 163 020,00 | 95,76% | 7 220,00 | 4,24% | | 100,00 % | 1-4 |
| 01.03.03 Odborný garant/školicitel 1 | 167 960,00 | 162 520,00 | 96,76% | 5 440,00 | 3,24% | | 100,00 % | 1-4 |
| 01.03.04 Odborný garant/školicitel 2 | 158 100,00 | 154 020,00 | 97,42% | 4 080,00 | 2,58% | | 100,00 % | 1-4 |
| 01.03.05 Účetní projektu | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 01.03.06 Ředitel projektu | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|---|
| 01.04 Jiné osobní náklady | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 02. Cestovné | 637 503,00 | 292 541,70 | 45,89% | 5 903,00 | 0,93% | 0,00% | 46,81% | |
| 02.01 Místní personál v zahraničí | 204 083,00 | 44 440,74 | 21,78% | 5 903,00 | 2,89% | 0,00% | 24,67% | |
| 02.01.01 Diety (ubytování a stravné) | 135 000,00 | 18 163,74 | 13,45% | 5 903,00 | 4,37% | | 17,83% | |
| 02.01.01.01 "TNC"- ubytování a stravné pro 2 osoby do Francie (KA 4) | 67 500,00 | 18 163,74 | 26,91% | 0,00 | 0,00% | | 26,91% | |
| 02.01.01.02 "TNC"- ubytování a stravné pro 2 osoby do Itálie (KA4) | 67 500,00 | 0,00 | 0,00% | 5 903,00 | 8,75% | | 8,75% | 5 |
| 02.01.02 Doprava | 69 083,00 | 26 277,00 | 38,04% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 38,04% | |
| 02.01.02.01 "TNC"- doprava 2 osob do Francie (KA4) | 37 740,00 | 18 732,00 | 49,63% | 0,00 | 0,00% | | 49,63% | |
| 02.01.02.02 "TNC"- doprava 2 osob do Itálie (KA4) | 31 300,00 | 7 545,00 | 24,11% | 0,00 | 0,00% | | 24,11% | |
| 02.01.02.03 úspora v kapitole 2.1 | 43,00 | 0,00 | 0,00% | 0,00 | 0,00% | | 0,00% | |
| 02.02 Cestovní náhrady pro zahraniční experty | 433 420,00 | 248 100,96 | 57,24% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 57,24% | |
| 02.02.01 Diety (ubytování a stravné) | 260 820,00 | 142 882,50 | 54,78% | 0,00 | 0,00% | | 54,78% | |
| 02.02.01.01 "TNC"- ubytování a stravné pro 2 osoby z Francie (KA7) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 02.02.01.02 "TNC"- ubytování a stravné pro 2 osob z Itálie (KA7) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 02.02.01.03 "TNC" ubytování a stravné pro odborníky z Itálie a Francie (KA7) | 260 820,00 | 142 882,50 | 54,78% | 0,00 | 0,00% | | 54,78% | |
| 02.02.02 Doprava | 172 600,00 | 105 218,46 | 60,96% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 60,96% | |
| 02.02.02.01 "TNC" - doprava 2 osob z Francie (KA7) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 02.02.02.02 "TNC" - doprava 2 osob z Itálie (KA7) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 02.02.02.03 "TNC" letenky pro odborníky z Francie (KA7) | 94 350,00 | 67 742,01 | 71,80% | 0,00 | 0,00% | | 71,80% | |
| 02.02.02.04 "TNC" letenky pro odborníky z Itálie (KA7) | 78 250,00 | 37 476,45 | 47,89% | 0,00 | 0,00% | | 47,89% | |
| 03. Zařízení a vybavení | 408 911,80 | 408 911,40 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 100,00% | |
| 03.01 Neodpisovaný hmotný majetek | 353 999,80 | 353 999,40 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 100,00% | |
| 03.01.01 Nákup | 353 999,80 | 353 999,40 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |
| 03.01.01.01 notebook (KA1) | 45 703,20 | 45 703,20 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |
| 03.01.01.02 multifunkční zařízení (KA1) | 16 788,00 | 16 788,00 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |
| 03.01.01.03 fotoaparát digitální (KA1) | 4 380,00 | 4 380,00 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |
| 03.01.01.04 wifi-router (KA1) | 5 016,00 | 5 016,00 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |

| | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------|---------------------|---------------------|
| 03.01.01.05 dataprojektor stacionární (KA3) | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.01.01.06 plátno (KA3) | 4 794,00 | 4 794,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.07 flipchart (KA3) | 2 500,00 | 2 499,60 | 99,98% | 0,00 | 0,00% | 99,98% | |
| 03.01.01.08 keramická tabule (KA3) | 4 800,00 | 4 800,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.09 notebook pro cílovou skupinu (KA3) | 208 705,20 | 208 705,20 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.10 optická myš pro CS (KA3) | 2 156,00 | 2 156,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.11 klávesnice pro Cs (KA3) | 4 312,00 | 4 312,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.12 DVD přehrávač pro CS (KA3) | 2 394,00 | 2 394,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.13 LCD plazma proCS (KA3) | 14 388,00 | 14 388,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.14 magnetofon pro CS (KA3) | 1 920,00 | 1 920,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.15 kabely k PC pro CS 200 m (KA3) | 600,00 | 600,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.16 lišty ke kabelům 200m (KA3) | 750,00 | 750,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.17 konektory ke kabelům 10 ks (KA3) | 30,00 | 30,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.18 nástěnky/panely (KA3) | 1 080,00 | 1 080,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.19 USB flash disk | 3 318,00 | 3 318,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.20 dataprojektor přenosný | 29 966,40 | 29 966,40 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.01.21 paměťová karta do digitálního fotoaparátu | 399,00 | 399,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.01.02 Nájem/leasing | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.02 Neodpisovaný nehmotný majetek | 54 912,00 | 54 912,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 0,00 % | 100,00 % |
| 03.02.01 Nákup | 54 912,00 | 54 912,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.02.01.01 ms Office 2007 SB pro CS (KA3) | 54 912,00 | 54 912,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | 100,00 % | |
| 03.02.02 Nájem/leasing | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.03 Odpisovaný nehmotný majetek | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 % | |
| 03.03.01 Nákup | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.03.02 Nájem/leasing | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.04 Odpisy vlastního majetku | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 % | |
| 03.04.01 Odpisy hmotného majetku | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| 03.04.02 Odpisy nehmotného majetku | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | |
| <i>Limit 20 %</i> | 7,92% | 10,44% | | 0,00% | 0,00% | | |
| 04. Nákup služeb | 1 832 135,20 | 1 173 253,85 | 64,04% | 590 527,22 | 32,23% | 0,00 % | 96,27% |

| | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|--|-----------------|-------|
| 04.01 Publikace / školící materiály / manuály | 394 298,20 | 187 325,00 | 47,51% | 195 272,22 | 49,52% | | 97,03% | |
| 04.01.01 nákup odborné literatury 2 paré (KA3) | 9 660,00 | 8 530,00 | 88,30% | 0,00 | 0,00% | | 88,30% | |
| 04.01.02 "TNC" - příprava metodiky kurzů - 5 manuálů (KA5) | 160 000,00 | 153 200,00 | 95,75% | 0,00 | 0,00% | | 95,75% | |
| 04.01.03 "TNC" - grafický návrh 5 manuálů (KA5) | 4 000,00 | 4 000,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | | 100,00 % | |
| 04.01.04 tisk 5 manuálů (cca 25 000 stran) (KA5) | 174 040,00 | 0,00 | 0,00% | 172 243,50 | 98,97% | | 98,97% | 10 |
| 04.01.05 vazba 5 manuálů cca 5000 listů (KA5) | 25 000,00 | 0,00 | 0,00% | 23 028,72 | 92,11% | | 92,11% | 11 |
| 04.01.06 Redakční úprava 5 ks manuálů | 21 598,20 | 21 595,00 | 99,99% | | 0,00% | | 99,99% | |
| 04.02 Odborné služby / Studie a výzkum | 934 524,00 | 553 728,00 | 59,25% | 365 255,00 | 39,08% | | 98,34% | |
| 04.02.01 "TNC" vytvoření webových stránek projektu (KA1) | 50 377,00 | 50 377,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | | 100,00 % | |
| 04.02.02 "TNC" - překlad podkladů pro zahraniční partnery (KA5) | 0,00 | 0,00 | | | | | | |
| 04.02.03 "TNC" - překlad studijních materiálů a manuálů do vietnamštiny, ruštiny, čínštiny, mongolštiny (KA5) | 686 558,00 | 322 346,00 | 46,95% | 364 091,00 | 53,03% | | 99,98% | 7,8,9 |
| 04.02.04 "TNC" - tlumočení z ČJ (KA6) | 169 653,00 | 154 512,00 | 91,08% | 0,00 | 0,00% | | 91,08% | |
| 04.02.05 "TNC" - tlumočení 5 workshopů á 5 h á 6 tlumočnicků (KA7) | 27 936,00 | 26 493,00 | 94,83% | 1 164,00 | 4,17% | | 99,00% | 6 |
| 04.03 Náklady vyplývající přímo ze smlouvy | 43 913,00 | 0,00 | 0,00% | 30 000,00 | 68,32% | | 68,32% | |
| 04.03.01 audit projektu (KA8) | 43 913,00 | 0,00 | 0,00% | 30 000,00 | 68,32% | | 68,32% | 12 |
| 04.04 Náklady na konference / kurzy | 404 000,00 | 379 200,00 | 93,86% | 0,00 | 0,00% | | 93,86% | |
| 04.04.01 "TNC" - 1 šestměsíční blok školení v rámci 5 modulů (101h x 5modulů) (KA6) | 404 000,00 | 379 200,00 | 93,86% | 0,00 | 0,00% | | 93,86% | |
| 04.05 Jiné náklady | 55 400,00 | 53 000,85 | 95,67% | 0,00 | 0,00% | | 95,67% | |
| 04.05.01 montážní práce na instalaci notebooků pro CS(KA3) | 6 400,00 | 6 336,00 | 99,00% | 0,00 | 0,00% | | 99,00% | |
| 04.05.02 "TNC" pronájem učebny 50 m (KA3) | 400,00 | 400,00 | 100,00 % | 0,00 | 0,00% | | 100,00 % | |
| 04.05.03 "TNC"-tisk a vazba osvědčení pro účastníky kurzů (KA6) | 14 400,00 | 14 326,85 | 99,49% | 0,00 | 0,00% | | 99,49% | |

| | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|--|
| 04.05.04 ozvučení na 6 workshopech | 34 200,00 | 31 938,00 | 93,39% | 0,00 | 0,00% | | 93,39% | |
| <i>Limit 49 %, 60 %, resp. 70% (pro oblast podpory 1.1 a 1.2), resp. dle výzvy</i> | 35,47% | 29,96% | | 76,03% | 214,37% | | | |
| 05. Stavební úpravy | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | 0,00% | | |
| 5.1 Drobné stavební úpravy | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 06. Přímá podpora | 144 220,00 | 87 841,50 | 60,91% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 60,91% | |
| 06.01 Mzdové příspěvky | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 06.02 Cestovné, ubytování a stravné | 144 220,00 | 87 841,50 | 60,91% | 0,00 | 0,00% | | 60,91% | |
| 06.02.01 "TNC"-občerstvení 40 účastníků 5 workshopů (KA7) | 86 400,00 | 50 688,50 | 58,67% | 0,00 | 0,00% | | 58,67% | |
| 06.02.02 "TNC" občerstvení pro 500 účastníků kurzů (KA6) | 57 800,00 | 37 153,00 | 64,28% | 0,00 | 0,00% | | 64,28% | |
| 06.02.03 úspora v kapitole 6.2 | 20,00 | | | | | | | |
| 06.03 Příspěvek na péči o dítě a další závislé osoby | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 06.04 Jiné výše neuvedené náklady | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| <i>Limit 20 % (položky označeny červeně)</i> | 5,58% | 4,49% | | 0,00% | 0,00% | | | |
| 07. Křížové financování | 104 000,00 | 98 052,40 | 94,28% | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 94,28% | |
| 07.01 Odpisovaný hmotný majetek | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 07.02 Odpisované technické zhodnocení budov | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 07.03 Neodpisovaný nábytek | 104 000,00 | 98 052,40 | 94,28% | 0,00 | 0,00% | | 94,28% | |
| 07.03.01 stůl pro školicí místnost (KA3) | 57 187,00 | 53 950,00 | 94,34% | 0,00 | 0,00% | | 94,34% | |
| 07.03.02 židle pro školicí místnost (KA3) | 24 000,00 | 24 000,00 | 100,00% | 0,00 | 0,00% | | 100,00% | |
| 07.03.03 skříňky pro školicí místnost | 22 813,00 | 20 102,40 | 88,12% | 0,00 | 0,00% | | 88,12% | |
| <i>Limit 9 %, 14 %, 40 %, dle výzvy</i> | 2,01% | 2,50% | | 0,00% | 0,00% | | | |
| 08. Přímé způsobilé náklady celkem | 5 165 670,00 | 3 915 686,68 | 75,80% | 776 670,22 | 15,04% | | 90,84% | |
| 08.01. Příjmy projektu neplánované - ze soupisky | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 08.02. Příjmy projektu plánované (dle Rozhodnutí) - ze soupisky | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | | | | |
| 09.01. Přímé způsobilé náklady bez příjmů | 5 165 670,00 | 3 915 686,68 | 75,80% | 776 670,22 | 15,04% | | 90,84% | |
| 09.02. Přímé způsobilé náklady bez příjmů a křížového financování | 5 061 670,00 | 3 817 634,28 | 75,42% | 776 670,22 | 15,34% | | 90,77% | |
| 10. Nepřímé náklady - ze soupisky | 809 867,20 | 610 821,47 | 75,42% | 124 267,23 | 15,34% | | 90,77% | |
| 11.01. Celkové způsobilé náklady | 5 975 537,20 | 4 526 508,15 | 75,75% | 900 937,45 | 15,08% | | 90,83% | |
| 11.02. Celkové způsobilé náklady bez příjmů | 5 975 537,20 | 4 526 508,15 | 75,75% | 900 937,45 | 15,08% | | 90,83% | |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 12.01. Spolufinancování příjemcem | | | | | | | | |
| 12.02. Celkové nezpůsobilé náklady (krácené výdaje) | | | | | | | | |

| |
|---|
| % nepřímých nákladů (dle právního aktu o poskytnutí podpory) |
| 16% |

| | |
|--------------|--|
| Datum | |
|--------------|--|

| | |
|---|--|
| Podpis statutárního zástupce/oprávněné osoby | |
|---|--|

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Komrsková, DiS.

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Koncepce Evropských sociálních fondů v ČR a jejich využití v rámci projektové studie Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.