VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU FINANCOVANÉHO ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EU
CREATING AN EDUCATIONAL PROJECT FINANCED BY THE EU STRUCTURAL FUNDS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Kateřina Fialová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Kateřina Fialová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce:	**Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.**
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Tvorba vzdělávacího projektu financovaného ze strukturálních fondů EU

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této práce je tvorba projektové žádosti pro vzdělávací projekt dotovaný za finanční podpory Evropské unie.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

JEŽKOVÁ, Z. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

MAREK, D., T. KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009, 215 s. ISBN 978-8--87029-13-8.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3-11-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je tvorba projektové žádosti pro vzdělávací projekt dotovaný z fondů EU. Práce obsahuje rozbor náležitostí, které jsou nutné k jeho přípravě. Teoretická část práce obsahuje charakteristiku Evropských strukturálních a investičních fondů a projektového řízení. Dále se práce zaměřuje na analýzu dotačních možností, které EU poskytuje a na výběr vhodného operačního programu pro zpracování projektové žádosti.

Abstract

The subject of the bachelor thesis is preparation of a project application for an educational project subsidized by the European Union. The thesis includes an analysis of the requirements that are necessary for the preparation of the project. The theoretical part of the thesis contains the characteristic of the European structural and investment funds and the project management. In addition, the thesis focuses on the analysis of the grant opportunities provided by the EU and the selection of an appropriate operational program for project application processing.

Klíčová slova

dotace, Evropská unie, fondy, vzdělávání, projekt, řízení

Key words

subsidies, European Union, funds, education, project, management

Bibliografická citace

FIALOVÁ, K. *Tvorba vzdělávacího projektu financovaného ze strukturálních fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 83 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

_____

podpis studenta

Poděkování

Děkuji Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné a odborné rady i čas. Dále děkuji PhDr. Jitce Kohoutové z Ministerstva práce a sociálních věcí – Oddělení projektů adaptability pracovní síly I za její ochotu a spolupráci při konzultacích. V neposlední řadě patří poděkování rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD 10

1 CÍL A METODIKA PRÁCE 11

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 12

2.1 Evropské strukturální a investiční fondy 12

2.1.1 Operační programy 14

2.2 Projektové řízení 16

2.2.1 Projekt 17

2.2.2 Organizační struktura projektu 22

2.2.3 Životní cyklus projektu 25

2.3 Projektový cyklus projektu dotovaného z ESI fondů 26

2.3.1 Etapa 1: Existence problému 27

2.3.2 Etapa 2: Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek 27

2.3.3 Etapa 3: Vyhledání dotačního titulu a posouzení jeho přijatelnosti 28

2.3.4 Etapa 4: Zpracování projektové žádosti 30

2.3.5 Etapa 5: Předrealizační příprava 34

2.3.6 Etapa 6: Vlastní realizace 34

2.3.7 Etapa 7: Ukončení a udržení projektu 35

2.3.8 Etapa 8: Vyhledání nového problému 35

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 36

3.1 Vymezení problému ... 36
3.2 Analýza dotačních možností pro vzdělávací projekt ... 39
3.2.1 Programová období fondů EU v ČR ... 40
3.2.2 Operační programy pro vzdělávací projekty ... 42
3.2.3 Výběr vhodného dotačního programu pro vzdělávání zaměstnanců ... 46
3.2.4 Porovnání přípravy a realizace vzdělávacích projektů ... 51
3.3 Výběr výzvy pro předkládání žádosti o podporu ... 52
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 56
4.1 Příprava projektu pro vzdělávání zaměstnanců členů RHK Brno ... 56
4.2 Tvorba projektové žádosti ... 63
4.3 Vyhodnocení projektové žádosti ... 69
4.4 Zhodnocení projektu ... 70
ZÁVĚR ... 72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 74
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK ... 78
SEZNAM GRAFŮ ... 79
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 80
SEZNAM TABULEK ... 81
SEZNAM PŘÍLOH ... 83

ÚVOD

Vstupem České republiky do Evropské unie nám bylo umožněno využívat peněžní prostředky Evropské unie ke zlepšení životní úrovně obyvatel, zlepšení kvality životního prostředí, ke zvýšení zaměstnanosti, zvýšení vzdělanosti, zlepšení situace genderové rovnosti, k podpoře inovací a vědy či konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Z toho plyne, že prostředky z Evropské unie nám dávají mnoho možností, jak a na co je využít. Pak už záleží pouze na postoji budoucích realizátorů projektů, jak se k danému problému postaví a jakým způsobem budou svůj vytyčený problém projektem řešit. Hlavním kamenem úrazu může být vytyčení si nesplnitelných cílů, nesprávné zařazení projektu do vybraného dotačního programu v důsledku špatné orientace v dané problematice či nezvládnutí plnění výstupů jasně vymezených Evropskou unií. Všechny tyto projekty prochází přísnou kontrolou ze strany řídících orgánu jednotlivých dotačních programů. Může se tak snadno stát, že projektu nebude poskytnuta finanční podpora nebo ho může provázet řada problémů, které mohou přispět i k neúspěšnému konci.

V této bakalářské práci bude popisována příprava vzdělávacího projektu, který bude finančně podpořen Evropskou unií. Popis jednotlivých etap přípravy může někomu pomoci jako návod, podle kterého by se mohl obecně řídit při přípravě vlastního podobného projektu. Na základních pojmech projektového řízení budou představeny techniky přípravy projektu ještě před začátkem realizace a před vytvořením projektové žádosti. Pomocí správného způsobu definování cílů, organizační struktury, logického rámce, analýzou zainteresovaných stran a analýzou možných rizik, které mohou projekt doprovázet, se mohou realizátoři předem připravit na možné nečekané události, které je mohou v průběhu realizace potkat.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vytvoření reálné projektové žádosti vzdělávacího projektu dotovaného ze zvoleného dotačního programu Evropské unie. V případě tvorby takovéto projektové žádosti a následné realizace projektu, kterým by chtěli realizátoři řešit svůj vytyčený problém, je důležité orientovat se nejen v problematice Evropských strukturálních a investičních fondů (dále „ESI fondy)“, ale být i seznámen s aspekty projektového řízení. A proto bude právě problematice ESI fondů Evropské unie spolu se základními pojmy projektového řízení věnována teoretická část této práce.

Teoretická část se zpočátku zaměří na vysvětlení oblasti ESI fondů a popíše možné dotační možnosti, které Evropská unie České republice poskytuje v operačním období 2014–2020. Dále se zaměří na vysvětlení základních pojmů projektového řízení, které je vhodné znát pro úspěšné řízení projektu. Nakonec se autorka práce zaměří na obecný popis životního cyklu projektu, jenž bude dále podrobněji doplněn o aplikaci na projekty dotované z ESI fondů EU. Pozornost bude věnována předrealizačním etapám projektu, etapy vlastní realizace a ukončení projektu nejsou předmětem této práce. Teoretické poznatky budou nadále aplikovány v praktické části této práce při přípravě projektové žádosti pro vzdělávací projekt.

V analytické části bude vymezen problém, který bude řešen navrhovaným projektem, jehož držitelem bude Regionální hospodářská komora Brno. Autorka popíše jednotlivá programová období, na něž naváže charakteristikou programů vhodných pro realizaci vzdělávacích projektů a provede porovnání již realizovaných projektů v období 2007–2013 s aktuálním obdobím 2014–2020. Výstupem bude výběr dotačního programu, na jehož základě bude hledána vhodná výzva pro předkládání žádosti o podporu zvoleného vzdělávacího projektu.

Poslední část této práce bude věnována přípravě vzdělávacího projektu s následnou tvorbou projektové žádosti. Autorka zde aplikuje popisované poznatky z teoretické části a bude se řídit informacemi zvolené výzvy. Výstupem této části bude reálná elektronická projektová žádost, předložená k posouzení řídícímu orgánu vybraného dotačního programu spolu s informací o jejím vyhodnocení a celkovým shrnutím informací o připraveném vzdělávacím projektu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

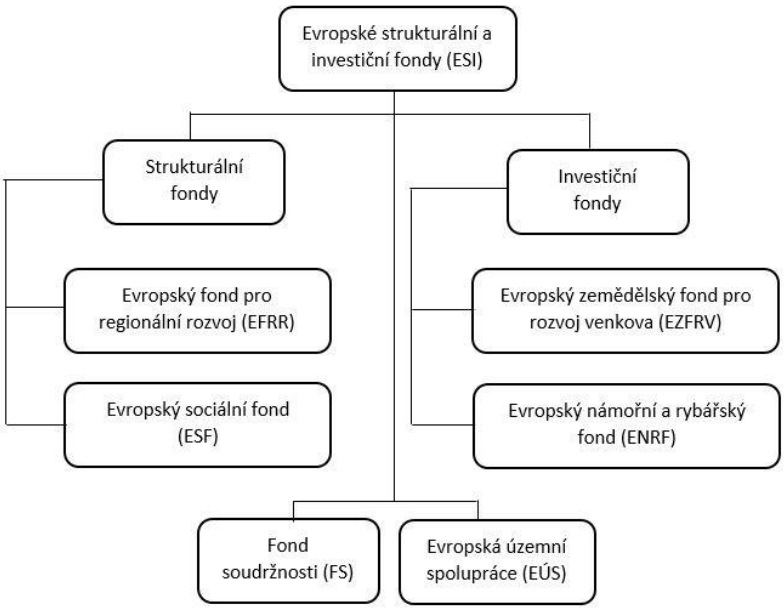
Dříve než se budoucí realizátoři projektu rozhodnou, že začnou s jeho přípravou, je nezbytně nutné, aby se dobře orientovali v problematice projektového řízení, bez jejíž znalosti by se taková realizace projektu nemusela vyvíjet tak, jaká byla jejich původní představa. Zároveň v případě, že jsou rozhodnuti pokusit se získat dotaci na projekt z Evropské unie (dále „EU“), je třeba dobré orientace v Evropských strukturálních a investičních fondech. Zmiňovaným oblastem se bude věnovat teoretická část této práce, rozdělená na tři části. První část bude věnována problematice ESI fondů. V další části budou vysvětleny důležité pojmy projektového řízení. Poslední část se zaměří na popis životního cyklu projektu dotovaného z ESI fondů.

2.1 Evropské strukturální a investiční fondy

Evropské strukturální a investiční fondy (ESI) disponují v období 2014–2020 rozpočtem ve výši 454 miliard eur. To je činí hlavním nástrojem investiční politiky EU. Úkolem fondů ESI je realizace kritického množství investic v prioritních oblastech EU do roku 2023. Cílem těchto fondů je reakce na potřeby reálné ekonomiky tak, aby se podpořila tvorba pracovních míst a aby došlo k obnovení udržitelného růstu evropského hospodářství (Evropská komise, 2016).

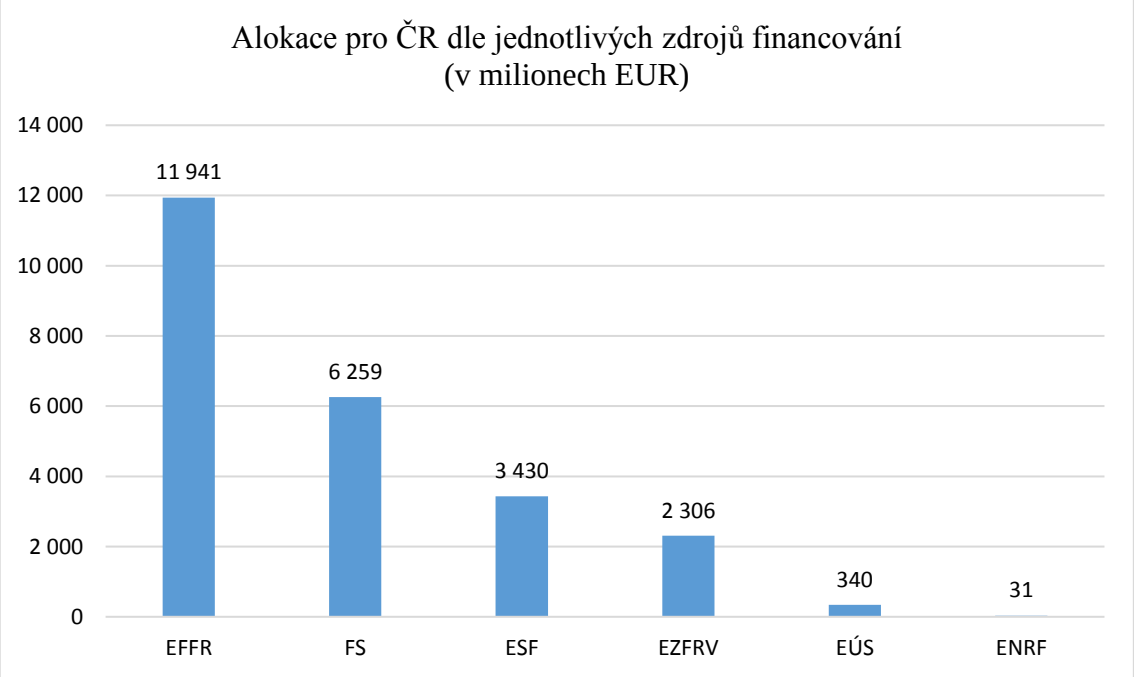
Evropská unie poskytuje financování k naplnění svých zemědělských, rybářských a regionálních politik prostřednictvím investičních a strukturálních fondů. Investiční fondy zahrnují Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) a Evropský námořní a rybářský fond (ENRF), jejichž účelem je podpora zemědělství a komerčního rybolovu. Strukturální fondy zahrnují Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR) a Evropský sociální fond (ESF), které jsou určeny k podpoře znevýhodněných regionů. Evropský fond pro regionální rozvoj přispívá k rozvoji ekonomiky formou infrastrukturních projektů s velmi širokým zaměřením. Evropský sociální fond slouží k podpoře aktivit v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Mimo jmenovaných fondů má EU také Fond soudržnosti (FS) zaměřený na podporu rozvoje jednotlivých zemí (Kostalova, Tetrevova, Patak, 2015, s. 2).

Rozdělení Evropských strukturálních a investičních fondů je zobrazeno na Obr. 1.



Obr. 1: Schéma ESI fondů (vlastní zpracování)

Rozčlenění finančních prostředků pro ČR v programovém období 2014–2020 pro jednotlivé fondy je uvedeno v Graf 1.



Graf 1: Alokace finančních prostředků pro ČR v programovém období 2014–2020 (zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 5)

Země EU včetně České republiky se zavázaly Poskytnout více než 2 milionům podniků podporu prostřednictvím fondů ESI, čímž by mělo dojít ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti, vývoji nových výrobků, hledání nových odbytišť a k vytvoření nových pracovních míst. Dalším ze závazků zemí EU jsou investice do infrastruktury v oblastech širokopásmového připojení, IT, telekomunikace a v oblasti vodovodních sítí. Tyto investice povedou ke zlepšení životních podmínek obyvatel zemí EU, zejména těch méně rozvinutých, dále by mělo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti jejich podnikatelského sektoru. Posledním závazkem jsou investice do zvyšování dovedností a přizpůsobivosti pracovních sil v Evropě. Cílem je nabídnout lidem příležitost začít podnikat nebo zvýšit své dovednosti a odborné znalosti, např. formou rekvalifikací (Evropská komise, 2016).

Do investičních oblastí patří:

- Zaměstnanost, růst a investice,
- Jednotný digitální trh,
- Energetická unie a opatření v oblasti klimatu,
- Vnitřní trh,
- Hospodářská a měnová unie,
- Spravedlnost a základní práva,
- Migrace (Evropská komise, 2016).

Informace o tom, jak budou využity finanční prostředky z ESI fondů, jsou obsahem dohod o partnerství mezí jednotlivými zeměmi EU a Evropskou komisí. Tyto dohody zároveň určují strategické cíle a investiční priority dané země vzhledem k celkovým cílům strategie Evropa 2020 (Evropská komise, 2016).

2.1.1 Operační programy

Záměrem EU je, aby Evropské strukturální a investiční fondy maximálním možným způsobem přispěly k naplňování strategie EU 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. To představuje dlouhodobou vizi rozvoje EU. Aby došlo k lepšímu využití fondů ve prospěch strategie EU 2020, zpracoval každý stát

EU Dohodu o partnerství, jež byla posouzena a schválena Evropskou komisí. K naplňování strategie EU 2020 mají pomoci tyto jednotlivé operační programy (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012d).

Jednotlivé operační programy jsou rozděleny do tří okruhů:

- Národní operační programy,
- Programy přeshraniční spolupráce,
- Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012d).

Podrobný výčet operační programů je znázorněn v Tab. 1.

Tab. 1: Operační programy ESI fondů (zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012e)

Název operačního programu	**Řídící orgán**
Národní operační programy	
Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Operační program Zaměstnanost	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Operační program Doprava	Ministerstvo dopravy
Operační program Životní prostředí	Ministerstvo životního prostředí
Integrovaný regionální operační program	Ministerstvo pro místní rozvoj
Operační program Praha – pól růstu ČR	Magistrát hlavního města Prahy
Operační program Technická pomoc	Ministerstvo pro místní rozvoj
Operační program Rybářství 2014–2020	Ministerstvo zemědělství
Program rozvoje venkova	Ministerstvo zemědělství
Programy přeshraniční spolupráce	
Interreg V-A Česká republika – Polsko	Ministerstvo pro místní rozvoj
Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
Interreg V-A Rakousko – Česká republika	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014–2020	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
Program spolupráce Svobodný stát Sasko – Česká republika 2014–2020	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce	
Interreg CENTRAL EUROPE	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
Interreg DANUBE	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
INTERREG EUROPE	koordinováno na území ČR Ministerstvem pro místní rozvoj
ESPON 2020	
INTERACT III	
URBACT III	

Pro získání finanční podpory na projekt z některého z uvedených dotačních programů je nutné zpracovat projektovou žádost, kterou následně hodnotí poskytovatel dotace a rozhodne, zda daný projekt podpořit či ne. Avšak než se budoucí realizátor projektu rozhodne nějaký svůj vybraný problém řešit touto cestou, měl by se seznámit s problematikou projektového řízení. Nabyté poznatky mu v budoucnosti značně ulehčí řízení projektu a mohou tak zamezit i jeho případnému předběžnému ukončení či jiným problémům souvisejících s realizací projektu.

2.2 Projektové řízení

„Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl projekt.“ (Doležal, 2016, s. 16).

Projektové řízení představuje plánování, organizování, monitorování a kontrolu všech aspektů projektu a motivování zainteresovaného personálu. Nepředstavuje periodicky se opakující činnosti. Zpravidla jde o složité jednorázové akce, které je třeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby byly naplněny stanovené cíle (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 16).

Principy projektového řízení:

- systémový přístup,
- systematický a metodický postup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- přiměřené prostředky,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování,
- integrace (Doležal, 2016, s. 16).

2.2.1 Projekt

„Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ (Svozilová, 2011, s. 21).

Projekt je realizován za účelem nějaké změny. Jde o proces změny z výchozího stavu do stavu cílového, který by měl být ve srovnání s výchozím stavem na vyšší kvalitativní, případně i kvantitativní úrovni. Tato změna se realizuje prostřednictvím výstupů projektu. Obsahem projektu je vždy zásadní změna. Tato změna se projeví porovnáním výchozího a cílového stavu na konci projektu. Cílový stav definujeme jako cíl projektu (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 14–15).

Výstup projektu neboli produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen. Může jít o předmět, službu nebo jejich kombinace. Produkt je vždy unikátní (Svozilová, 2011, s. 24).

Projekt zahrnuje tyto činnosti:

- stanovení účelu a cílů, analýza přínosů,
- nalezení činností pro realizaci projektu a stanovení jejich posloupnosti,
- časový plán jednotlivých činností, dílčích nákladů a potřebných zdrojů,
- stanovení časového průběhu,
- určení zainteresovaných osob,
- stanovení rizik a nalezení opatření k jejich eliminaci či snížení,
- zajištění realizace naplánovaných činností a jejich kontrola,
- zpracování dokumentace projektu (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 17).

Základní vlastnosti projektu:

- jedinečnost procesu v cíli a postupu k jeho dosažení,
- vymezenost časem, rozpočtem a zdroji,
- složitost a komplexnost projektu,

- řízení projektovým týmem,
- rizikovost (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 18).

Cíl projektu

Cíl projektu je konečným stavem po ukončení projektu. Vždy je třeba jej přesně a jasně specifikovat. Kromě přesného popisu je také třeba nastavit kritéria, pomocí nichž se bude hodnotit úspěšnost projektu, tj. dosažení cíle (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 19).

Cíle projektu hrají nejzásadnější roli zejména ve fázi zahájení projektu, neboť z nich vychází zadání projektu a kontrakt. Dále jsou důležité ve fázi plánování, protože se o ně opírají všechny podstatné plánovací dokumenty. V neposlední řadě se jedná o fázi uzavření projektu. Zde dochází k hodnocení úspěšnosti projektu, který je měřen a akceptován podle stupně splnění definovaných cílů projektu (Svozilová, 2011, s. 83).

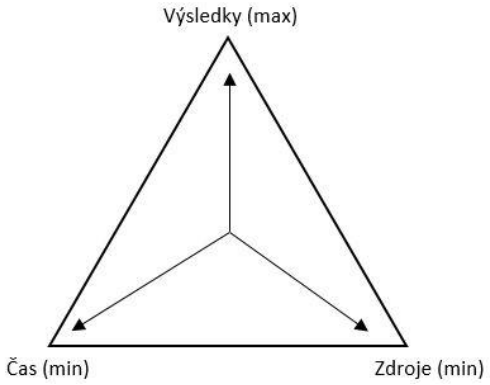
Pro definování cílů projektu je vhodné využít techniku **SMART**:

- **S** – Specific (cíl má být specifický a konkrétní),
- **M** – Measurable (cíl má být měřitelný),
- **A** – Assignable (cíl má být přidělitelný jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí),
- **R** – Realistic (cíl má být dosažitelný a realistický),
- **T** – Time-bound (cíl má být časově ohraničený), (Svozilová, 2011, s. 83).

Cíle projektu dělíme na **globální a dílčí**. Globální cíl je obvykle jediný a hlavní cíl projektu. Určuje celkový směr projektu a jeho konečný výsledek. Obsahem tohoto cíle je i strategická potřeba podniku a hlavní účel, jenž má být za pomoci realizace projektu naplněn. Tento cíl shrnuje nejdůležitější informace, podle kterých jsou projektu přiděleny priority a zdroje na realizaci. Globální cíl bývá zpracován na menší dílčí cíle. Ty jsou předpokladem přesného stanovení rozsahu požadavků zadavatele, které by měly vést ke správnému pochopení zadání budoucími realizátory projektu (Svozilová, 2011, s. 83).

Trojimperativ projektu

Účelem trojimperativu projektového řízení je optimální vyvážení tří požadavků na projekt: výsledky (rozsah), čas a zdroje (náklady). Tyto veličiny jsou navzájem provázané. To znamená, že v případě změny jedné veličiny a neměnnosti druhé veličiny dochází k změně třetí veličiny odpovídajícím způsobem. Trojimperativ bývá znázorněný trojúhelníkem, viz Obr. 2. Zvolený cíl projektu se nachází ve formě bodu v trojúhelníkovém prostoru. Jeho vzdálenost od jednotlivých vrcholů je definována pomocí metody SMART (Doležal, 2016, s. 81).



Obr. 2: Trojimperativ projektu (zpracováno dle Doležal, 2016, s. 81)

Logický rámec projektu

Logický rámec projektu je dokument, který pomáhá při stanovování základních parametrů projektu. Principem je potřeba rozlišit požadované výsledky v hierarchii zodpovědnosti v těchto základních úrovních:

- **výstupy** – požadované výsledky aktivit projektového týmu (produkty, dodávky, výsledky, realizované služby),
- **cíl** – definovaný stav na konci projektu,
- **přínosy** – důvod realizace projektu jako takového (Doležal, 2016, s. 84).

Tab. 2: Logický rámec (zdroj: Doležal, 2016, s. 84)

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, …)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádějí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Rizika projektu

„Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která – pokud nastane – má negativní vliv na dosažení cíle projektu (myšlen především vliv na trojimperativ projektu). Případně je možné hovořit o vlivu na tzv. aktivum – cokoliv, co má pro organizaci nějakou hodnotu a je tedy potřeba na projektu chránit.“ (Doležal, 2016, s. 198–199).

Existuje mnoho druhů rizik, které mohou ohrozit cíle projektu, a proto je prvním krokem analýzy rizik **identifikace** a co nejpřesnější **charakteristika** rizik. Zjištěná rizika je nutné **formulovat** do podoby konkrétní hrozby (událost, která zapříčiní negativní dopad na cíl projektu). Dále je možné možnost hrozby vyjádřit **pravděpodobností** a určit **hodnotu nepříznivého dopadu** události na projekt. Součinem těchto hodnot lze získat **hodnotu rizika** (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 149).

Vypočítaná hodnota rizika může představovat buď **akceptovatelnou** nebo **neakceptovatelnou** hodnotu. Akceptovatelnou je myšlena taková hodnota, kterou je možné přijmout bez nutnosti zajištění zvláštních opatření. Hodnocení rizik lze provést kvantitativně (číselným vyjádřením) nebo kvalitativně (verbálním vyjádřením) – metoda RIPRAN, bodovacím způsobem či lze využít fuzzy množiny. Kvantitativní vyhodnocení rizika podává vždy přesnější informace (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 149).

V praktické části této práce se autorka zaměřuje na analýzu rizik, vycházející z metody **RIPRAN**. Tato metoda slouží pro analýzu rizik zejména pro středně velké projekty. Jeho

autorem je Branislav Lacko, který ji navrhl pro podporu analýzy rizik projektů vývoje informačních a řídicích systémů. Základ analýzy rizik touto metodou se skládá z těchto procesů:

- identifikace nebezpečí,
- kvantifikace rizik,
- reakce na rizika (Ježková, Krejčí, Lacko, Švec, 2013, s. 150).

Zainteresované strany projektu

Zainteresované strany projektu jsou jednotlivci či organizace, které mohou příznivě i nepříznivě ovlivňovat průběh projektu. Některé zainteresované strany projektu jsou označovány jako aktivní nebo klíčové strany, jež disponují rozhodovacími pravomocemi během realizace projektu. Každá zainteresovaná strana může mít vlastní soubor cílů, které mohou projektového manažera dostat do pozice, kdy bude muset zvážit různé zájmy zainteresovaných stran, aniž by došlo ke konfliktům těchto zájmů (Kerzner, 2009, s. 6).

Zainteresované strany projektu nelze vyjmenovat pouze v rámci jedné organizace, která projekt řeší, i ostatní organizace mohou ovlivnit nebo být ovlivněny průběhem a výsledky projektu. Patří sem tedy i dodavatelé, zákazníci a uživatelé. Každý, kdo je pro úspěch projektu důležitý nebo jej nějakým způsobem ovlivňuje, je zainteresovanou stranou (Doležal, 2016, s. 38).

Podle zastávané role můžeme dělit zainteresované strany na:

- **zadavatele projektu** (vlastníci) – mají zájem projekt realizovat, jejich cílem je požadovaná změna, užitek či přínos projektu,
- **zákazníky projektu** (uživatelé) – hájí zájem osob, které budou pracovat dále s výsledky či výstupy projektu,
- **sponzory projektu** – osoba, která je dostatečnou autoritou k tomu, aby mohla rozhodovat o zásadních aspektech projektu,
- **realizátory projektu** (dodavatelé) – zhotovitelé projektu, projektový tým,
- **investory projektu** – vlastníci finančních nebo jiných zdrojů,

- **dotčené strany** – ostatní, jichž se projekt přímo či nepřímo týká (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 49–50).

Uvedené jednotlivé role nemusí být zastávány různými osobami, ale mohou splývat v jednu osobu. Obsazení rolí se mění také v závislosti na předmětu projektu. Jiné obsazení bude mít projekt zaměřený na zavedení nového vzdělávacího programu a jiné projekt, kde je předmětem zavedení nové výrobní linky. Z důvodu možného velkého množství dotčených stran a jejich rozporných zájmů se strany obvykle klasifikují podle míry vlivu a zájmu na projektu. Následně jim lze přiřadit určitou prioritu, podle níž se budou jejich zájmy a očekávání naplňovat (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 50).

2.2.2 Organizační struktura projektu

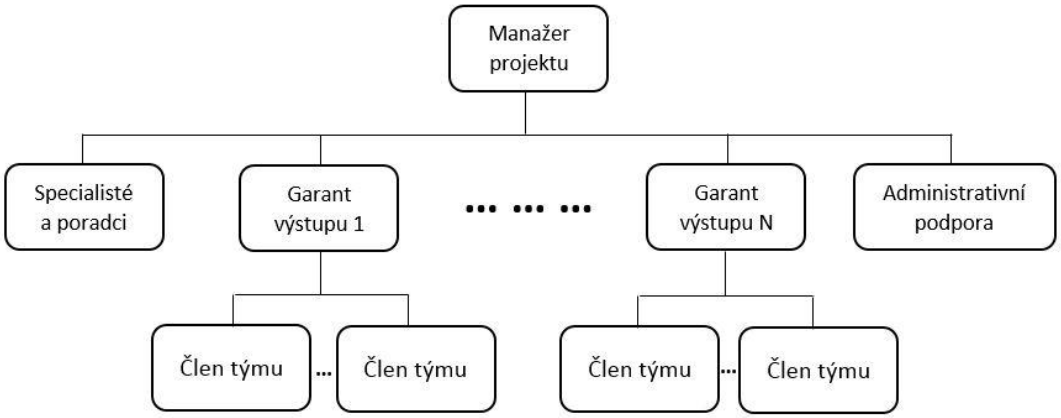
Organizace projektu je jedinečnou a dočasnou organizací, jež se neustále přizpůsobuje fázím životního cyklu projektu. Tato organizace spolu se zdroji na vytvoření výstupů projektu musí odrážet cíle projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 119).

Organizační strukturou je prostředí, v němž probíhá největší množství interakcí mezi jednotlivými účastníky projektu za účelem koordinace a řízení projektu, monitorování a kontroly projektových procesů a dále za účelem veškeré odborné, řídící a doprovodné projektové komunikace. Tato komunikace je velmi dynamická a je pro ni důležité správné nastavení vztahů, rozložení autority a formalizace vztahů a komunikačních toků. Organizační struktura tedy musí splňovat potřeby a principy řízení, rozdělení autorit a odpovědností stanovených při iniciaci projektu a dále profesionální přístup a související komunikační potřeby projektu podle projektového plánu. Celkový úspěch projektu a dosažení vytyčeného cíle jsou závislé na spolupráci celého projektového týmu (Svozilová, 2011, s. 29).

Projektový tým

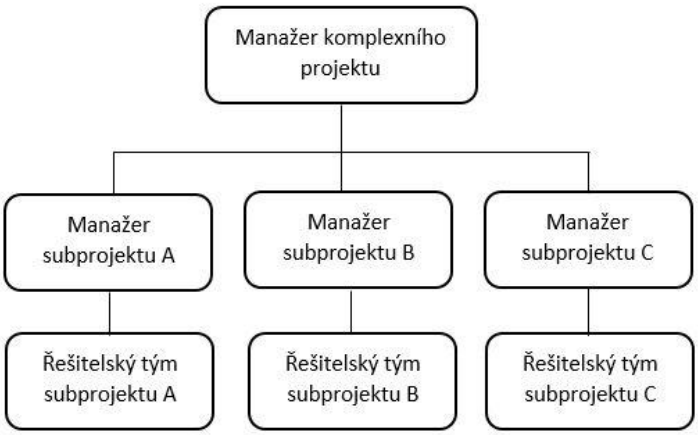
Projektový tým je seskupením lidí, jež má společný cíl, kterého se snaží vzájemnou spoluprací dosáhnout. Optimální je poskládat projektový tým ze 7 ± 2 osob. Pokud by byl tým poskládán z velkého počtu osob, mohlo by docházet k problematické koordinaci.

Naopak menší tým nemusí být dostatečně různorodý. Organizační struktura slouží jako podpůrný prostředek pro sestavení týmu, pro stanovení rolí, zodpovědností a pravomocí. V případě tvorby základu organizační struktury projektu je vhodné vyjít např. z logického rámce projektu. Realizační tým projektu je pak vhodné sestavit z manažera projektu a následně z garantů, kteří budou zodpovídat za konkrétní výstupy projektu. Jmenování členů projektového týmu by se mělo provést takovým způsobem, aby byly specifikovány role, zodpovědnosti a pravomoci každého člena týmu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 121). Takovou organizační strukturu lze znázornit schématem na Obr. 3.



Obr. 3: Organizační struktura projektu (vlastní zpracování dle Doležal, 2016, s. 41)

Pokud je projekt rozsáhlý, je organizační struktura řešena tak, že každý realizační tým má svůj dílčí tým pro realizaci daného výstupu. Tento výstup pak bude subprojektem komplexního projektu. Realizační tým je v této situaci sestaven z manažera komplexního projektu a několika manažerů dílčích projektů, čímž vznikne liniově-štábní organizační struktura (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 121). Příklad takovéto struktury je zobrazen na Obr. 4.



Obr. 4: Organizační struktura komplexního projektu (vlastní zpracování dle Doležal, 2012, s. 121)

Manažer projektu

„Manažer projektu je nositelem a zosobněním projektu. Je zodpovědný za správné naplánování a realizaci projektu, tedy dosažení cílů projektu a jejich kompatibilitu s očekávanými přínosy, za které však již neodpovídá (!). Úkolem manažera je dodat cíl v definovaných parametrech. V průběhu projektu deleguje manažer projektu zodpovědnost za splnění jednotlivých činností na garanty jednotlivých výstupů.“ (Doležal, 2016, s. 39).

Projektový manažer má přímý vliv na veškeré projektové dění, tvorbu projektového plánu, obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů zákazníkovi a administrativní uzavření projektu. Manažer projektu je odpovědný za řízení zdrojů projektu, plánování a kontrolu projektu a řízení ostatních subjektů a procesů (Svozilová, 2011, s. 31).

Manažer projektu by měl vedle odborného výkonu práce na projektu a každodenního řízení procesu také disponovat schopností motivovat a vést členy projektového týmu, měl by mít analytické a syntetické schopnosti k porovnávání skutečného stavu projektu oproti plánu projektu, měl by být schopen tvořit závěry s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů (Svozilová, 2011, s. 31).

2.2.3 Životní cyklus projektu

Projekt lze z časového a manažerského hlediska rozdělit na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus projektu. Jedná se o tyto **projektové fáze**:

- **předprojektová fáze** – myšlenka vzniku projektu, její prověřování,
- **projektová fáze** – zahájení, plánování, realizace, ukončení,
- **poprojektová fáze** – vyhodnocení, provoz, realizace přínosů (Doležal, 2016, s. 54).

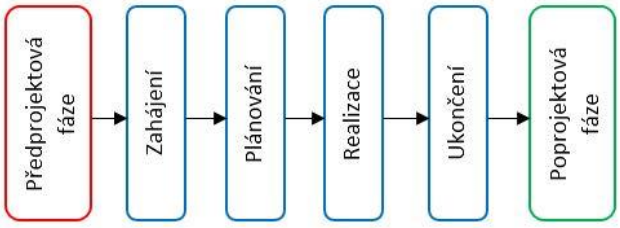
Popsat projekt podle fází je přínosné z hlediska standardizace v dané organizační jednotce a mezi zúčastněnými subjekty. Tento popis usnadní komunikaci a umožní vytvořit pravidla, procesy a nástroje, které budou k danému fázovému modelu vztaženy. Zvýší se porozumění všech zúčastněných o postupu přípravy a realizace projektu. Model dále může sloužit k porovnávání a vyhodnocování různých projektů. Je ale nutné také zmínit to, že každá organizace by si měla sama identifikovat vlastní životní cyklus projektu dle charakteru svého a charakteru jednotlivých projektů. Jednotlivé fáze projektu mohou být také realizovány s určitým časovým odstupem. V průběhu fáze realizace projektu se dále projekt člení do realizačních etap, kde činností spolu logicky souvisí a vrcholí obvykle dokončením některého z hlavních dodávaných výstupů či jeho klíčové komponenty. Tyto etapy se obvykle nepřekrývají a mohou sloužit také k řízení globálních rizik projektu, jakožto určité body kontroly souladu výstupů s plánem a očekáváními ohledně správného postupu projektu (Doležal, 2016, s. 56–57).

Pro potřeby oddělení etap či dílčích fází projektu se používají tzv. **milníky**. Jedná se o jasně definované významné události na projektu, o časové okamžiky, ve kterých dochází k měřené rozpracovanosti produktů. Milník je bodem zpětné kontroly nebo bodem pro přijetí rozhodnutí a v harmonogramu projektu má zpravidla nulovou délku trvání (Doležal, 2016, s. 57).

V předprojektové fázi je věnována pozornost definici projektu, následně je zpracován logický rámec, prozkoumána proveditelnost a je navržen optimální způsob realizace spolu s doporučením projekt realizovat. Hlavním účelem této fáze je shromáždění námětů a požadavků na projekt, ty pak následně transformovat do uchopitelné strukturované informace tak, aby mohlo dojít k rozhodnutí, zda má projekt smysl a jakým způsobem ho

nejlépe zrealizovat. Studii proveditelnosti realizujeme za účelem průzkumu různých variant vedoucích k vytyčenému cíli, reálné varianty mezi sebou následně porovnáváme. Předprojektová fáze končí v okamžiku, kdy je schválena studie proveditelnosti a čeká se na vhodný okamžik spuštění projektu (Doležal, 2016, s. 57–64).

První **fází řízení projektu** je fáze **zahájení**. V tomto okamžiku projektu probíhá zpracování zakládací listiny projektu, definice základních parametrů projektu a sestavení řídícího týmu projektu. Následuje fáze **plánování.** Během této doby dochází k definování plánu řízení projektu, který obsahuje minimálně definovaný rozsah projektu a harmonogram projektu. Po schválení následuje fáze vlastní **realizace projektu**, která obsahuje reporting, sledování projektu a vše ostatní s realizací spojené. Obsahem je také předávání a akceptace výstupů. Poslední fází řízení projektu je **ukončení projektu**. Dochází k uzavření všech procesů, tvorbě závěrečné zprávy a zpětnému vyhodnocování, především z hlediska realizace zamýšlených přínosů projektu (Doležal, 2016, s. 57–58). Popisované fáze projektu znázorňuje také Obr. 5.



Obr. 5: Životní cyklus projektu (vlastní zpracování dle Doležal, 2016, s. 58)

Doposud byla pozornost věnována projektovému řízení v obecné rovině. Pro účely této práce je důležité neopomenout zahrnutí problematiky ESI fondů do životního cyklu projektu. Tomu se bude věnovat následující kapitola.

2.3 Projektový cyklus projektu dotovaného z ESI fondů

Výše uvedené informace charakterizující životní cyklus projektu byly popsány v obecné rovině. Pro účely této práce je však nutné zaměřit se na životní cyklus projektu detailněji, a to z hlediska řízení projektu dotovaného ze strukturálního fondu EU.

Podle Dočkala (2007, s. 12) je tento projektový cyklus možné rozdělit do **osmi etap**, které se mohou navzájem i prolínat:

1. existence problému,
2. zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek,
3. vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení jeho přijatelnosti,
4. zpracování projektové žádosti,
5. předrealizační příprava,
6. vlastní realizace,
7. ukončení a udržení projektu,
8. vyhledání nového problému.

2.3.1 Etapa 1: Existence problému

Projektový manažer v této etapě zjišťuje **základní rysy projektového záměru**, zda je projekt reálný nebo nereálný. Není možné tuto etapu přeskočit a hledat nejdříve dotační možnosti a na jejich základě teprve tvořit projektový záměr. Je důležité **identifikovat problém**, který je nutné řešit. S tím souvisí i existence vůle tento problém řešit. Je důležité uvědomit si, zda identifikovaný problém existuje v regionu způsobilém pro strukturální intervenci. Realizací projektu by měl subjekt napomoci řešit postiženost regionů, která je vyjádřena ve strategických a programových dokumentech. Subjekt by tedy měl provést analýzu potřeb regionů (Dočkal, 2007, s. 17).

2.3.2 Etapa 2: Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek

Tato etapa patří mezi časově nejkratší úseky projektového cyklu a je jednou z nejdůležitějších. Jedná se často o formu konzultace projektového manažera s žadatelem projektu. Protože velmi často platí, že osoba žadatele není totožná s osobou projektového manažera, je nezbytné, aby se **žadatel seznámil s hlavními zásadami dotačního řízení**. Od toho tu je právě manažer projektu, který by měl žadatele připravit na kladné i záporné aspekty související s realizací projektu, aby bylo možné již v počátku analyzovat různá rizika a následně jim předejít. Projektový manažer musí umět kriticky zanalyzovat

poptávku potencionálního žadatele a identifikovat, které projektové záměry jsou životaschopné a které jsou nereálné a měly by být odmítnuty (Dočkal, 2007, s. 18–20).

2.3.3 Etapa 3: Vyhledání dotačního titulu a posouzení jeho přijatelnosti

V rámci této etapy je zjišťováno, zda je projektový záměr způsobilý k financování v rovině konkrétních dotačních titulů. Různé dotační možnosti je možné zjistit na základě zveřejnění informací v tzv. **výzvách pro předkládání projektů**. Dotační tituly spolu s výzvami jsou hlavním určovatelem, zda je projektový záměr způsobilý k získání dotace či ne (Dočkal, 2007, s. 21).

Dotační tituly tvoří složitou a hierarchicky uspořádanou skladbu podle cílů a základního programového rámce do operačních programů, které jsou konkretizované v pokynech pro žadatele a v rámci celé řady různých příloh. Mezi takové **přílohy** patří:

- podmínky k získání a udržení dotace,
- pravidla pro výběr dodavatelů,
- hodnoticí tabulky a výběrová kritéria,
- pravidla vizuálního označování,
- rozložení finančních alokací v určeném období,
- pravidla způsobilosti výdajů,
- návody pro vyplnění žádosti,
- další podmínky (Dočkal, 2007, s. 21–22).

Výzva k předkládání žádostí

Výzvu k předkládání projektů vyhlašují jednotlivé řídící orgány, kterými jsou zpravidla ministerstva členských států EU. Výzvy obsahují termín, do kterého mají žadatelé předkládat své projektové záměry. Výzvy se dělí na **otevřené a uzavřené.** Otevřená výzva je taková, která umožňuje žadatelům předkládat své záměry až do vyčerpání celé plánované alokace. Naopak v případě uzavřené výzvy je žadatel povinen podat žádost do určitého data. Dále rozlišujeme také hodnocení žádostí, a to **průběžné**, nebo **kolové**. U průběžné výzvy, jak už název napovídá, se hodnotí žádosti průběžně, podle data podání

a nečeká se na její uzavření. V kolové výzvě se čeká na uzavření výzvy a všechny žádosti jsou hodnoceny zároveň (Dočkal, 2007, s. 21).

Výzva obsahuje základní informace pro žadatele, které jsou vždy doplněny příručkou pro žadatele/příjemce. Těmito informacemi je tvořen rámec projektu a jakékoliv odchýlení mimo tyto hranice znamená vyřazení projektové žádosti při hodnocení. Strukturu výzvy tvoří:

- identifikační údaje výzvy,
- definice hlavních cílů,
- definice oprávněných příjemců podpory /partnerů,
- definice oprávněných aktivit projektu,
- definice cílových skupin,
- určení místa realizace projektu,
- forma podpory,
- doba trvání projektů,
- specifikace uznatelných nákladů,
- monitoring projektu,
- termíny výzvy, způsob výběru projektů,
- účast v dalších programech podpory,
- specifické požadavky, pokyny pro žadatele,
- přehled požadovaných příloh,
- předložení žádosti o finanční podporu,
- kontaktní osoby (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 93–95).

Operační programy

Operační programy jsou tvořeny globálním cílem, specifickými cíli, prioritními osami a oblastmi podpory. Struktura těchto programů vypovídá o charakteru dotačního titulu. Dále je velmi důležitým aspektem pro posouzení projektového záměru a klíčová pro správné určení oblasti podpory, v rámci níž má být podána projektová žádost (Dočkal, 2007, s. 22).

Sebehodnocení

Posouzení projektového záměru provádí řídící orgán, ale v této etapě projektový manažer může a také by měl provést tzv. „**autoevaluaci**“, i když bude často vycházet z omezených dat. Ještě před podáním žádosti sám provede posouzení projektového záměru, a to z hlediska obsahové náplně a z hlediska finanční alokace na výzvu (Dočkal, 2007, s. 21–22).

Sebehodnocení obsahové náplně pobíhá ve dvou fázích. První fázi tvoří **binární ukazatele** (výsledná hodnota: ano/ne). Tyto ukazatele odpovídají i tzv. horizontálním ukazatelům (patří sem zejména ukazatele týkající se životního prostředí či rovných příležitostí žen a mužů). Dále se hodnotí dodržení maximální a minimální výše požadované dotace, soulad s cíli programového dokumentu, kvalita zpracování projektové žádosti a dodržení její formy či charakter žadatele. **Bodová kritéria** mají svůj účel v hodnocení přínosu realizace projektu. Projektový manažer musí hlídat, zda bodové hodnocení dosahuje takové hladiny, která je nezbytná pro získání podpory. Projektový manažer by měl mimo výše uvedeného zohledňovat i načasování podání žádosti a vyhodnocovat reálné šance na úspěch v rámci konkurence ostatních žadatelů. Těmito způsoby hodnocení jsou výše alokace na danou výzvu, nastavení výzvy a počet dosud podaných projektů a suma jimi požadovaných dotací. Pokud dosáhne žadatel autoevaluací vysokého bodového hodnocení, je pro něj výhodná výzva vyhlašována kolově, naopak s průměrným bodovým hodnocením by měl vyšší šanci na úspěch u výzvy s průběžným hodnocením. Rozhodujícím faktorem je také počet doposud podaných žádostí, což indikuje míru konkurence (Dočkal, 2007, s. 22–25).

2.3.4 Etapa 4: Zpracování projektové žádosti

Způsoby předkládání žádostí a jejich vypracovávání se liší případ od případu. **Projektové žádosti jsou vyplňovány elektronicky**. Pro programové období 2004–2006 sloužil elektronický formulář **Benefit**, pro programové období 2007–2013 aplikace **Benefit 7+** a **E-Account** (Dočkal, 2007, s. 27–35). Pro aktuální programové období, tedy 2014–2020, slouží aplikace **MS2014+**. Více informací o rozdílu mezi těmito způsoby podání žádosti je rozepsáno v analytické části této práce.

Nejprve by měl být vysvětlen rozdíl mezi dvěma hlavními **druhy projektů**, protože v návaznosti na druhu dochází k vyplňování odlišných informací. Jimi jsou investiční a neinvestiční projekty. **Investiční** projekty jsou tzv. tvrdými projekty se zaměřením na pořízení investičního majetku, který následně slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. **Neinvestiční** neboli měkké projekty se zaměřují na podporu realizace činností, pořizování majetku zde má pouze podpůrný smysl (Marek, Kantor, 2009, s. 60–61). Vzdělávací projekt, na který se zaměřuje tato práce, odpovídá právě neinvestičnímu typu projektu.

Příprava projektu

Tauer, Zemánková a Šubrtová (2009, s. 96–97) rozdělují postup přípravy projektu do sedmi základních kroků. Toho se může žadatel držet už v první etapě při analýze problému s následným sebehodnocením ve třetí etapě. Základní kroky tvoří otázky:

1. **Co?** – definice cíle, finálního stavu a požadované změny,
2. **Kdo?** – sestava realizačního týmu a jejich pracovní náplň,
3. **Komu?** – analýza cílové skupiny, definice cílové skupiny a definice výstupů projektu (přínosů pro cílovou skupinu),
4. **Jak?** – stanovení aktivit projektu, harmonogram projektu (neinvestiční projekt), studie proveditelnosti, fáze projektu (investiční projekt),
5. **Za kolik?** – rozpočet projektu, finanční plán,
6. **Proč ne?** – analýza návrhu projektu, rizika a jejich řešení,
7. **Co pak?** – definice udržitelnosti projektu po ukončení podpory.

Pro přípravu projektu je vhodné využít i některé **metodické nástroje.** Standardními nástroji jsou SWOT analýza, brainstorming, definice cílů, aktivit a indikátorů projektu, časový plán a analýza veřejné podpory. Tyto vyjmenované nástroje lze využít k přípravě investičních i neinvestičních projektů. Pro investiční projekty se dále využívá nástrojů jako je studie příležitostí, studie proveditelnosti, analýza přínosů a výsledků (CBA), analýza projektů vytvářejících příjmy a analýza vlivu na životní prostředí (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 39). Pro účely této práce je vhodné využít právě ty nástroje, které jsou vhodné pro neinvestiční projekty.

Projektová žádost

Dříve než žadatel přejde k vyplnění projektové žádosti, měl by mít na paměti některé zásady při jejím zpracování. Po vyhlášení výzvy je vhodné určit si přesný harmonogram zpracování projektové žádosti a nenechávat její zpracování na poslední chvíli. Své projektové záměry mají žadatelé možnost zkonzultovat přímo s projektovými manažery vyhlašovatele výzvy, mohou využít konzultací různých firem zaměřujících se na dotační projekty. V neposlední řadě je možné využít i seminářů k výzvám. Jejich termíny vyhlašují přímo řídící orgány a vedou je jejich projektoví manažeři. Při vyplňování projektové žádosti je důležité dbát na to, aby informace byly stručné, za to ale věcné a jasné (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 98–99).

Okruhy projektové žádosti

Do projektové žádosti vyplňují žadatelé základní informace týkající se osoby žadatele, základní informace o projektu, tedy *cíle, cílovou skupinu, rizika* či *místa realizace a dopadu*. Tyto informace žadatel zná už z připravovaného projektového záměru.

Další ze základních položek, kterou žadatelé vyplňují, je *vnitřní řízení podniku*. Vyplňují se zde **informace o realizačním týmu projektu**. Popisují se zde aktivity a pracovní náplň jednotlivých členů. Mezi nejčastější pozice projektového týmu patří hlavní manažer projektu, manažer projektu nebo administrátor projektu, finanční manažer nebo ekonom a asistent projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 99–101).

Další položkou, které žadatel musí věnovat pozornost, je **publicita projektu**. Je zde nutný popis způsobu propagace projektu, protože příjemci podpory ze strukturálních fondů jsou zavázáni dodržovat pravidla publicity dle pravidel vizuální identity. Manuál dodržování publicity bývá součástí výzvy. Porušením pravidel se příjemce vystavuje postihu za porušení rozpočtové kázně. Mezi nástroje publicity patří informace v masmédiích, internetové prezentace, digitální média, propagační materiály či konference a workshopy (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 102).

Základním předpokladem pro úspěšně realizovatelný projekt je reálně sestavený **rozpočet**. Žadatelé se řídí způsobem financování projektu. Rozlišují se dva druhy

proplácení výdajů. Prvním je **zálohové financování**, které probíhá na základě příjmu zálohy na schválený projekt. Uhrazené výdaje následně příjemce vykazuje v průběžných monitorovacích zprávách. Tento typ je vhodný zejména pro vzdělávací projekty. Druhým typem je zpětné proplácení výdajů. Zde není poskytována záloha a příjemce realizuje projekt ze svých zdrojů a platby jsou mu propláceny zpětně. Typické je jeho využití u podnikatelsky zaměřených projektů (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 102–103).

V projektové žádosti slouží **rozpočet jako odhad celkových nákladů projektu**. Je členěn na kapitoly, podkapitoly a jednotlivé položky. Při sestavování rozpočtu se žadatelé řídí maximálním a minimálním limitem finanční podpory. Někdy pravidla vyžadují uvést vlastní zdroje spolufinancování. Také je třeba zohlednit případné příjmy projektu a odečíst je od uznatelných nákladů projektu. U investičních projektů je nutné zpracovat rozpočet pro každou etapu projektu, naopak u neinvestičních projektů, včetně právě vzdělávacích, je třeba určit náklady na jednotlivé aktivity projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 103–104).

Jednou z klíčových kapitol projektové žádosti jsou **monitorovací ukazatele** neboli indikátory. Představují kvantifikaci výstupů a výsledků projektu. Splnění či nesplnění těchto indikátorů představuje, zda je projekt úspěšný či ne. Výsledné hranice indikátorů si žadatelé sami volí tak, aby bylo reálné jich docílit. Zároveň musí dbát na to, aby zvolená hranice odpovídala rozpočtu. Mezi ukazatele se řadí:

- **vstupy** – rozpočet projektu, hodnocené aktivity projektu,
- **výstupy** – vztahují se k aktivitám, vykazují se fyzicky nebo peněžně a je jich dosahováno zejména v závěru projektu,
- **výsledky** – vztahují se k přímým a okamžitým účinkům, které projekt přinesl (peněžní či fyzické vyjádření),
- **dopady** – vztahují se k následkům projektu a vykazují se po ukončení podpory projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 104–105).

Další položku tvoří **horizontální dopady**. Představují prioritní oblasti vycházející z politiky EU, které procházejí napříč jednotlivými prioritami a opatřeními programových dokumentů všech strukturálních fondů. Těmito oblastmi jsou rovné

příležitosti a udržitelný rozvoj. Popisuje se zde, jaký vliv má projekt na zmíněné oblasti (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 105–106).

Další informace, které žadatel vyplňuje, se týkají **partnerství**. Partnerství zahrnuje sociální partnery, organizace zastupující cílové skupiny, organizace poskytující sociální, vzdělávací a další služby, partnerské resorty, nebo projektové partnery, kteří se na základě smluvního vztahu s příjemcem dotace podílejí na přípravě a realizaci projektu. Partneři většinou splňují stejná kritéria jako žadatel projektu a žadatel vystupuje jako hlavní partner projektu. Příjemce pak následně během realizace projektu přerozdělí objem finanční podpory mezi ostatní partnery (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 106–107).

2.3.5 Etapa 5: Předrealizační příprava

Předrealizační příprava projektu nastává v okamžiku, kdy žadatel obdrží stanovisko řídícího orgánu o přijetí projektového záměru. V této chvíli je potřeba poskytnout řídícímu orgánu požadované dokumenty pro to, aby mohlo dojít k podpisu právního aktu o poskytnutí dotace. Jejich řádné a včasné doložení do určitého termínu je nutné, jinak schválená dotace propadá ve prospěch jiných projektů. Tyto doklady se týkají osoby žadatele (doložení bezdlužnosti), doklady související s realizací projektu (stavební povolení) a ostatní doklady (prohlášení o formálních změnách). Po vydání právního aktu se může žadatel, resp. nyní už příjemce dotace, pustit do realizace projektu (Dočkal, 2007, s. 37–38).

2.3.6 Etapa 6: Vlastní realizace

Tato etapa se dělí podle Dočkala (2007, s. 39–40) na dvě složky. Jimi jsou složka **obsahová** a složka **administrativní**. Obsahová složka představuje realizaci plánovaných výstupů a správu projektu po jeho ukončení. Smyslem administrativní složky je dodržení všech formálních podmínek a omezení spjatých s realizací projektu. Tyto dvě složky se spolu střetnou v rámci průběžných monitorovacích zpráv, které vyhodnocují průběh realizace projektu ve vazbě na plnění indikátorů a čerpání poskytnuté dotace.

2.3.7 Etapa 7: Ukončení a udržení projektu

Ukončením projektového řízení se rozumí chvíle, kdy dojde ke schválení závěrečné monitorovací zprávy, a jsou proplaceny způsobilé výdaje. Projekt je však ukončen ve chvíli splnění všech podmínek příjemcem. Jednou z takových základních podmínek pro úspěšné zvládnutí podmínek je udržitelnost projektu. Udržitelnost projektu představuje zachování určitých výstupů projektu i po skončení finanční podpory. Projekt tedy pokračuje ještě nějakou dobu i po obdržení závěrečné platby. Udržitelnost vychází z předpokladu, že i po skončení podpory bude projekt schopen generovat zisk (Dočkal, 2007, s. 44–46).

Problém s udržitelností nastává u měkkých projektů, jejichž investice jdou zejména na rozvoj lidských zdrojů a dotace hradí zejména osobní náklady. U těchto projektů se generování zisku nepředpokládá, proto je velmi obtížné nastavit udržitelnost i po skončení podpory (Dočkal, 2007, s. 45).

2.3.8 Etapa 8: Vyhledání nového problému

Úspěšně zrealizované projektové záměry mohou realizátory projektu vést k dalšímu vyhledávání problému a jeho opětovného řešení v rámci projektu. Není to ale pravidlem, negativní zkušenosti získané během realizace projektu, nedostatek lidských zdrojů či nedostatek finančních prostředků mohou žadatele od nových projektů i odradit (Dočkal, 2007, s. 46).

Vyhodnocení teoretické části

První část bakalářské práce se na začátku zabývala ESI fondy a jejich rozdělením na jednotlivé operační programy. Jejich znalost je důležitá pro pochopení analýzy dotačních možností pro zvolený typ projektu, která je součástí druhé části této práce. Z výše vymezených etap životního cyklu projektu dotovaného z finančních prostředků EU se práce zaměří na etapy předcházející etapu vlastní realizace projektu. Nabyté poznatky z oblasti projektového řízení budou využity při návrhu projektu ve třetí části této práce.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude definován problém, který bude následně řešen v praktické části. Tato část bude věnována operačním programům EU. Pozornost bude zaměřena na změny, které přineslo nové programové období oproti předchozím obdobím z hlediska fyzické přípravy a realizace projektů. Nebude chybět odkaz na již realizované projekty Regionální hospodářské komory Brno (dále „RHK Brno“). Součástí bude analýza dotačních možností pro vzdělávací projekty. Výstupem této části bude nalezení vhodného dotačního programu a výzvy pro předkládání žádostí o finanční podporu.

3.1 Vymezení problému

Projekt je vlastně způsob, jakým lze řešit různé vytyčené problémy. Následující text bude obsahovat definici problému pro účely této práce a seznámí čtenáře s postupem jeho nalezení. Avšak nejdříve je nutné se seznámit se subjektem, pod kterým bude celý projekt realizován, a tím je již zmiňovaná RHK Brno.

Regionální hospodářská komora Brno

Výstupem této bakalářské práce je projektová žádost pro projekt, který se aktivitami zaměří na vzdělávání zaměstnanců podniků, které jsou členy RHK Brno. Jedná se o samostatný právní subjekt v rámci sítě Hospodářské komory České republiky. Je zřízena na základě zákona č. 301/1992 Sb., o Hospodářské a Agrární komoře, a svou činností slouží k podpoře podnikatelských aktivit, k prosazování a ochraně zájmů svých členských firem. Tyto činnosti zahrnují:

- vzdělávání,
- finanční poradenství,
- právní poradenství,
- exportní poradenství,
- celní poradenství,
- služby CzechPoint,

- pronájem vlastních prostor členským firmám (Regionální hospodářská komora Brno, 2011).

Jednou z činností tohoto subjektu je právě nabídka vzdělávacích služeb.

Hlavním příjmem RHK Brno jsou povinné příspěvky členských subjektů, které ale nemusí vždy pokrýt náklady spojené s nabízením jejích služeb. Nabízí se zde tedy možnost využití finanční pomoci z prostředků EU. RHK Brno této možnosti využívá právě k financování svých vzdělávacích a poradenských projektů. Finanční pomoc jí pokrývá náklady spojené s lektory, vybavením školicích prostor, občerstvením pro účastníky a také poskytuje mzdové příspěvky pro projektový tým.

Průmysl 4.0

S příchodem tzv. čtvrté průmyslové revoluce založila RHK Brno na jaře 2016 strojírensko-IT klastr: **INDUSTRY CLUSTER 4.0, z.s.**, který má nyní 22 členů. Součástí klastru jsou významné podniky a instituce, jako je ALTA a.s., Poclain Hydraulics, s.r.o., První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s., SIEMENS, s.r.o., odštěpný závod Industrial Turbomachinery či právě Vysoké učení technické v Brně.

Klastr je tvořen třemi pracovními komisemi a jednou z nich je **Komise pro technické vzdělávání**, jejíž aktivitou je příprava lidských zdrojů v technických oborech. Na jednom ze zasedání této komise zazněla potřeba vzdělávání pracovníků v technických oborech. V souvislosti s touto potřebou provedla RHK Brno dotazníkové šetření u svých členů, na jehož základě zjistila poptávku po zvýšení odborné a technické úrovně znalostí zaměstnanců těchto podniků.

Detailní analýza vzdělávacích potřeb

V návaznosti na toto šetření provedla autorka detailní analýzu u těchto členů, jejíž výsledkem byly konkrétní požadavky na vzdělávací kurzy jejich zaměstnanců především v technickém a odborném směru.

Analýza byla provedena pomocí sestavené **vzdělávací nabídky**, která obsahovala kurzy nejen z odborné a technické oblasti, ale obsahovala i manažerské a účetní kurzy tak, aby oslovené subjekty měly možnost na nabídku pružně reagovat.

Jádrem byly převážně strojírenské a výrobní podniky. Těm byla zaslána informace o možnosti zapojení se do připravovaných projektových aktivit. V případě jejich zájmu jim byl zaslán podrobný dotazník s vytypovanými okruhy vzdělávání. Po celou dobu, až do vyhlášení výzvy pro předkládání projektové žádostí a její podání, probíhal sběr dat a probíhalo jeho průběžné vyhodnocování.

Oslovené subjekty měly možnost vyjádřit se nejen ke stanoveným kurzům, ale mohly i navrhnout kurzy, o které mají konkrétně zájem. V průzkumu se také zjišťoval důvod vstupu do vzdělávacího projektu. Subjekty poukazovaly na rozšíření výrobních možností společnosti, snížení rizika chybějícího kvalifikovaného personálu, růst společnosti, zavádění nových technologií, expanze do nových odvětví, zvýšení odbornosti při obsluze nových špičkových technologií či zvýšení kvalitního lidského kapitálu.

Na základě projeveného zájmu o kurzy byla sestavena **konečná vzdělávací nabídka** (viz Příloha 1). Jednotlivé kurzy byly vybrány tak, aby odpovídaly nejnovějším trendům a mohly účastníkům poskytnout nejnovější poznatky především v odborné a technické oblasti. Skladba kurzů by měla tedy vést k posílení odborné a profesní kompetenci zaměstnanců a měla by jim pomoci k profesnímu růstu. Projekt tímto reaguje na národní iniciativu průmyslového trendu a nových potřeb výroby – **Průmysl 4.0**, zaměřeného na robotizaci, automatizaci, inovace ve výrobě a integraci informačních technologií do výroby.

Nyní jsou známy všechny informace, které vedly k nalezení problému potřeby zvýšit znalostní a dovednostní úroveň zaměstnanců členů RHK Brno, jež bude předmětem připravovaného projektu. Následuje analýza dotačních možností a výběr vhodného operačního programu, v jehož rámci může být projekt finančně podpořen.

3.2 Analýza dotačních možností pro vzdělávací projekt

Po vypracování projektového záměru, studie či průzkumu a volbě finanční pomoci z EU je důležitým krokem pro zahájení práce na přípravě projektové žádosti volba vhodného dotačního programu, jehož prostřednictvím EU poskytuje subjektům (příjemcům dotace) finanční prostředky pro hrazení projektových aktivit. Finanční podpora může tvořit určitou část vynaložených prostředků pro realizaci projektu, ale může pokrýt také 100 % projektových aktivit. V následujícím textu budou popsány možnosti volby takového dotačního programu, který je vhodný pro projekty zaměřené na vzdělávání zaměstnanců podniků pro programové období 2014–2020. Chybět zde nebude srovnání jednotlivých programových období, a to zejména z hlediska realizace vzdělávacích projektů.

Jak již bylo popisováno v teoretické části bakalářské práce, EU poskytuje dotace prostřednictvím ESI fondů a jejich programů. Pro programové období 2014–2020 byly usnesením vlády ČR vymezeny národní operační programy, programy přeshraniční spolupráce a programy národní a mezinárodní spolupráce. Jejich struktura je rozepsána v teoretické části této práce.

Jednotlivé operační programy se liší svým zaměřením, tematickými cíli a podporovanými oblastmi. Všechny tyto informace jsou pro žadatele k nalezení na webových stránkách „www.dotaceeu.cz“, které spravuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Každý operační program je dále podrobně popsán na webových stránkách jednotlivých ministerstev, která tyto programy poskytují, a dále v programových dokumentech.

Hlavní činností pro získání finanční dotace je nalezení vhodného dotačního programu. Kromě základních informací o jednotlivých operačních programech musí žadatelé sledovat výzvy k předkládání projektových žádostí, které vydávají jednotlivé řídicí orgány (ministerstva). Každý řídící orgán na svých webových stránkách zpřístupňuje pro žadatele harmonogram výzev. Z tohoto harmonogramu lze vyčíst základní informace, které žadatel potřebuje, aby se mohl na přípravu žádosti připravit i s časovým předstihem. Nechybí zde informace týkající se názvu výzvy, prioritní osy, specifického cíle, druhu výzvy, alokace finančních prostředků, modelu hodnocení, data pro vyhlášení, příjmu žádostí a ukončení výzvy. Žadatel se zaměří zejména na informace o podporovaných aktivitách, cílové skupině a typu příjemce. Poslední jmenované jsou z hlediska přípravy

na výzvu nejdůležitější. Následně žadatel čeká na vyhlášení výzvy. Někdy řídící orgány vydají dopředu i avízo k vyhlášení s podrobnějšími informacemi o výzvě.

3.2.1 Programová období fondů EU v ČR

Česká republika využívá systém dotací EU již od data vstoupení, tedy od roku 2004. Od této doby se stihla vystřídat 3 programová období, která se postupně vyvíjela. Každé programové období se trochu liší od toho předešlého, a to i z hlediska podávání žádostí o podporu i realizace projektů. V následující text bude obsahovat obecné porovnání těchto tří programových období a podrobněji se zaměří zejména na srovnání přípravy žádosti o podporu a realizaci vzdělávacích projektů v posledních dvou operačních obdobích, tedy 2007–2013 a 2014–2020.

Programové období 2004–2006

Jedná se o nejstarší programové období, kterého byla Česká republika součástí po svém vstupu do EU dne 1. května 2004. Pro toto období byly vytyčeny **tři cíle**:

- cíl 1: Podpora rozvoje a zaostávajících regionů,
- cíl 2: Podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací,
- cíl 3: Podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

V tomto období bylo realizováno 16 programů z podpory fondů EU s celkovou alokací zhruba 2,43 mld. EUR. Působily zde tyto **finanční nástroje**:

- Fond soudržnosti,
- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond,
- Finanční nástroj na podporu rybolovu,
- Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

Programové období 2007–2013

Toto programové období se od minulého liší zejména v navýšení alokace na 26,5 mld. EUR. Je to logické, protože se Česká republika tentokrát zapojila do celého programového období. Regionální politika v této době sledovala tyto **cíle**:

- Cíl 1: Konvergence,
- Cíl 2: Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost,
- Cíl 3: Evropská územní spolupráce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

Působily zde tyto **finanční nástroje**:

- Fond soudržnosti,
- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

Programové období 2014–2020

Pro časově nejmladší a aktuální programové období byly vytyčeny dva **cíle regionální politiky**:

- cíl 1: Investice pro růst a zaměstnanost,
- cíl 2: Evropská územní spolupráce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

Celková alokace finančních prostředků pro Českou republiku činí 23,96 mld. EUR. Mezi **finanční nástroje** patří:

- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond,
- Fond soudržnosti,
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova,
- Evropský námořní a rybářský fond (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 3).

3.2.2 Operační programy pro vzdělávací projekty

Vzdělávání zaměstnanců podniků bylo možné financovat za pomocí Evropského sociálního fondu ve všech třech programových obdobích.

Evropský sociální fond má za úkol rozvíjet zaměstnanost, snižovat nezaměstnanost, podporovat sociální začleňování osob a rovné příležitosti se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Hlavním orgánem tohoto fondu je **Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR** (Pavlák, 2006, s. 28).

Pro období **2004–2006** byl k tomuto účelu vytvořeny operační programy**:**

- Operační program Rozvoj lidských zdrojů,
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 pro Prahu,
- Program Iniciativy Společenství EQUAL,
- Společný regionální operační program (Pavlák, 2006, s. 28).

Operační program Rozvoj lidských zdrojů

Základním programem pro oblast lidských zdrojů je operační program Rozvoj lidských zdrojů. Jeho globálním cílem je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, dále integrace sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a konkurenceschopnost podniků při respektování principů udržitelného rozvoje. Cílovou skupinu finanční podpory tvořili jak jednotlivci, tak i organizace a instituce. O finanční podporu mohly žádat podnikatelské i nepodnikatelské subjekty (Pavlák, 2006, s. 29–32).

Pro programové období **2007–2013** byly vytvořeny na podporu vzdělávání zejména dva operační programy:

- operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost,
- operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost byl zaměřen na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Prioritními osami tohoto programu jsou:

- Počáteční vzdělávání,
- Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj,
- Další vzdělávání,
- Systémový rámec celoživotního učení,
- Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012b).

Na podporu dalšího vzdělávání zaměstnanců podniků byla poskytnuta prioritní osa Další vzdělávání. Podpora je zde poskytnuta školám, ale hlavně i organizacím zabývajícím se dalším vzděláváním. Mezi takové organizace patřila právě i Hospodářská komora.

Regionální hospodářská komora Brno úspěšně zrealizovala v rámci tohoto programu dvouletý projekt s názvem „**Vzdělávací programy pro rozšíření kompetencí vybraných profesí v JMK**“. Díky dotaci tak mohla rozšířit svou nabídku kurzů a školení pro své klienty. Cílem tohoto projektu bylo vytvoření kvalitních vzdělávacích modulů, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a flexibility pracovníků v deseti vybraných profesích na území Jihomoravského kraje. V rámci projektu bylo vytvořeno 40 vzdělávacích programů zaměřených na tyto pracovní pozice: výrobní personál, administrativní pracovníci, obchodníci a prodejci, HR pracovníci, střední a linioví manažeři, asistentské pozice, účetní a ekonomičtí pracovníci, pracovníci marketingu, pracovníci zákaznického servisu a pracovníci kvality (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2014).

Účastníci projektu absolvovali interaktivní a prakticky zaměřená školení na míru své pracovní pozici. Každý obdržel studijní materiál, a pokud absolvoval alespoň 3 ze 4 školení, získal i osvědčení o absolvování vzdělávacího modulu. Po pilotním běhu vzdělávacích kurzů byly vytvořeny finální aktualizované příručky, které nadále slouží

jako studijní materiál a opora k vytvořeným vzdělávacím kurzům (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2014).

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Druhým operačním programem pro období 2007–2013 zaměřeným na vzdělávání zaměstnanců podniků byl operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Zaměřil se na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce a profesního vzdělávání. Dalším zaměřením bylo začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a další mezinárodní spolupráce v uvedených oblastech. Do **prioritních os** tohoto programu patří:

- Adaptabilita,
- Aktivní politika trhu práce,
- Sociální integrace a rovné příležitosti,
- Veřejná správa a veřejné služby,
- Mezinárodní spolupráce,
- Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012f).

V rámci tohoto operačního programu úspěšně zrealizovala RHK Brno čtyři vzdělávací projekty.

Za zmínku stojí hlavně projekt „**Vzdělávání zaměstnanců v odvětví stavebnictví**“ v rámci výzvy č. 33 – Zvýšení adaptability zaměstnanců podniků v profesních a odvětvových sdruženích. Náklady projektu činily 29,5 mil. Kč a bylo do něj zapojeno 12 partnerů v rámci celé České republiky. Jednalo se o tříletý projekt zahrnující 12 klíčových vzdělávacích aktivit, které vycházely ze zjištěných potřeb zaměstnanců. Byly vytvořeny vzdělávací programy připravené na míru cílové skupiny. Vzdělávání se zaměřovalo na komunikační, obchodní, manažerské, IT, environmentální, jazykové, právní a řemeslné dovednosti. Mělo podobu kurzů a seminářů a probíhalo interaktivní a praktickou formou (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2010).

Dalšími projekty byly „**Asistenční centrum Brno pro podporu podnikání žen**“ a „**Příprava a podnikání žen v Jihomoravském kraji s využitím zahraničních**

zkušeností“. Zaměřovaly se zejména na podporu podnikání žen s principem uplatňování rovných příležitostí na trhu práce. Na zvýšení osvěty vzdělání pracovníků vybraných členských podniků v oblasti rovných příležitostí byl zaměřen zejména projekt „**Rovné příležitosti se vyplatí**“.

Z výše uvedeného je vidět, že RHK Brno má mnohaleté a bohaté zkušenosti s realizací „měkkých“ projektů financovaných prostřednictvím ESI fondů. Subjektu jako je RHK Brno, jehož příjem tvoří zejména členské příspěvky a finanční prostředky z poradenské a vzdělávací činnosti, přijdou dotační možnosti vhod. Projekty z ESI fondů jsou sice velmi náročné na administraci a vykazování, přinášejí ale také užitek v podobě uhrazení nákladů za lektorské a poradenské zajištění i za mzdy pracovníků realizačního týmu.

Vzdělávací projekty jsou velmi náročné na administraci ze strany příjemců. Mohlo by se zdát, že je kladen větší důraz na administraci než na samotný účel projektu. Příjemci musí hlídat nejen naplňování monitorovacích ukazatelů, ale také náročné čerpání nákladů projektu a jeho vykazování. Ke každé monitorovací zprávě bylo potřeba vyplnit formuláře týkající se podrobného čerpání rozpočtu ve vazbě na proběhlé aktivity, mzdové náklady za realizační tým, výkazy práce jednotlivých členů realizačního týmu a další. Příjemci museli dokládat všechny faktury, týkající se hrazení přímých nákladů projektu, aby řídící orgán mohl určit, zda byly způsobilé či ne. Velká část příjemců se špatně orientovala a dělala chyby. Ty vedly často k sankcím a krácení rozpočtu z důvodu porušení rozpočtové kázně. Monitorovací zpráva se vyplňovala v elektronické aplikaci, ale zasílala se spolu se všemi přílohami také v papírové podobě k jednotlivým řídícím orgánům. Protože řídící orgán shledal často v průběžné monitorovací zprávě nějakou chybu, vrátil ji na přepracování příjemci. Ten opět musel celou monitorovací zprávu se všemi přílohami odeslat v papírové podobě. Důvodem tohoto zbytečného „papírování“ bylo hlavně to, že aplikace Benefit 7 (na rozdíl od účtu E-account) nedisponovala možností elektronického podpisu a každý dokument tak musel být příjemcem podepsán ručně.

Protože Ministerstvo práce a sociálních věcí ví o náročnosti administrace projektů ze strany příjemců, ale i ze strany vlastních projektových manažerů (kontroly monitorovacích zpráv trvaly dlouhou dobu), připravilo pro nové operační období 2014–2020 nemalé změny.

Jednou změnou, která se dotýká všech operačních programů, je zjednodušení administrace projektů. Důvodem je zejména zavedení nového systému MS2014+ pro monitorování ESI fondů. Hlavní změnou je převedení veškeré komunikace mezi externími a interními uživateli do elektronické podoby s využitím kvalifikovaného elektronického podpisu. Odpadá zbytečný tisk písemností, vše je odesláno elektronicky, a to včetně příloh. Následující tabulka znázorňuje rozdíly podávání žádostí pro různá období.

Tab. 3: Podávání elektronických žádostí (vlastní zpracování)

Programové období 2004–2006	
Benefit	• Elektronický formulář • Off-line vyplňování • Různé verze formuláře dle výzvy a programu
Programové období 2007–2013	
Benefit 7+	• Elektronické rozhraní s nabídkou všech výzev a operačních programů (kromě OP Podnikání a inovace) • Přehlednější a jednodušší • Uživatelské účty • On-line vyplňování elektronické žádosti • Není vyžadován elektronický podpis
E-Account	• Pouze pro některé podnikatelské záměry v rámci OP Podnikání a inovace • Veškerá podání jsou elektronická • Použití elektronického podpisu • Dvoukolové podání projektové žádosti – registrační žádost a plná žádost
Programové období 2014–2020	
MS2014+	• Jednotný systém zjednodušující administraci • Interaktivní a snadná komunikace mezi subjekty • Plně elektronický • Využití elektronického podpisu • Transparentnost

Nové programové období přineslo mnoho **dalších novinek**. Mezi ně patří zpřehlednění systému dotací za pomoci menšího počtu programů, souhrn všech základních informací na webu www.dotaceeu.cz, jednotná pravidla pro žadatele a příjemce, přehled výzev dostupný s předstihem, zkrácení lhůt pro ukončení schvalování projektů, transparentnější hodnocení projektů, jednodušší povinná publicita, jasnější vymezení sankcí, jednodušší archivace projektové dokumentace v informačním systému a další.

3.2.3 Výběr vhodného dotačního programu pro vzdělávání zaměstnanců

Pro projekt, který je obsahově zaměřen na vzdělávání zaměstnanců podniků na území České republiky, je vhodné zvolit jeden z národních operačních programů. Pro období

2014–2020 byl vytvořen na podporu zvyšování odborné úrovně pracovníků a jejich lepší pozici na trhu práce zejména operační program **Zaměstnanost**. Aktivity spojené se vzděláváním pracovníků lze ale uskutečnit i v rámci dalších programů. Těmito programy jsou operační program **Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost**, operační program **Výzkum, vývoj, vzdělávání**, dokonce tyto aktivity spadají také do programu **Rozvoj venkova**. Dochází tu pak k tzv. křížovému financování neboli k financování v rámci různých fondů.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Je zaměřen na rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace, rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků, energetické úspory a rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a komunikačních technologií. **Prioritními osami** (dále „PO“) tohoto programu jsou:

- PO 1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace,
- PO 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků,
- PO 3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin,
- PO 4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií,
- PO 5: Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012g).

V rámci tohoto programu lze financovat aktivity na zvýšení vzdělanosti pracovníků vedoucí k jejich většímu uplatnění na trhu práce z prioritní osy 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Aktivity jsou zde zaměřeny na rozvoj podnikových středisek a na zkvalitnění infrastruktury pro vzdělávání zaměstnanců v podnicích. Těmto aktivitám odpovídá specifický cíl 2.4: Zvýšit kapacitu pro odborné vzdělávání v MSP, který má za úkol zkvalitnit infrastrukturu pro rozvoj lidských zdrojů v podnikatelském sektoru MSP s důrazem na technické odborné vzdělávání.

Příjemcům podpory z tohoto programu byla zjednodušena administrace tím, že budou moci podpořit své aktivity křížovým financováním. To znamená, že v rámci jednoho projektu mají možnost hradit aktivity spojené se vzděláváním z Evropského sociálního fondu a náklady na rozvoj školicích středisek z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj. Žadatelé tak mohou nejen realizovat vzdělávací aktivity, ale mohou také rekonstruovat stávající školicí centra, či je modernizovat a upravovat.

Tuto volbu však subjekt, jako je Regionální hospodářská komora, využít nemůže, a to z důvodu vymezení typu příjemců, který je pro tento typ financování nastaven pouze na malé a střední podniky. Je nutné tedy hledat další možnosti financování.

Pokud by však měl některý členský subjekt této komory zájem o vzdělávání svých zaměstnanců a zároveň chtěl vybudovat či modernizovat své školicí středisko a dále splňoval definici malého a středního podniku, může své aktivity realizovat sám právě prostřednictvím tohoto programu.

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Tento operační program spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Zaměřuje se na posílení kapacit pro výzkum, rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj, dále usiluje o rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012a).

Podporované oblasti jsou rozděleny do **prioritních os**:

- PO 1: Posilování kapacit pro kvalitní výzkum,
- PO 2: Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj,
- PO 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání
- PO 4: Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012a).

Pro účely vzdělávacího projektu pracovníků firem a přizpůsobení jejich znalostí trhu práce lze použít financování v rámci prioritní osy 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání. Konkrétně se jedná o investiční

prioritu 3.1: Omezování a prevence předčasného ukončování školní docházky a podpora rovného přístupu ke kvalitním programům předškolního rozvoje, k primárnímu a sekundárnímu vzdělávání, možnostem formálního a neformálního vzdělávání, které umožňuje zpětné začlenění do procesu vzdělávání a odborné přípravy, specifický cíl 5: Zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce. Jedná se zde ale spíše o spolupráci zaměstnavatelů a škol. Cílem je podpora motivace dětí, žáků a studentů ke studiu technických a přírodovědných oborů. Dále je cílem zlepšit odborné a podnikatelské kompetence absolventů a zvýšit jejich uplatitelnost na trhu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015, s. 53).

Tuto možnost financování RHK Brno také **nemůže využít, protože zde nesplňuje definici oprávněného příjemce podpory**. Navíc je jejím cílem nabídnout vzdělávací aktivity svým klientům, neboli usilovat o zvýšení znalostí a dovedností pracovníků podniků, které jsou členy RHK Brno.

Program Rozvoje venkova

Jak už název napovídá, tento program se zaměřuje na rozvoj venkova, dále na zlepšení stavu životního prostředí obnovou, zachováním a zlepšením ekosystémů souvisejících se zemědělství a lesnictvím. Řídícím orgánem je zde Ministerstvo zemědělství.

Aktivity projektu by bylo eventuálně možné hradit v rámci priority 1: Podpora předávání poznatků a inovací v zemědělství, lesnictví a ve venkovských oblastech. Konkrétně zařazením do cíle 1C: Podpora celoživotního vzdělávání a odborné přípravy v odvětvích zemědělství a lesnictví. Cílem je zde zlepšení konkurenceschopnosti v zemědělství a lesnictví prostřednictvím systému celoživotního dalšího vzdělávání v zemědělství a lesnictví (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015, s. 53).

Příjemcem podpory zde může být sice subjekt zajišťující vzdělávací akce, ale musí být k této činnosti **akreditovaný Ministerstvem zemědělství**, nebo musí být pověřený k **pořádání kurzů ze zákona**. To RHK Brno **nesplňuje.**

Nabízí se poslední možnost, a to je využití operačního programu Zaměstnanost.

Operační program Zaměstnanost

Operační program Zaměstnanost se zaměřuje na zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy v České republice, jinak myšleno zlepšení konkurenceschopnosti. Program podporuje rovné příležitosti žen a mužů, adaptabilitu zaměstnanců a zaměstnavatelů, další vzdělávání, sociální začleňování, boj s chudobou, zdravotní potřeby, modernizaci veřejné správy a dále podporuje také mezinárodní spolupráci v těchto oblastech. **Prioritní osy** tvoří:

- Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly,
- Sociální začleňování a boj s chudobou,
- Sociální inovace a mezinárodní spolupráce,
- Efektivní veřejná správa,
- Technická pomoc (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012c).

Operační program Zaměstnanost je vlastně obdobou operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost s tím rozdílem, že pro potřeby vzdělávacích projektů je kladen větší důraz na takové vzdělávání, které bude korespondovat s trhem práce.

Další profesní vzdělávání se zde uskutečňuje v rámci těchto **specifických cílů**:

- 1.3.1: Zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a soulad kvalifikační úrovně pracovní síly s požadavky trhu práce,
- 1.3.2: Zvýšit adaptabilitu starších pracovníků (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015, s. 50).

Svým účelem odpovídá předmětu projektu na další vzdělávání zaměstnanců podniků právě specifický cíl 1.3.1. Podporovanou aktivitou tu je další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli, zaměřené na odborné i klíčové kompetence a podpora spolupráce podniků a vzdělávacích institucí za účelem slaďování kvalifikační úrovně a kvalifikační struktury pracovní síly s požadavky trhu práce.

V definici příjemců lze nalézt také **poradenské a vzdělávací instituce a profesní a podnikatelská sdružení**. Lze tedy konstatovat, že by zde **mohla být oprávněným příjemcem i RHK Brno**. Přesné podrobnosti o oprávněnosti se žadatelé dozví

prostřednictvím výzvy k předkládání žádostí o dotaci. **Operační program Zaměstnanost je tedy vyhovující** pro účely projektu, jehož úkolem je poskytnout vzdělávací aktivity zaměstnancům členů RHK Brno. Více o výběru výzvy a její charakteristice bude pojednávat kapitola 3.3.

Je vhodné také zmínit, že v rámci tohoto programu došlo ke změnám v realizaci projektů oproti minulým operačním obdobím. Jednou z nich je zjednodušení implementační struktury. To znamená, že výzvy budou vyhlašovány pouze řídícím orgánem, a tím dojde k celkovému zpřehlednění implementační struktury pro příjemce. Specifického cíle 1.3.1 se týká hlavně druhý bod změn. Za účelem snížení administrativní zátěže se řídící orgán rozhodl u některých typů projektů pro **zjednodušenou formu vykazování výdajů**. V rámci zjednodušených projektů se bude využívat tzv. **jednotkových nákladů** (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015, s. 54).

Jednotkovým nákladem se zde rozumí účast jedné osoby na vzdělávacím kurzu v délce 45 minut (jazykové vzdělávání) nebo 60 minut. Jde o tzv. osobohodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017b, s.8). Využitím jednotkových nákladů odpadá rozdělení rozpočtu na přímé a nepřímé výdaje. Odpadá tak vykazování způsobilých výdajů na mzdy pracovníků realizačního týmu, občerstvení pro účastníky kurzů, zakoupené učební pomůcky a další. Příjemce dotace v rámci výběrového řízení vysoutěží určitou cenu za osobohodinu a rozdíl mezi touto částkou a částkou stanovenou řídícím orgánem (ceny za osobohodiny jsou součástí dokumentů specifických pravidel pro příjemce) použije právě na hrazení těchto nákladů.

Tímto odpadá i dokládání fakturace školení a dalších dokumentů, jako byly mzdové náklady či výkazy práce jednotlivých členů projektového týmu. Řídící orgán tím chce předejít složité administraci ze strany příjemce. Má to ale i své negativum v podobě častějších a přísnějších kontrol na místě školení.

3.2.4 Porovnání přípravy a realizace vzdělávacích projektů

V předešlém textu byly popsány změny, které přinášela programová období, byly také zmíněny změny ve vykazování výdajů u vzdělávacích projektů. V následujícím textu

budou uvedené změny aplikovány na konkrétním projektu, který byl realizován RHK Brno.

Pro porovnání s budoucím projektem byl vybrán projekt „**Vzdělávací programy pro rozšíření kompetencí vybraných profesí v JMK**“ dotovaný z programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, a to z toho důvodu, že se autorka účastnila jeho realizace.

Tab. 4: Rozdíly v realizaci projektů zaměřených na další profesní vzdělávání (vlastní zpracování)

Porovnání realizace projektů dalšího profesního vzdělávání		
	2007–2013	**2014–2020**
Název projektu	Vzdělávací programy pro rozšíření kompetencí vybraných profesí v JMK	Vzdělávání členů Regionální hospodářské komory Brno
Operační program	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	OP Zaměstnanost
Systém pro administraci	Benefit 7	MS2014+
Cílová skupina	Zaměstnanci členských i nečlenských firem	Zaměstnanci členských firem
Náklady	Přímé a nepřímé	Jednotkové
Náročnost administrace	Vyšší	Nižší
Četnost kontrol řídícího orgánu	Nízká	Vysoká
Harmonogram aktivit	Podrobně sestaven již při podání žádosti	Sestavován průběžně během realizace, zasílán s určitým časovým předstihem řídícímu orgánu
Udržitelnost	ANO	NE

V této kapitole se autorka zabývala analýzou operačních programů. Výstupem je výběr **operačního programu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu,** a to jednak z důvodu zacílení na další podnikové vzdělávání a z důvodu možnosti zařazení RHK Brno mezi oprávněné příjemce podpory. Další text se tak může zaměřit na výběr výzvy v rámci tohoto programu.

3.3 Výběr výzvy pro předkládání žádosti o podporu

Po důsledném prostudování jednotlivých operačních programů realizátorem projektu a jeho vhodného výběru pro finanční podporu přichází chvíle, kdy je nutné sledovat harmonogram výzev na webových stránkách řídícího orgánu.

Pro právní subjekty, jako je právě Hospodářská komora, bylo v roce 2016 možné využít pouze výzvy **03_16_060 z operačního programu Zaměstnanost**. Výzva byla avizována harmonogramem již od začátku roku 2016, vyhlášena však byla až 31. srpna 2016. Žadatelé tak měli možnost připravit se na případnou přípravu projektové žádosti s předstihem. Tato doba může sloužit například k důkladné analýze potřebnosti, v tomto případě šlo o analýzu potřebnosti vzdělávání zaměstnanců členů RHK Brno.

Informace o výzvě 03_16_060 OPZ: Vzdělávání – společná cesta k rozvoji!

Z hlediska konkurence mezi žadateli se jednalo o druh otevřené průběžné výzvy s jednokolovým systémem hodnocení. To znamená, že je možné vypracovávat projektovou žádost průběžně od data vyhlášení výzvy až po její ukončení a hodnocení probíhá v jednom kole, hodnotí se pouze věcná správnost projektových aktivit. Protože jde však o průběžnou výzvu, platí pravidlo, že se přijímají žádosti pouze do vyčerpání celkové alokace výzvy. Jakmile dojde k vyčerpání, výzva je uzavřena.

Výzva 03_16_060 obsahovala důležité informace pro žadatele, které uvádí následující tabulky.

Tab. 5: Časový harmonogram výzvy (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 1)

Časový harmonogram výzvy 03_16_060 OPZ	
Datum vyhlášení výzvy	31. 8. 2016
Datum zpřístupnění žádosti o podporu v monitorovacím systému MS2014+	3. 10. 2016, 8:00 hodin
Datum zahájení příjmu žádostí o podporu	3. 10. 2016, 8:00 hodin
Datum a čas ukončení příjmu žádostí o podporu	31. 1. 2017, 12:00 hodin
Maximální délka, na kterou je žadatel oprávněn projekt naplánovat	3 roky (36 měsíců)
Nejzazší datum pro ukončení fyzické realizace projektu	30. 10 2020

Tab. 6: Základní informace o projektu (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 1–4)

Základní informace	
Finanční alokace výzvy	560 500 000 Kč
Typ projektu	Zjednodušený, komplementární

Základní informace	
Míra podpory	EU podíl: 85 % Státní rozpočet: 15 % Příjemce: 0 %
Minimální výše způsobilých výdajů projektu	1 800 000 Kč
Maximální výše způsobilých výdajů projektu	20 000 000 Kč
Forma financování	Ex ante
Veřejná podpora	De minimis/bloková výjimka na vzdělávání

Tab. 7: Informace o věcném zaměření (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 5–7)

Věcné zaměření výzvy	
Věcné zaměření	Další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli.
Podporované oblasti vzdělávání	Obecné IT, Měkké a manažerské dovednosti, Jazykové vzdělávání, Specializované IT, Účetní, ekonomické a právní kurzy, Technické a jiné odborné vzdělávání, Interní lektor.
Maximální počet kurzů, které může podpořená osoba absolvovat	10 kurzů
Podíl celkového počtu účastníků z celkového počtu zapojených osob	Minimálně 60 %
Výdaje v rozpočtu na aktivitu Měkké a manažerské dovednosti nesmí překročit 50 % celkových způsobilých výdajů projektu	

Tab. 8: Indikátory (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 5)

Kód	Název indikátoru	Měrná jednotka	Typ indikátoru
6 26 00	Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	Účastníci	Výsledek
6 00 00	Celkový počet účastníků	Účastníci	Výstup

Účastníkem je osoba, která získala v projektu podporu v rozsahu minimálně 40 hodin v prezenční formě vzdělávání (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 5).

Velmi důležitými jsou **informace o způsobilosti výdajů**. Zde došlo v novém programovém období ke změnám. Tyto změny jsou popsány v kapitole 3.2.3.

Forma vykazování je v této výzvě nastavena pomocí jednotkových nákladů. Finanční prostředky jsou propláceny na základě počtu skutečně absolvovaných osobohodin v ukončených kurzech. Dokladem budou prezenční listiny. Je možné proplatit pouze osobohodiny těch účastníků, kteří ukončí kurz úspěšně a získají osvědčení o absolvování. Podmínky pro ukončení kurzu budou povinně uvedeny v dokumentaci jednotlivých vzdělávacích kurzů včetně stanovené délky kurzu, kterou jsou účastníci povinni absolvovat (minimálně 70 % doby výuky kurzu). Délka trvání jedné hodiny kurzu je zpravidla 60 minut. Liší se pouze kurzy na jazykové vzdělávání, kde je délka jedné hodiny stanovena na 45 minut (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017b, s. 9).

V následující tabulce je uveden výčet podporovaných oblastí vzdělávání spolu s výší jednotkových nákladů.

Tab. 9: Náklady vzdělávacích aktivit (zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016, s. 7)

Jednotkové náklady vzdělávacích aktivit	
Vzdělávací aktivity	Výše jednotkových nákladů za osobohodinu
Obecné IT	324 Kč
Měkké a manažerské dovednosti	593 Kč
Jazykové vzdělávání	173 Kč
Specializované IT	609 Kč
Účetní, ekonomické a právní kurzy	436 Kč
Technické a jiné odborné vzdělávání	252 Kč
Interní lektor	144 Kč

Vzdělávací kurzy mohou probíhat v uzavřené nebo otevřené podobě. Uzavřeným kurzem je myšleno takové vzdělávání, které bude zaměřeno na konkrétní požadavky zapojených subjektů. Otevřené kurzy jsou nabízené volně na trhu (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017b, s. 9).

Výzva dále obsahuje informace týkající náležitostí žádosti o podporu, způsobu podání či možnosti konzultací. Každý žadatel se musí podrobně seznámit nejen s výzvou k předkládání žádosti o podporu, ale také s dalšími dokumenty, kterými jsou Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce a Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce. Tyto dokumenty jsou dále rozlišovány podle operačních programů a také podle způsobu vykazování nákladů. Ve výzvě je vždy uveden odkaz na příslušný typ těchto dokumentů.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Výstupem této části bude zpracovaná a vyhodnocená projektová žádost pro vzdělávání zaměstnanců členů RHK Brno. Tato část práce bude zpočátku řešit stanovení cíle projektu, bude vytvořen logický rámec, analyzována rizika a zainteresované strany projektu, nakonec bude stanovena organizační struktura projektu. Dále bude řešena tvorba projektové žádosti.

4.1 Příprava projektu pro vzdělávání zaměstnanců členů RHK Brno

Vše začíná definováním problému (zvýšení znalostí a odborností zaměstnanců zejména v technických oblastech), který chce realizátor projektu řešit. Od toho se odvíjí výběr vhodného dotačního programu a konkrétní výzvy (03_16_060 OPZ), v jejímž rámci má být projekt podpořen. Pro přípravu projektu bude využito pojmů projektového řízení, řešených v kapitole 2.2 s ohledem na podmínky výzvy.

Cíl projektu

Při stanovení cíle projektu je důležité držet se podmínek dané výzvy, v jejímž rámci má být projekt podpořen. Stanovení cíle technikou SMART pro vzdělávací projekt v rámci výzvy 60 operačního programu Zaměstnanost představuje následující tabulka.

Tab. 10: SMART cíl vzdělávacího projektu dotovaného z EU (vlastní zpracování)

S	Zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců členských firem RHK Brno, a zajistit tak soulad jejich kvalifikací a kompetencí s požadavky na vykonávané pracovní činnosti.
M	400 účastníků projektu absolvuje minimálně 40 hodin prezenčního vzdělávání.
A	Naplnění cíle je podporováno vedením RHK Brno a jejími zaměstnanci. Kurzy jsou v souladu s výsledky průzkumu zájmu cílové skupiny.
R	RHK Brno je schopná projekt za plné finanční podpory z fondu EU zrealizovat. Má bohaté zkušenosti s řízením vzdělávacích projektů. Disponuje školicími prostory a výpočetní technikou. Je v neustálém kontaktu s cílovou skupinou.
T	Projekt trvá od 1. 2. 2017 do 31. 1. 2020.

Trojimperativ projektu

Pro účely vyjádření poměru optimálního vyvážení požadavků na projekt je vhodné využít trojimperativu projektu. Jak již bylo popisováno v teoretické části, jednotlivé vrcholy trojimperativu a vztahy mezi nimi jsou dány zvoleným SMART cílem. Aplikuje-li se na trojimperativ definovaný cíl pro vzdělávací projekty 100% dotované z fondů EU, jeho podoba je znázorněna následujícím obrázkem. Nejdůležitějším bodem, na který se zde musí realizátor projektu zaměřit, je výsledek projektu a čas, jelikož se jedná o hlavní podmínku pro získání dotace na projekt. Realizátor se ve smlouvě s poskytovatelem dotace vždy zaváže, že v určitém časovém období naplní monitorovací indikátory a splní tak definované výstupy projektu. Projekt je v tomto případě plně hrazen z dotace, není tedy potřeba hledání jiných finančních zdrojů, realizátor však musí mít stále na paměti, že nesmí překročit rozpočet a musí zajistit, aby veškeré výdaje spojené s projektem byly způsobilé, jinak by mu hrozil postih ve formě sankcí či vrácení dotace.

Obr. 6: Trojimperativ projektu dotovaného z EU (vlastní zpracování)

Logický rámec projektu

Pro stanovení základních parametrů projektu je vytvořena tabulka logického rámce. Je zde stanoven přínos projektu, projektový cíl, výstupy a jednotlivé projektové aktivity.

Tab. 11: Logický rámec navrhovaného projektu (vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínos	Pomoc členům RHK Brno přizpůsobovat se změnám.	Zapojení členi se snadno a rychle přizpůsobují technologickým a dalším změnám.	Zpětná vazba od zapojených členů RHK Brno	-
Cíl	Zvýšení úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců a zajištění souladu jejich kvalifikací a kompetencí s požadavky na vykonávané pracovní činnosti.	1. 400 úspěšných absolventů kurzů vnímá svou účast v projektu pozitivně a nabyté poznatky využije v praxi 2. Zaměstnavatelé jsou spokojeni se zvýšením úrovně znalostí a dovedností svých zaměstnanců.	1. Dotazníkové šetření 2. komunikace se zaměstnavateli	Aktivní zapojení účastníků do probíhajících kurzů. Snaha účastníků o využití nabytých poznatků v profesním životě. Účastníci absolvují požadovanou dobu pro úspěšné ukončení kurzu.
Výstupy	400 proškolených osob	1. Absolvování minimálně 40 hodin prezenčního vzdělávání, 2. Absolvování alespoň 70 % doby výuky kurzu, 3. Splnění podmínky pro úspěšné absolvování kurzů dle stanovené dokumentace k obsahu jednotlivých vzdělávacích kurzů	1. Monitoring účasti cílové skupiny na jednotlivých školeních 2. Monitoring účasti cílové skupiny na jednotlivých školeních 3. Monitoring splnění podmínek úspěšného absolvování kurzů	Kurzy budou kvalitní. Kurzy budou založeny na praxi. Kurzy odráží skutečnou potřebu zvýšení vzdělanosti a odbornosti v daném oboru.
	Popis	**Zdroje**	**Hrubý časový rámec**	**Předpoklady realizace**
Klíčové činnosti	Obecné IT	4 214 592 Kč	36 měsíců	Existují vhodní a spolehliví dodavatelé školení. Vybraní dodavatelé se udrží na trhu po celou dobu trvání projektu. Dostatečný zájem cílové skupiny o školení. Snaha vzájemné koordinace se zaměstnavateli cílové skupiny. Komunikace s cílovou skupinou a ochota spolupráce.
	Měkké a manažerské dovednosti	9 663 528 Kč		
	Jazykové vzdělávání	1 345 248 Kč		
	Účetní, ekonomické a právní kurzy	769 104 Kč		
	Technické a jiné odborné vzdělávání	3 519 936 Kč		
Nebude v projektu řešeno			**Případné předběžné podmínky**	
Administrace spojená s vykazováním dokumentů vztahujících se k projektovému týmu a nákladům.			Projekt schválí k financování řídící orgán poskytovatele dotace z EU.	

Analýza rizik

Před zahájením projektu je důležité uvědomit si a sepsat, jaká rizika může realizace projektu přinést. V případě tohoto projektu provedla autorka dvě analýzy a vycházela z metody Ripran. Prvním krokem je definování hrozeb, kterým by mohl projekt v budoucnu čelit. Dále je každé hrozbě přidělena pravděpodobnost jejího výskytu a scénář, neboli následek hrozby, rovněž ohodnocený pravděpodobností výskytu. Dále je nutné stanovit dopad každého scénáře a ohodnotit jej. Konečnou operací je zjištění celkové hodnoty rizika ze zmíněných pravděpodobností a navrhnout adekvátní opatření.

Pro projekt realizovaný za finanční pomoci EU je ze strany řídícího orgánu kontrolováno zejména plnění výzvou stanovených indikátorů, v tomto případě **indikátoru Výsledek a Výstup** (viz Tab. 8). Jejich nenaplnění vede k sankcím, které jsou vypočteny na základě výše nedosažené výsledné hodnoty danou procenty a jejich úměrnému zkrácení dotace. Takovéto sankce nejsou pro realizátory projektu ničím příjemným, protože se jedná o nemalé částky, kterými nemusí v daném okamžiku disponovat. Z tohoto důvodu byla provedena první analýza rizik pro indikátory projektu, a to v **peněžním vyjádření** (kvantitativní analýza). Její vyhodnocení je součástí přílohy, viz Příloha 1.

Druhá analýza se zaměřuje na hrozby, které mohou doprovázet realizaci projektu. Zde bylo použito kvalitativního řešení, to znamená, že bylo použito **slovního hodnocení**. Na začátku této analýzy bylo stanoveno rozmezí pravděpodobnosti, dopadu a rizik spolu s jejich slovně vymezeným ošetřením. Tyto definice zobrazují následující tabulky. Analýza včetně vyhodnocení je součástí přílohy, viz Příloha 2.

Tab. 12: Rozmezí pravděpodobnosti, dopadu a celkového rizika (vlastní zpracování)

Rozmezí	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Hodnota rizika (HR)
Nízké (N)	NP	ND	NHR
Střední (S)	SP	SD	SHR
Vysoké (V)	VP	VD	VHR

Tab. 13: Převod pravděpodobnosti hrozby a scénáře (vlastní zpracování)

Scénář → / Hrozba ↓	Nízká pravděpodobnost (NP)	Střední pravděpodobnost (SP)	Vysoká pravděpodobnost (VP)
Nízká pravděpodobnost (NP)	NP	NP	SP

Scénář → / Hrozba ↓	Nízká pravděpodobnost (NP)	Střední pravděpodobnost (SP)	Vysoká pravděpodobnost (VP)
Střední pravděpodobnost (SP)	NP	SP	VP
Vysoká pravděpodobnost (VP)	SP	VP	VP

Tab. 14: Definice celkového rizika (vlastní zpracování)

	Nízký dopad (ND)	Střední dopad (SD)	Vysoký dopad (VD)
Nízká pravděpodobnost (NP)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
Střední pravděpodobnost (SP)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)
Vysoká pravděpodobnost (VP)	Střední hodnota rizika (SHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)

Tab. 15: Ošetření rizik (vlastní zpracování)

Nízká hodnota rizika (NHR)	Akceptace rizika
Střední hodnota rizika (SHR)	Snížení rizika
Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vyhnutí se riziku

Z provedené kvalitativní analýzy rizik vyplývá, že by si projektový tým měl dát pozor zejména na dodržování pravidel zapojení do projektových aktivit ze strany školených subjektů. Při realizaci je nutné hlídat docházku účastníků tak, aby absolvovali minimálně 40 hodin výuky napříč vybranými kurzy a jejich absence na jednotlivých kurzech nepřesáhla hranici 70 %. Zároveň by každý účastník neměl absolvovat více než 10 různých kurzů.

Výsledek kvalitativní analýzy úzce souvisí i s kvantitativní analýzou (viz Příloha 1), neboť nedodržení výše popsaných podmínek vede k nenaplnění požadovaných indikátorů a realizátorovi projektu tak hrozí sankce.

Zainteresované strany projektu

Kromě stanovení si cílů projektu, logického rámce projektu a analýzy rizik je vhodné provést také analýzu zainteresovaných stran projektu. Tato analýza pomáhá zorientovat se v tom, kdo projekt může ovlivnit, v jaké míře a čím. Dojde k ujasnění si rolí

jednotlivých stran, a to jak z hlediska strategického zapojení se do projektu, tak i z hlediska zájmů těchto subjektů.

V návaznosti na popis zainteresovaných stran v teoretické části je vhodné začít jejich **identifikací**. V případě projektu dotovaného z fondů EU musí realizátoři projektu myslet na fakt, že téměř vše je v rozhodnutí poskytovatele dotace a vše je jím podrobně monitorováno a kontrolováno. V tomto případě vystupují v projektu tyto strany:

- poskytovatel dotace (řídící orgán OPZ): zadavatel a investor projektu,
- RHK Brno (vedení a projektová tým): realizátor a sponzor projektu,
- cílová skupina (členové RHK Brno a jejich zaměstnanci): zákazníci projektu,
- vzdělávací společnosti: dodavatelé služeb,
- INDUSTRY CLUSTER 4.0, z.s.: dotčená strana,
- konkurence.

Dalším krokem je **analýza zainteresovaných stran**. Jak znázorňuje tabulka níže, pro lepší přehled byly tyto strany rozděleny na interní a externí.

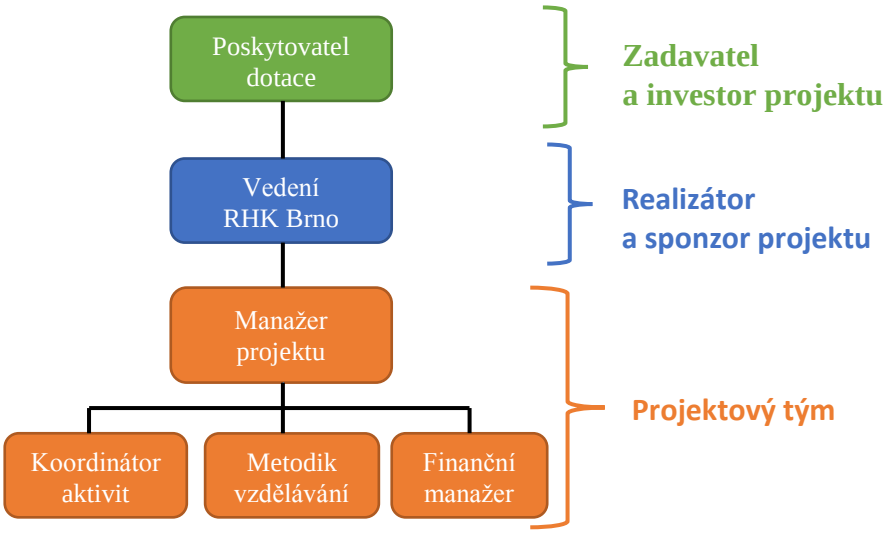
Tab. 16: Analýza zainteresovaných stran projektu (vlastní zpracování)

Zainteresovaná strana	Ovlivnění projektem	Zájmy zainteresované strany	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Interní					
Vedení RHK Brno	Poskytnutí pracovní síly pro projekt	Poskytnutí nové služby členům RHK Brno	Velký	Pozitivní	Analýza vzdělávacích potřeb
Komise technické vzdělávání – INDUSTRY CLUSTER 4.0, z.s.	Žádné	Zlepšení stavu technického a odborného vzdělání v souladu s principy průmyslu 4.0	Malý	Neutrální	Monitoring vzdělávání
Projektový tým	Realizace projektu	Splnění cíle projektu	Velký	Pozitivní	Realizace projektu
Externí					
Poskytovatel dotace	Dohled nad projektem	Splnění specifického cíle projektu	Velký	Neutrální	Kontrola projektu
Členové RHK Brno	Absence zaměstnanců na pracovním	Zvýšení úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců a	Velký	Pozitivní	Poskytnutí svých zaměstnanců

Zainteresovaná strana	Ovlivnění projektem	Zájmy zainteresované strany	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
	místě v době konání kurzu	snadnější přizpůsobení se změnám			pro účast v kurzech
Zaměstnanci firem – cílová skupina	Příležitost zvýšit si úroveň znalostí pro danou pracovní pozici	Zvýšení úrovně znalostí a dovedností pro danou pracovní pozici	Velký	Pozitivní	Aktivní účast ve vzdělávacích aktivitách
Dodavatelé služeb	Zapojení do realizace vzdělávacích aktivit	Možnost realizovat své služby	Velký	Pozitivní	Zpracování obsahu vzdělávacích kurzů, materiálů a poskytnutí lektorů
Konkurence	Projekt svými kurzy může negativně ovlivnit poptávku firem u jiných vzdělávacích subjektů	Velká poptávka po vzdělávacích aktivitách	Malý	Neutrální	Analýza trhu, náhradní opatření

Organizační struktura projektu

Dalším krokem je stanovení organizační struktury projektu. Nejedná se o obsáhlý projekt, a proto se tato struktura skládá pouze z jednoho projektového týmu tvořeného koordinátorem aktivit, metodikem vzdělávání a finančním manažerem v čele s manažerem projektu, který je odpovědný za realizaci celého projektu a jeho výstupů vedení RHK Brno. Ředitel RHK Brno podepisuje všechny dokumenty týkající se realizace projektu. Svým podpisem stvrzuje správnost podávaných dokumentů poskytovateli dotace, který má vždy konečné slovo při realizaci projektu. Poskytovatel dotace schvaluje a proplácí způsobilé výdaje projektu. Jeho úkolem je také důsledný monitoring plnění stanovených indikátorů a každá změna, kterou by chtěl realizátor projektu provést, musí jím být schválena. Organizační strukturu tohoto projektu zobrazuje následující obrázek.



Obr. 7: Organizační struktura projektu (vlastní zpracování)

4.2 Tvorba projektové žádosti

Celá projektová žádost byla vyplněna v elektronické podobě v aplikaci MS2014+. Jelikož bylo žádáno o finanční podporu v rámci průběžné výzvy, neměli žadatelé možnost nahlédnout do projektové žádosti a vyplnit si jednotlivé informace dříve, než bylo spuštěno podávání žádostí o podporu dne 3. října 2016 v 8:00 hodin. Postupné vyplňování žádosti je možné pouze v rámci tzv. kolové výzvy, v jejíž případě žadatelé mezi sebou soutěží v rámci několika kol a získávají body pro postup do dalších kol.

Tvorba žádosti: Identifikace projektu

Prvním krokem při sestavování elektronické projektové žádosti je vyplnění záložek spadající do oblasti „**Identifikace projektu**“.

Prvně je třeba vyplnit záložku „**Projekt**“. Zde žadatelé uvedou název projektu, anotaci projektu, údaje o fyzické realizaci projektu, peněžních příjmech a další doplňkové informace. Hlavní informace vyplněné v MS2014+ představuje následující tabulka.

Tab. 17: Informace na záložce Projekt (vlastní zpracování)

Název projektu	**Vzdělávání členů Regionální hospodářské komory Brno**
Anotace projektu	Hlavním cílem projektu je zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců členských firem RHK Brno a zajistit tak soulad

	jejich kvalifikací a kompetencí s požadavky na vykonávané pracovní činnosti. Žadatel provedl u svých členských firem průzkum potřebnosti, jehož výstupem je vzdělávací program reagující na aktuální potřeby cílové skupiny, čímž bude podpořena konkurenceschopnost a flexibilita cílové skupiny.
Fyzická realizace	1.2.2017 – 31.1.2020 (36 měsíců)
Příjmy projektu	Projekt nevytváří jiné peněžní příjmy
Režim financování	Ex-ante

Na záložce „**Popis projektu**“ žadatel vyplňuje informace týkající se cílů projektu, problémů projektu, změn, které projekt přinese, aktivit projektu, realizačního týmu a rizik projektu. Administrátoři výzvy se však rozhodli pro zjednodušení a téměř veškeré informace předvyplnili. Žadatel se tedy zaměřil pouze na cíle projektu a realizační tým. Všechny ostatní předvyplněné informace byly pro všechny žadatele společné, nebylo tedy nutné je individuálně vyplňovat. Toto zjednodušení představuje právě jednu ze změn oproti minulým programovým obdobím. Informace, které žadatel vyplnil, jsou uvedené v následující tabulce.

Tab. 18: Informace vyplněné žadatelem na záložce Popis projektu (vlastní zpracování)

Co je cílem projektu	
Cílem projektu je zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců a zajistit tak soulad jejich kvalifikací a kompetencí s požadavky na vykonávané pracovní činnosti. Žadatel chce cíle dosáhnout kvalitní nabídkou kurzů sestavenou podle aktuálních potřeb firem, které zjišťoval průzkumem u svých členských firem (dotazníková šetření od 03/2016 + podrobná analýza vzdělávacích potřeb). RHK Brno poskytne zapojeným firmám možnost absolvovat jednotlivé kurzy v otevřené i uzavřené formě (firemní kurz na míru požadavkům). Jádrem projektu budou zejména strojírenské a výrobní firmy. Projekt tedy přinese přidanou hodnotu zapojeným účastníkům ve formě výuky zaměřené zejména na praxi a problematiku, o jakou má cílová skupina zájem (prověřeno průzkumem). Jednotlivé kurzy budou odpovídat nejnovějším trendům a poskytnou účastníkům nejnovější poznatky především v odborné a technické oblasti. Skladba kurzů tedy povede k posílení odborné a profesní kompetence zaměstnanců a pomůže jim k profesnímu růstu. Počet osob zapojených do projektu (podpořených osob): 600	
Popis realizačního týmu projektu	
Role v týmu	**Manažer projektu**
Rozsah zapojení	1, měsíců: 36
Aktivity	
• odpovědnost za řízení projektu	

- realizuje výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb
- naplánuje s koordinátorem harmonogram s logickou návazností kurzů
- spolupracuje na organizaci přípravy kurzů
- hodnotí a analyzuje stav a průběh projektu, stanovuje nápravná opatření
- vypracovává monitorovací zprávy
- vede a kontroluje ostatní členy realizačního týmu, svolává a řídí porady
- účastní se kontrol projektu

Role v týmu	**Koordinátor aktivit**
Rozsah zapojení	0,5; měsíců: 36

Aktivity

- s projekt. manažerem sestaví harmonogram kurzů
- koordinuje všechny aktivity projektu v souladu s harmonogramem
- spolupracuje na organizaci přípravy kurzů
- monitoruje aktivity projektu a zpracovává podklady pro evaluaci
- spolupracuje na přípravě MZ
- vede agendu projektu v souladu s pokyny zprostředkujícího subjektu
- účastní se porad realizačního týmu a kontrol projektu

Role v týmu	**Finanční manažer**
Rozsah zapojení	0,2; měsíců: 36

Aktivity

- odpovědnost za finanční řízení projektu
- připravuje podklady pro finanční přílohy MZ
- dohlíží na čerpání rozpočtu
- vystavuje objednávky a hradí faktury dodavatelům
- účastní se porad realizačního týmu a kontrol projektu

Role v týmu	**Metodik vzdělávání**
Rozsah zapojení	0,25; měsíců: 36

Aktivity

- specialista v oblasti vzdělávacího procesu
- sestaví vzdělávací programy pro jednotlivé skupiny účastníků projektu, tak aby plně odpovídaly jejich vzdělávacím potřebám
- vypracuje dokumentaci ke kurzům
- sleduje vývoj potřeb účastníků v průběhu realizace kurzů, zapracovává změny

Předposlední záložkou v této oblasti jsou „**Indikátory**“. Zde žadatelé měli za úkol vyplnit povinně dva indikátory a třetí pouze v případě zájmu. Kromě obecného popisu žadatelé vyplňovali také cílové hodnoty, ke kterým se zavázali, že budou na konci realizace projektu splněny. Následující tabulka obsahuje informace týkající se těchto indikátorů.

Tab. 19: Závazné indikátory (vlastní zpracování)

Název indikátoru	**Celkový počet účastníků**
Typ indikátoru	Výstup
Cílová hodnota	400
Popis hodnoty	Účastníci jsou zaměstnanci členských firem žadatele, kteří v rámci projektu absolvovali minimálně 40 hodin prezenčního vzdělávání a zároveň absolvovali alespoň 70 % doby výuky kurzu a splnili podmínky pro úspěšné absolvování kurzů dle stanovené dokumentace k obsahu jednotlivých vzdělávacích kurzů. V průběhu celého projektu bude ze strany realizačního týmu průběžně sledováno naplňování indikátorů oslovením cílové skupiny při přípravě vzdělávacích aktivit i v den konání kurzu kontrolou účastníků na místě. Naplňování indikátoru bude žadatel dokládat ve formě prezenčních listin v rámci průběžných monitorovacích zpráv.
Název indikátoru	**Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti**
Typ indikátoru	Výsledek
Cílová hodnota	400
Popis hodnoty	Účastníci jsou zaměstnanci členských firem žadatele, kteří získali osvědčení o absolvování vzdělávacích kurzů a v rámci projektu absolvovali minimálně 40 hodin prezenčního vzdělávání a zároveň absolvovali alespoň 70 % doby výuky kurzu a splnili podmínky pro úspěšné absolvování kurzů dle stanovené dokumentace k obsahu jednotlivých vzdělávacích kurzů. V průběhu celého projektu bude ze strany realizačního týmu průběžně sledováno naplňování indikátorů oslovením cílové skupiny při přípravě vzdělávacích aktivit i v den konání kurzu kontrolou účastníků na místě. Naplňování indikátoru bude žadatel dokládat ve formě prezenčních listin v rámci průběžných monitorovacích zpráv.

Bylo možné vyplnit i indikátor „Účastníci ve věku nad 54 let“. RHK Brno se však k tomuto indikátoru nezavázala.

Poslední záložkou oblasti „Identifikace projektu“ je záložka „**Horizontální principy**“. Jsou zde zařazena tato témata:

- Rovné příležitosti a diskriminace,
- Udržitelný rozvoj (environmentální indikátory),
- Rovné příležitosti mužů a žen.

Svou povahou se projekt přímo nezaměřuje na žádnou z těchto oblastí, vliv projektu na horizontální princip byl proto zvolen **neutrální.**

Tvorba žádosti: Aktivity

Jednou z nejdůležitějších oblastí při sestavování projektové žádosti je právě zvolení aktivit projektu. Tím jsou v tomto případě myšleny vzdělávací kurzy.

Jak již bylo zmíněno výše, RHK Brno před přípravou projektu provedla u svých členů průzkum, ze kterého zjistila, o jaká témata vzdělávání mají členové zájem. Následně byla sestavena nabídka vzdělávacích kurzů, ke které měli členové možnost se vyjádřit, případně navrhnout další kurzy, o které by měli zájem. V návaznosti na finální nabídku kurzů byl sestaven i rozpočet projektu. Finální nabídka kurzů je uvedena v Příloha 3.

Tvorba žádosti: Cílová skupina

V této části projektové žádosti žadatelé popisují cílovou skupinu, která se zapojí do projektových aktivit. Popis cílové skupiny RHK Brno je uveden v následující tabulce.

Tab. 20: Cílová skupina projektu (vlastní zpracování)

Cílová skupina	**Zaměstnanci**
Popis cílové skupiny	
Cílovou skupinou jsou zaměstnanci členských firem Regionální hospodářské komory Brno (446 členských firem, z celé ČR, ale většina zastoupených firem je samozřejmě z Jihomoravského kraje). Zaměstnanci byli vybráni v návaznosti na provedený průzkum u členů. Analýzou byla zjištěna potřeba zvýšení znalostní a dovednostní úrovně zaměstnanců převážně v technické a odborné oblasti. Při přípravě vzdělávacích aktivit se vycházelo také z osobních konzultací se zástupci členských firem. Cílová skupina se bude vzdělávat dle vzdělávacího plánu, který plně koresponduje s výsledky výzkumu prováděného od 03/2016, se zaměřením zejména na technickou a odbornou oblast, obecné IT a měkké a manažerské dovednosti u výrobních a strojírenských firem. U kurzů bude kladen důraz na praktické vzdělávání. Moderní podání znalostí z těchto oblastí povede u účastníků ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti a zlepšení pozice na trhu práce.	

Tvorba žádosti: Umístění

Oblast „Umístění“ obsahuje informace týkající se místa realizace a dopadu projektu. Žadatelé zde vybírají jednotlivé kraje, u kterých ví, že se jich realizace projektu dotkne. Členská základna RHK Brno se neskládá pouze z členů v Jihomoravském kraji, ale

i napříč celé republiky, a proto bylo místo realizace a dopadu zvoleno pro všechny kraje vyjma kraje Praha, který je výzvou vyloučen.

Tvorba žádosti: Subjekty

Tato oblast zahrnuje informace týkající se žadatelů. Je zde potřeba vyplnit CZ-NACE, subjekty projektu, adresy subjektu, účty subjektu, účetní období a informace týkající se veřejné podpory.

Tvorba žádosti: Financování

Oblast financování zahrnuje záložky obsahující informace o rozpočtu, přehledu zdrojů financování a finanční plán. **Rozpočet projektu** je uveden v následující tabulce.

Tab. 21: Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Název aktivity	Počet jednotek [osobohodina]	Náklady na jednu jednotku	Celkové náklady na aktivitu
Obecné IT	13 008	324 Kč	4 214 592 Kč
Měkké a manažerské dovednosti	16 296	593 Kč	9 663 528 Kč
Jazykové vzdělávání	7 776	173 Kč	1 345 248 Kč
Účetní, ekonomické a právní kurzy	1 764	436 Kč	769 104 Kč
Technické a jiné odborné vzdělávání	13 968	252 Kč	3 519 936 Kč
Celkové způsobilé výdaje			**19 512 408 Kč**

Na záložce „**Přehled zdrojů financování**“ jsou uvedeny informace vykazující poměr financování mezi EU, státního rozpočtu a zdrojů příjemce dotace. Výzva stanovila, že se hospodářské komory budou na financování podílet 0 %. EU podíl činí 85 % a podíl státního rozpočtu je 15 %. Podrobně je tato situace znázorněna v následující tabulce.

Tab. 22: Přehled zdrojů financování (vlastní zpracování)

Celkové způsobilé výdaje	**19 512 408 Kč**
Příspěvek unie (85 %)	16 585 546,80 Kč
Národní veřejné zdroje (15 %)	2 926 861,20 Kč
Jiné peněžní příjmy	0 Kč
Vlastní zdroj financování	0 Kč

Poslední záložkou je „**Finanční plán**“. Žadatelům je zde automaticky vypočítána zálohová platba, která činí 30 % z celkového rozpočtu a je příjemcům dotace vyplacena na začátku realizace projektu. Další platby jsou vypláceny každých 6 měsíců po schválení průběžných monitorovacích zpráv a svou velikostí závisí na počtu vykázaných jednotek osobohodin účastníků, kteří absolvovali v daném období vzdělávací kurzy. **Zálohová platba** v tomto případě činí **5 853 722,40 Kč**. Bude sloužit k uhrazení počátečních nákladů spojených s realizací kurzů.

Tvorba žádosti: Konečné operace

Pro podání žádosti už je nutné pouze podepsat čestné prohlášení žadatele a podepsat žádost kvalifikovaným elektronickým podpisem.

4.3 Vyhodnocení projektové žádosti

Elektronická projektová žádost o financování vzdělávacího projektu z operačního programu Zaměstnanost byla odeslána ještě v tentýž den zpřístupnění žádosti k jejímu editování, a to 3. října 2016. Nyní bylo úkolem řídícího orgánu (Ministerstva práce a sociálních věcí) posoudit podanou žádost. Probíhala **kontrola formálních a věcných náležitostí.**

V listopadu 2016 zaslal přidělený administrátor projektu informaci o splnění formálních požadavků a změnil stav projektu na *„Žádost o podporu splnila formální náležitosti a podmínky přijatelnosti“*. Tímto vstoupila žádost do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení mělo za úkol posoudit věcnou správnost žádosti. Probíhala jak kontrola správnosti nastavených indikátorů (výstupů projektu) a popisu projektu, tak skladba rozpočtu (zvolené jednotky, dodržení hranice celkové výše rozpočtu). V prosinci téhož

roku informoval administrátor RHK Brno o splnění těchto náležitostí a v lednu 2017 přepnul stav projektu na *„Žádost o podporu splnila podmínky pro vydání právního aktu o poskytnutí/převodu podpory“*. Posledním krokem před začátkem fyzické realizace projektu byl podpis právního aktu. Nyní je žádost ve **stavu fyzické realizace**.

Shrnutí informací o projektu a jeho stavu

Vytvořený projekt „**Vzdělávání členů Regionální hospodářské komory Brno**“ má přidělené registrační číslo **CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_060/0005942**. Fyzická realizace projektu trvá od 1. února 2017 do 31. ledna 2020 (36 měsíců).

Projekt je zaměřen převážně na technické a odborné vzdělávání zaměstnanců členských firem RHK Brno. V projektové žádosti nebyl řešen harmonogram projektových aktivit, protože kurzy budou probíhat převážně uzavřenou formou přímo v prostorách zapojených subjektů, jedná se tedy převážně o firemní vzdělávání vytvořené členům RHK Brno „na míru“. Přesné termíny konání těchto kurzů jsou v jednání se zástupci těchto zapojených podniků. V projektu se počítá i s formou otevřených kurzů, té bude využito zejména v případě, že by se nepodařilo plně naplnit firemní kurzy. Vytvořil by se tak kombinovaný kurz složený z účastníků těch podniků, kde není možné kapacitou naplnit firemní kurzy. Pro projekt není stanovena udržitelnost po jeho ukončení.

K dodavatelskému zajištění vzdělávacích kurzů bylo nutné připravit výběrové řízení na sestavenou nabídku kurzů, která je přílohou této práce (Příloha 3). Výběrové řízení probíhá v době předložení této práce.

4.4 Zhodnocení projektu

Financování projektu z operačního programu Zaměstnanost přinese RHK Brno velkou výhodu v možnosti pokrýt náklady na vzdělávací aktivity, které by se v tak velkém objemu jen těžko bez pomoci realizovaly, a to i za předpokladu stanovení účastnického poplatku. Zároveň tím může své členy obohatit o další služby a vstoupit do povědomí i ostatním, kteří by o takové služby mohli mít zájem. RHK Brno by se jejich zapojením mohla rozrůst o nové členy.

Ze zkušeností z realizace dřívějších vzdělávacích projektů je nyní znám větší útlum ze strany podniků v touze po vzdělávání svých zaměstnanců. Není to dáno jejich nezájmem o vzdělávání jako takové, nýbrž z hlediska ekonomického a personálního. V případě RHK Brno, neplatí podniky velké částky za školení zaměstnanců, ale v kombinaci s faktem, že musí jejich práci ve chvíli absence nějak nahradit a za dobu školení jim stále poskytovat osobní mzdy, může být pro zaměstnavatele demotivující. Proto je také v rámci tohoto projektu podnikům nabízeno převážně firemní vzdělávání. Zaměstnavatelé si tak mohou sami zvolit objem kurzů, místo konání, a hlavně čas konání. Při přípravě projektu bylo dbáno na sestavení takové nabídky kurzů, aby vyhovovala zapojeným subjektům a byla tvořena v návaznosti na jejich požadavky.

Z informací od svých členů RHK Brno ví, že se některé podniky pokusily o vlastní vzdělávací projekty. Před otevřením výzvy 03_16_060 OPZ byla možnost žádat o finanční příspěvek na projekt na podnikové vzdělávání v rámci výzvy 03_16_043 OPZ. Tato výzva ale vyžadovala spoluúčast na hrazení projektových aktivit ve výši 15 % a byla přísnější v hodnocení projektových žádostí. Mnoho podniků tak neuspělo už jen z nedostatku zkušeností s přípravou takového typu projektu. RHK Brno tak tímto může dát těmto podnikům druhou šanci ve formě benefitu 100 % hrazení projektových aktivit a v přenesení projektové agendy na sebe sama. Realizace tohoto projektu tak poskytne pozitiva jak na straně RHK Brno, tak na straně jejích členů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření reálné projektové žádosti pro podporu vzdělávacího projektu, jehož nositelem je Regionální hospodářská komora Brno.

V teoretické části autorka vysvětlila problematiku Evropských strukturálních a investičních fondů EU, která je velmi důležitá pro pochopení problematiky finanční podpory projektů EU a následné uvažování o možnosti vytvořit projekt, který by mohl být podpořen za finanční podpory EU. Následně autorka popsala důležité aspekty projektového řízení, bez jejichž znalostí by mohla být realizace projektu značně ohrožena či neúspěšně ukončena. Věnovala se popisu životního cyklu projektu z obecného hlediska, ale i z hlediska projektu realizovaného v rámci některého dotačního programu ESI fondů EU. Pro tuto bakalářskou práci byl důležitý popis zejména předrealizační etapy života projektu, kterou se autorka zabývala následně v návrhové části.

Dále byla popsána cesta k nalezení problému, který má být předmětem řešení projektu. Tímto problémem bylo zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců převážně v technické a odborné oblasti. Pro lepší pochopení ESI fondů byla provedena analýza dotačních možností, které EU nabízí či nabízela v již realizovaných programových obdobích, a to zejména se zaměřením na vzdělávací projekty. Autorka porovnala také realizaci vzdělávacích projektů v rámci starého a nového programového období na konkrétním případu realizovaného projektu. Výstupem analytické části je výběr vhodného dotačního programu, jímž je Operační program Zaměstnanost v rámci Evropského sociálního fondu. Následně autorka vybrala vhodnou výzvu pro předkládání projektů (03_16_060 OPZ) a seznámila se s její charakteristikou, jež byla nutná pro sestavení projektové žádosti.

V návrhové části následovala příprava projektu a jeho projektové žádosti. Do praxe byly aplikovány poznatky z teoretické části. Pro projekt byl na základě techniky SMART s návazností na trojimperativ stanoven cíl, kterým je zvýšení úrovně znalostí a dovedností 400 zaměstnanců z členských firem RHK Brno od 1. 2. 2017 do 31. 1. 2020 za plné finanční podpory z fondů EU. Dále byl vytvořen logický rámec, kterým byly stanoveny základní parametry projektu: přínosy a cíl projektu, dále výstupy (400 proškolených osob) a podmínky jejich dosažení, či klíčové činnosti projektu (oblasti kurzů) spolu se zdroji a časovým rámcem jejich realizace. Dále byla provedena kvantitativní analýza rizik

zaměřená na sankce plynoucí z nenaplnění monitorovacích indikátorů a kvalitativní analýza rizik při realizaci projektu. Vysoká hodnota rizika byla zaznamenána v souvislosti s neplněním podmínek zapojení do projektu ze strany cílové skupiny, což by mohlo zapříčinit nenaplnění monitorovacích indikátorů. V rámci analýz rizik byla navržena vhodná opatření. Autorka následně popsala zainteresované strany projektu a stanovila organizační strukturu projektu. Dále byla vytvořena projektová žádost, která byla sestavena na základě dat poskytnutých výzvou pro předkládání projektů (03_16_060 OPZ) a dne 3. 10. 2016 byla podána žádost příslušnému řídícímu orgánu k posouzení.

Navrhovaný projekt je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců podniků, které jsou členy RHK Brno (cílová skupina). Aktivitami se zaměří na vzdělávání v technické a odborné oblasti, chybět však nebudou ani kurzy zaměřené na měkké a manažerské dovednosti, ekonomickou a právní oblast či na jazykové vzdělávání. Zapojené subjekty mají možnost sestavit si skladbu kurzů tak, aby vyhovovala jejich požadavkům, za předpokladu dodržení podmínek daných zapojením do projektu. Bude tedy využíváno zejména uzavřených kurzů.

Elektronická projektová žádost s názvem „Vzdělávání členů Regionální hospodářské komory Brno“ a registračním číslem „CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_060/0005942“ byla v lednu 2017 pro navrhovaný projekt schválena řídícím orgánem. Tímto byl splněn cíl bakalářské práce. Fyzická realizace projektu je v trvání od 1. 2. 2017 do 31. 1. 2020. V době předložení této práce probíhá ze strany RHK Brno výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích aktivit spolu s komunikací se zapojenými subjekty při tvorbě průběžného harmonogramu vzdělávacích aktivit.

Autorka této práce věří, že projekt splněním svého cíle povede ke zlepšení a zvýšení znalostí a dovedností zaměstnanců zapojených subjektů a pomůže jim tak s lepším přizpůsobováním se změnám a technologickému pokroku, ke kterému dochází s příchodem tzv. čtvrté průmyslové revoluce. Jak se cíl projektu skutečně naplní, bude záviset na mnoha faktorech, zejména však na komunikaci mezi RHK Brno a zapojenými členy této komory, neboť komunikace je nejdůležitějším kanálem pro předávání informací nutných pro vzájemnou koordinaci, zpětnou vazbu a kontrolu plnění monitorovacích výstupů a klíčová pro naplnění podmínek dotace, jež významně ovlivní konečný úspěch či neúspěch projektu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

DOČKAL, V., 2007. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení: příručka projektového manažera*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021043909.

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024742755.

DOLEŽAL, J., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024756202.

EVROPSKÁ KOMISE, 2016. Evropské strukturální a investiční fondy. *Evropská komise* [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/contracts_grants/funds_cs.htm

JEŽKOVÁ, Z., H. KREJČÍ, B. LACKO a kol., 2013. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. 1. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 9788090529717.

KERZNER, H., 2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 9780470278703.

KOSTALOVA, J., L. TETREVOVA, M. PATAK, 2015. THE SYSTEM OF SUPPORT FOR PROJECTS CO-FINANCED BY EU FUNDS IN THE CZECH REPUBLIC. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* [online]. (45E), 97-115 [cit. 2016-10-08]. ISSN 18422845. Dostupné z: http://ebscohost.com/

MAREK, D., T. KANTOR, 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal. ISBN 9788087029565.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2010. *Seznam projektů: Vzdělávání zaměstnanců v odvětví stavebnictví* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: https://esf2014.esfcr.cz

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2015. *Operační program Zaměstnanost: 2014-2020* [online]. Praha, [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/getmedia/2ec9a47a-9e48-4013-9897-da0d2febff1b/OPZ_2014-2020_FINAL.pdf?ext=.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2016. *Výzva k předkládání žádostí o podporu* [online]. Praha, [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/documents/21802/4485578/Text+v%C3%BDzvy+060+OPZ.pdf/0e5d1568-1462-4be2-968d-19fea819b87d

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2017a. *Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ* [online]. 6. vyd. Praha, [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/pravidla-pro-zadatele-a-prijemce-opz?p_p_id=DocumentDetailStandalonePortlet_WAR_esfportalportletapplication&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=downloadItem&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&p_r_p_1000036737_fileId=797767

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2017b. *Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ pro projekty s jednotkovými náklady zaměřené na další profesní vzdělávání* [online]. 4. vyd. Praha, [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/pravidla-pro-zadatele-a-prijemce-opz?p_p_id=DocumentDetailStandalonePortlet_WAR_esfportalportletapplication&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=downloadItem&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-3&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&p_r_p_1000036737_fileId=3342815

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012a. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-01-07].

Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1)

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012b. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012c. Operační program Zaměstnanost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012d. Programové období 2014-2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012e. Programy pro programové období 2014-2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012f. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2012g. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. *Evropské strukturální a investiční fondy: 2014–2020 v kostce* [online]. 1. vyd. Praha, [cit. 2016-10-30].

ISBN 978-80-7538-009-8. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/dda4e489-df77-4be3-b09d-bb9fec5b6323/ESI_fondy_v_kostce_ISBN-web.pdf

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČR, 2014. *Databáze výstupů projektů: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: https://databaze.op-vk.cz/Project/Detail/2696

PAVLÁK, M., 2006. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Praha: ASPI. ISBN 8073571390.

REGIONÁLNÍ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA BRNO, 2011. O komoře. *Regionální hospodářská komora Brno* [online]. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: http://www.rhkbrno.cz/o-nas/o-komore

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, ISBN 9788024736112.

TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ, J. ŠUBRTOVÁ, 2009. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025126493.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ESI	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EÚS	Evropská územní spolupráce
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
FS	Fond soudržnosti
JMK	Jihomoravský kraj
MZ	Monitorovací zpráva
PO	Prioritní osa
RHK Brno	Regionální hospodářská komora Brno

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Alokace finančních prostředků pro ČR v programovém období 2014–2020 13

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma ESI fondů 13

Obr. 2: Trojimperativ projektu 19

Obr. 3: Organizační struktura projektu 23

Obr. 4: Organizační struktura komplexního projektu 24

Obr. 5: Životní cyklus projektu 26

Obr. 6: Trojimperativ projektu dotovaného z EU 57

Obr. 7: Organizační struktura projektu 63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Operační programy ESI fondů 15

Tab. 2: Logický rámec 20

Tab. 3: Podávání elektronických žádostí 46

Tab. 4: Rozdíly v realizaci projektů zaměřených na další profesní vzdělávání 52

Tab. 5: Časový harmonogram výzvy 53

Tab. 6: Základní informace o projektu 53

Tab. 7: Informace o věcném zaměření 54

Tab. 8: Indikátory 54

Tab. 9: Náklady vzdělávacích aktivit 55

Tab. 10: SMART cíl vzdělávacího projektu dotovaného z EU 56

Tab. 11: Logický rámec navrhovaného projektu 58

Tab. 12: Rozmezí pravděpodobnosti, dopadu a celkového rizika 59

Tab. 13: Převod pravděpodobnosti hrozby a scénáře 59

Tab. 14: Definice celkového rizika 60

Tab. 15: Ošetření rizik 60

Tab. 16: Analýza zainteresovaných stran projektu 61

Tab. 17: Informace na záložce Projekt 63

Tab. 18: Informace vyplněné žadatelem na záložce Popis projektu 64

Tab. 19: Závazné indikátory 66

Tab. 20: Cílová skupina projektu 67

Tab. 21: Rozpočet projektu 68

Tab. 22: Přehled zdrojů financování 69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kvantitativní analýza rizik – indikátory projektu

Příloha 2: Kvalitativní analýza rizik – realizace projektu

Příloha 3: Vzdělávací nabídka

Příloha 1: Kvantitativní analýza rizik – indikátory projektu (Zdroj informací k nesplnění cílů indikátorů: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017a, s. 78)

Kvantitativní analýza rizik – indikátory projektu								
Situace (rizika) před provedením opatření								
č.	**Hrozba**	**Pravděpodobnost hrozby**	**Scénář**	**Pravděpodobnost scénáře**	**Výsledná pravděpodobnost**	**Dopad (škoda v Kč)**	**Hodnota rizika (Kč)**	**Průměrná hodnota rizika (Kč)**
1.1	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výstup:** méně než 85 % až 70 %	0,2	Sankce 15 % z vyčerpané částky dotace	1	0,2	2 926 861,20	585 372,24	560 981,73
1.2	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výstup:** méně než 70 % až 55 %	0,15	Sankce 20 % z vyčerpané částky dotace	1	0,15	3 902 481,60	585 372,24	
1.3	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výstup:** méně než 55 % až 40 %	0,1	Sankce 30 % z vyčerpané částky dotace	1	0,1	5 853 722,40	585 372,24	
1.4	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výstup:** méně než 40 %	0,05	Sankce 50 % z vyčerpané částky dotace	1	0,05	9 756 204,00	487 810,20	
2.1	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výsledek:** méně než 75 % až 50 %	0,15	Sankce 10 % z vyčerpané částky dotace	1	0,15	1 951 240,80	292 686,12	341 467,14
2.2	Nenaplnění cílové hodnoty indikátoru **Výsledek:** méně než 50 %	0,1	Sankce 20 % z vyčerpané částky dotace	1	0,1	3 902 481,60	390 248,16	
Souhrnná hodnota rizika nenaplnění monitorovacích indikátorů v Kč:								**902 448,87**
Opatření:	Oslovení cílové skupiny s dostatečným časovým předstihem, vzájemná komunikace se zapojenými subjekty, důsledný monitoring naplňování indikátorů a případné provedení nápravy.							

Příloha 2: Kvalitativní analýza rizik – realizace projektu (vlastní zpracování)

Kvalitativní analýza rizik – realizace projektu								
Situace (rizika) před provedením opatření								Navržená opatření
č.	**Hrozba**	**Pravděpodobnost hrozby**	**Scénář**	**Pravděpodobnost scénáře**	**Výsledná pravděpodobnost**	**Dopad**	**Hodnota rizika**	**Opatření**
1.1	Nezvládnutí časového harmonogramu projektu	NP	Sestavování náhradního plánu školení	VP	SP	SD	SHR	**SNÍŽENÍ**: Kurzy budou plánovány s dostatečnou časovou rezervou a bude probíhat důsledný monitoring plnění jednotlivých aktivit.
1.2			Nedočerpaná dotace	VP	SP	SD	SHR	
2.1	Onemocnění lektora	NP	Zpoždění harmonogramu projektu	SP	NP	SD	NHR	**AKCEPTACE**: Nahrazení kurzu kurzem v náhradním termínu či náhrada lektora.
3.1	Negativní ovlivňování firemních procesů	NP	Zapojené členské firmy nemají náhradu za právě školeného zaměstnance	SP	NP	VD	SHR	**SNÍŽENÍ**: Kurzů se zúčastní jen část zaměstnanců z každé zapojené firmy. Oslovení cílové skupiny bude probíhat s dostatečným časovým předstihem, aby se mohly firmy připravit na dočasnou náhradu školeného zaměstnance. RHK Brno bude konzultovat se zástupci firem plán vzdělávacích aktivit.
4.1	Fluktuace zaměstnanců	NP	Zapojené firmy, u nichž je hlavní činností sezonní práce se nemohou v určitých ročních období účastnit projektových aktivit	VP	SP	SD	SHR	**SNÍŽENÍ**: Vzdělávací plán bude u uzavřených kurzů nastaven tak, aby neovlivnil chod firmy. V případě otevřených kurzů bude plán nastaven tak, aby kurzy na sebe logicky navazovaly a byly realizovány v co nejkratším časovém horizontu.
5.1	Účastník absolvuje celkem méně než 40 hodin prezenčního vzdělávání	VP	Účastník se nezapočítá do indikátoru výstup	VP	VP	VD	VHR	**VYHNUTÍ**: Důsledná kontrola absolvovaných hodin cílové skupiny dle harmonogramu projektu
6.1	Účastník absolvuje více než 10 kurzů	NP	Porušení podmínky dotace	VP	SP	VD	VHR	

Kvalitativní analýza rizik – realizace projektu								
Situace (rizika) před provedením opatření								Navržená opatření
č.	**Hrozba**	**Pravděpodobnost hrozby**	**Scénář**	**Pravděpodobnost scénáře**	**Výsledná pravděpodobnost**	**Dopad**	**Hodnota rizika**	**Opatření**
7.1	Účastník absolvuje méně než 70 % výuky kurzu	SP	Účastník se nezapočítá do indikátorů výstup a výsledek	VP	VP	VD	VHR	
8.1	Nezájem cílové skupiny o vzdělávací aktivity	NP	Nenaplnění výstupních indikátorů	VP	SP	VD	VHR	**VYHNUTÍ**: S cílovou skupinou bude probíhat pravidelná vzájemná komunikace. Z již proběhlých kurzů získávat zpětnou vazbu. Náplň vzdělávacích kurzů bude odpovídat zájmu a požadavkům cílové skupiny, které byly zjištěny průzkumem u členských firem, provedeným před zpracováním projektové žádosti.
9.1	Výběr špatného dodavatele vzdělávacích aktivit	SP	Nespokojenost cílové skupiny s úrovní vzdělávacích materiálů	SP	SP	SD	SHR	**SNÍŽENÍ**: Důraz na výběr kvalitního dodavatele vzdělávacích aktivit – stanovení podmínek v zadávací dokumentaci výběrového řízení.
9.2			Nespokojenost cílové skupiny s formou vzdělávání	SP	SP	SD	SHR	
9.2			Nespokojenost cílové skupiny s obsahem vzdělávacích aktivit	SP	SP	SD	SHR	

Příloha 3: Vzdělávací nabídka (vlastní zpracování)

Vzdělávací nabídka projektu			
Název aktivity	**Název tématu**	**Název kurzu**	**Jednotkové náklady [Kč/os/hod]**
Měkké a manažerské dovednosti	**Logistika**	Logistika	593
		Zákaznický servis	593
	Štíhlá výroba	Štíhlá výroba	593
		FMEA – analýza možných vad a jejich důsledků	593
		5 x PROČ – Efektivní řízení problémů + 8 D Report	593
		Základy zeštíhlování výrobních procesů	593
		Ergonomie pracoviště	593
		Teamleader ve výrobě	593
	Manažerské kurzy	Manažerské techniky pro mistry	593
		Personální práce mistra	593
		Efektivní komunikace pro mistry	593
		Zadávání úkolů a zpětná vazba	593
		Environmentální management	593
		Feedback (hodnotící pohovory)	593
		Lean management	593
		Time a stress management	593
		Firemní kultura	593
		Management změn	593
		Od leadershipu ke coachingu	593
		Týmové role – jak tým propojit	593
		Prezentační dovednosti	593
		Rétorika	593
		Zvládání konfliktních situací + asertivita	593
	Projektové a procesní řízení	Optimalizace procesů	593
		Řízení rizik	593
		Procesní řízení	593
		Projektové řízení	593
		Výrobní controlling – Řízení výkonu a kvality výroby	593
		Jak nově na kvalitu (dle ISO 9001:2015, nové principy)	593
		Nové technologie a materiály a jejich vliv na ŽP	593
		Zkvalitňování vnitrofiremních procesů	593
		Seznámení s VDA	593
		Kalkulace nákladů ve výrobě	436

Vzdělávací nabídka projektu			
Název aktivity	**Název tématu**	**Název kurzu**	**Jednotkové náklady [Kč/os/hod]**
Účetní, ekonomické a právní kurzy	**Právo a ekonomika ve výrobě**	Finanční analýza firmy	436
		Tvorba a využití nástrojů finančního reportingu	436
		Bezpečnost produktu a odpovědnost za něj	436
		Pracovní právo	436
		Vybraná legislativa pro výrobní firmy	436
Obecné IT	**Přenos dat**	Nové technologie snímačů a přenosu dat	324
		Digitalizace. Práce s rozsáhlými soubory	324
		Kyberbezpečnost	324
		Pevné a bezdrátové komunikace	324
	Čtení a kreslení technické dokumentace	AutoCAD pro začátečníky	324
		AutoCAD pro středně pokročilé	324
		AutoCAD pro pokročilé	324
	Informační systémy v polygrafii	IS v polygrafii	324
		Web2print	324
	MS Office	MS Word I	324
		MS Word II	324
		MS Word III	324
		MS Excel I	324
		MS Excel II	324
		MS Access	324
		Outlook	324
		MS Excel III	324
	Ostatní	Programování webových stránek (HTML, JavaScript, PHP, CSS)	324
		Operační systém (Windows, Linux)	324
		Grafický program	324
		Ekonomické a účetní programy	324
		Podnikový IS	324
Jazykové vzdělávání		Angličtina	173
		Němčina	173
Technické a jiné odborné vzdělávání	**Obsluha strojů**	Strojové vnímání	252
		SolidWorks pro konstruktéry	252
		Řídící systém HEIDENHAIN	252
		Řídící systém Sinumerik	252
		Diagnostika a údržba strojů	252

Vzdělávací nabídka projektu			
Název aktivity	**Název tématu**	**Název kurzu**	**Jednotkové náklady [Kč/os/hod]**
		Programování robotů (obsluha)	252
		Efektivní údržba strojů a zařízení	252
		Obsluha CNC obráběcích strojů	252
		Obsluha manipulačních vozíků	252
		Vazači – opakovací	252
		Vazačský kurz	252
		Jeřábnický kurz	252
		Soustružení	252
		Svařování – základní kurzy	252
		Vrtání	252
		Frézování	252
		Montáže	252
		Základy obrábění	252
		Nové technologie obrábění kovů	252
		Progresivní technologie obrábění	252
	Metrologie	Praktická metrologie	252
		Školení metrologie pro správce měřidel	252
		Problematika tolerancí	252
		Způsobilost měřidel	252
	Hydraulika a pneumatika	Úvod do pneumatiky	252
		Pneumatika – pneumatické řídící systémy	252
		Hydraulika	252