

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Kabinet profesní přípravy

Vilma Vanke

**Realizace a průběh grantového projektu Vzdělávání v oblasti  
účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti**

The Realization and Procedure of the Grant Project Education of  
Accounts with Further Applications of Soft Skills

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavla Heřmánková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc dne 30.9.2011

vlastnoruční podpis

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Vilma Vanke
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Realizace a průběh grantového projektu Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	The Realization and Procedure of the Grant Project Education of Accounts with Further Applications of Soft Skills
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Pavla Heřmánková
<b>Počet stran:</b>	<b>38</b>
<b>Počet příloh:</b>	<b>2</b>
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Žadatel  Plánovaný projekt  Realizace projektu  Rizika projektu  Cílová skupina  Monitorovací indikátory
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	The Applicant  The Planned Project  The Realization of the Project  The Risks of the Project  The Target Group  The Indicators

Tato bakalářská práce se zabývá grantovým projektem financovaným ze zdrojů

Evropské unie a státního rozpočtu České republiky s názvem „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“. Projekt je zaměřen na rozvoj dalšího vzdělávání v účetní oblasti a v této práci je zde popsán profil žadatele grantové podpory a zdůvodnění potřeby tohoto projektu pro další vzdělávání, klíčové aktivity projektu, dále jsou popsány cílové skupiny, průběh pilotních ověřovacích programů a jejich náplň, realizace projektu jako celku. Hlavní pozornost je věnována v této práci rizikům projektu a předání zkušeností z praxe pro pozice Projektový a Finanční manažer.

This Bachelor composition is interested in The Grant Project funded by EU. This project is called “Education of accounts with further implementation of the soft skills” and is interested in development of the ways of education, which can be offered for accounts. In this text you can find brief introduction of the applicant and the importance of this project for education system, target activities of the project, target groups and few words about indicators too.

The main point of this text are the risks I met during my work as Project and Financial manager and how to solve these problems and avoid them in the future.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, Mgr. Pavle Heřmánkové, za trpělivou pomoc a cenné rady, které mi při této práci byly velkým přínosem.

## **Obsah**

Úvod .....	5
1 Úvod do terminologie dotační politiky EU .....	7
1.1 Přehled fondů EU .....	8
1.2 Obecná charakteristika operačních programů .....	9
2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost .....	11
2.1 Rozdělení OP VK .....	7
2.2 Implementační struktura .....	14
3 Grantový projekt .....	16
3.1 Grantový projekt před realizací .....	16
3.1.1 Projektová žádost .....	17
3.1.2 Hodnocení projektu .....	305
3.2 Grantový projekt během realizace .....	316
3.2.1 Podpis smlouvy o realizaci grantového projektu .....	317
3.2.2 Průběh realizace projektu .....	317
4 Závěr .....	373
5 Seznam tabulek .....	39
6 Seznam obrázků .....	39
7 Seznam příloh .....	39
8 Seznam použité literatury .....	40

## **Úvod**

Téma této bakalářské práce je zaměřeno na odvětví, které je dnes již v České republice velice známé a poslední dobou často medializované, a to finanční podpora z Evropské Unie (dále jen „EU“). Česká republika si se vstupem do EU otevřela cestu k čerpání finančních prostředků z fondů EU, kterými EU naplňuje cíle stanovené strukturální a regionální politikou. Fondy EU mají dopad na každého z nás, ať už přímo či nepřímo. Finančních prostředků může využít velmi široké spektrum zájemců o finanční podporu, jakožto čerpat z jejich benefitů (např. zapojení se do konkrétního projektu jako podpořená osoba), a tím postupně nepřímo naplňovat cíle stanovené státem či regionem.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza průběhu a realizace grantového projektu s názvem *„Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“* s důrazem na poukázání na rizika, jež se v průběhu přípravy a realizace vyskytla. Jak bych toho chtěla dosáhnout? Během následujícího textu Vás seznámím s konkrétním projektem od úplných počátků jeho vzniku, přes jednotlivé etapy získání podpory, až po věcnou a finanční udržitelnost. Podrobněji rozeberu jednotlivé procesní kroky projektu před i během jeho realizační fáze. Pozornost je věnována především tomu, jak se těmto rizikům vyhnout a zajistit správný a hladký chod projektu. To je hlavním cílem mé Bakalářské práce, analyzovat konkrétní projekt a usnadnit tímto případným žadatelům a realizátorům projektů ze stejného operačního programu řešení podobných chyb, a to upozorněním na ně.

V závěrečné části shrnu, jakých chyb a proč jsem se jako Projektová a Finanční manažerka výše uvedeného projektu při zpracování projektové žádosti i při samotné realizaci projektu dopustila a jak je co nejlépe napravit. Pokusím se o vyhodnocení konkrétních situací, kdy k chybám v projektu došlo, a shrnout projekt z pohledu Projektové a Finanční manažerky.

Dalšími cíli práce jsou:

- seznámit čtenáře s problematikou čerpání finančních prostředků z fondů EU;
- specifikovat rozdíl mezi čerpáním prostředků z fondů EU a ze státního rozpočtu;
- poukázat na administrativní zátěž při zpracování i při realizaci grantového projektu Operačního programu *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*.

Z hlediska metodologie k naplnění svých cílů a seznámení Vás s projektem využiji hlavně analýzu a dedukci. Díky charakteru zpracovaného tématu jsem zvolila variantu, kdy není oddělena část teoretická a praktická, kdy se ale prolínají a doplňují tak, aby byl text logický a přehledný.

## 1 Úvod do terminologie dotační politiky EU

Dříve, než budu analyzovat konkrétní projekt předložený a realizovaný v konkrétním operačním programu, je na úvod vhodné poskytnout čtenáři celkový přehled fondů EU, které EU svojí dotační politikou nabízí k čerpání. V následujícím textu se pokusím hierarchicky uspořádat fondy EU tak, aby se v nich čtenář snadno orientoval a vytvořil si představu o tom, jak je dotační politika EU i ČR uspořádána.

Strukturální politika EU je jedním ze způsobů, kterými Evropská unie pomáhá zaostalejším regionům v rozvoji. Touto politikou se zároveň EU snaží podporovat harmonický, vyvážený a udržitelný rozvoj hospodářských činností, vysokou úroveň zaměstnanosti, rovnost mezi muži a ženami a vysokou úroveň ochrany a zlepšování životního prostředí. Globálním cílem strukturální politiky je zmírnění rozdílů v životní a ekonomové úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU <sup>1</sup>.

Česká republika si se vstupem do EU (ke dni 1. května 2004) otevřela možnost čerpat finanční prostředky z nástrojů strukturální politiky EU, tj. z fondů EU. Fondy Evropské unie jsou tvořeny z peněz daňových poplatníků, kteří musí mít informace o tom, že jejich prostředky budou efektivně a hospodárně vynaloženy na projekty ve veřejném zájmu a nesloužící pouze omezeným skupinovým zájmům. Ke splnění tohoto základního předpokladu byly vytýčeny základní principy, zakotvené do programové a právní úpravy celého procesu poskytování finanční pomoci z fondů EU. K těmto základním principům patří<sup>2</sup>:

- Princip programování
- Princip koncentrace
- Princip partnerství
- Princip adicionality
- Princip monitorování a vyhodnocování
- Princip spolufinancování

---

<sup>1</sup> Srov. WOKOUN, R., LUKÁŠ, Z., KOUŘILOVÁ, J. *Výkladový slovník regionální a strukturální politiky Evropské unie*. str. 6.

<sup>2</sup> Srov. BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vyd. str. 49. Praha: C.H.Beck 2009. ISBN 978-80-7400-111-6



- Princip solidarity
- Princip subsidiarity

Hlavním nástrojem realizace strukturální politiky do jednotlivých zemí a jejich dílčích oblastí jsou peněžní fondy EU. Prostřednictvím fondů EU jsou přerozdělovány (alokovány) finanční prostředky mezi regiony členských států.

## 1.1 Přehled fondů EU

### Strukturální fondy

Strukturální fondy slouží k financování cílů regionální a strukturální politiky EU, resp. k dosažení vyváženosti rozdílů mezi jednotlivými členskými zeměmi. Podstatou finanční podpory ze strukturálních fondů je rozdělování finančních prostředků prostřednictvím tzv. operačních programů, které jsou věcně zaměřeny na podpory pro jednotlivé regiony nebo sektory. EU má k dispozici čtyři strukturální fondy<sup>3</sup>:

a) Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)

Fond se zaměřuje na podporu zlepšování infrastruktury, dále podporuje nová pracovní místa, malé a střední podniky, rozvoj technologií i projektů zaměřených na životní prostředí a cestovní ruch. ERDF patří k nejvýznamnějším fondům EU.

b) Evropský sociální fond (ESF)

Prostřednictvím ESF jsou financovány projekty, které jsou zaměřeny na zlepšení integrace na trhu práce. Obecně se jedná o financování opatření v oblasti profesní přípravy a systému získávání nových pracovníků. Konkrétně se ESF zaměřuje na podporu sociálních programů (jako např. aktivní politika zaměstnanosti nebo integrace dlouhodobě nezaměstnaných), na pomoc mladým nezaměstnaným a lidem s handicapem, na podporu rovných příležitostí na trhu práce pro ženy a muže a na podporu vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů. Z ESF vychází dále podrobněji rozebrán Operační program (dále jen „OP“) Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

c) Evropský zemědělský záruční fond

Evropský zemědělský záruční fond je jedním z nástrojů financování společné zemědělské politiky (jedná se o systém zemědělských dotací a programů).

---

<sup>3</sup> BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vyd. str. 95. Praha: C.H.Beck 2009. ISBN 978-80-7400-111-6

#### d) Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)

EAFRD je finanční nástroj směřován na podporu rozvoje venkova, který spadá do společné zemědělské politiky EU. Prostředky z tohoto fondu slouží převážně ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a krajiny nebo kvality života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova.

Vedle Strukturálních fondů existuje další fond – Fond soudržnosti se zaměřením na podporu velkých projektů v oblasti životního prostředí a dopravy. Dalším fondem je Fond solidarity sloužící k pomoci při velké přírodní katastrofě. Protože tyto fondy nijak neovlivňují operační program, resp. projekt, na který je tato práce zaměřena, nebudu je dále blíže specifikovat.

## **1.2 Obecná charakteristika operačních programů**

Jak bylo již výše uvedeno, strukturální politika vychází z řady principů. Dle principu programování jsou zpracovány operační programy, které jsou zárukou cílené a účelné alokace finančních prostředků do vybraných oblastí. OP je možno charakterizovat jako strategický dokument finanční a technické povahy, který je určen pro konkrétní oblast (obor, např. doprava, podnikání, životní prostředí) nebo konkrétní region (alokace mířená do jednotlivých územních jednotek NUTS II)<sup>4</sup>. Zjednodušeně lze popsat OP jako dotační titul, ve kterém jsou přesně identifikována pravidla pro čerpání z fondů EU. V ČR jsou OP zpracovány řídicími orgány, buď věcně příslušnými ministerstvy nebo regionálními radami regionů soudržnosti NUTS II, a předkládány vládě ČR ke schválení.

Dříve, než se podrobněji rozepíší o konkrétním OP, je vhodné na tomto místě uvést cíle, které si EU zvolila při realizaci regionální politiky v období 2007 – 2013, a OP dle těchto cílů rozdělit. EU vyčlenila ve svém evropském střednědobém rozpočtovém rámci (tzv. finanční perspektivě) finanční prostředky pro naplňování třech cílů<sup>5</sup>:

#### a) Cíl Konvergence

---

<sup>4</sup> WOKOUN, R., LUKÁŠ, Z., KOUŘILOVÁ, J. *Výkladový slovník regionální a strukturální politiky Evropské unie*. 1. vyd. str. 6. Praha: IFEC s.r.o. 2002. ISBN 80-864-12-18-0

<sup>5</sup> PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. str. 159. 2. aktualizované a rozšířené vydání. 304 str. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2789-9

Jedná se především o podporu růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech, kam patří například podpora regionů s HDP nižším než 75 % průměru Evropské unie. Tuto podmínku v ČR splňují všechny regiony vyjma Hlavního města Prahy. Do cíle Konvergence spadá osm tematických OP, kde řídicí orgány tvoří věcně příslušná ministerstva (vč. OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost) a sedm regionálních OP na úrovni regionů soudržnosti NUTS II.

#### b) Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Jedná se o podporu regionů s HDP vyšším než 75 procent průměru Evropské unie. Intervence je zaměřena na inovace a ekonomiku založenou na znalostech, na životní prostředí a předcházení rizikům a na dostupnost a služby základního ekonomického významu, především komunikační sítě. Pod tento cíl spadá Hlavní město Praha a vytvořeny byly dva OP.

#### c) Cíl Evropská územní spolupráce

Evropská územní spolupráce je zaměřena na podporu harmonického a vyváženého rozvoje na území Unie, tedy na podporu další integrace EU spoluprací na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni. Pod cílem Evropská územní spolupráce bylo vytvořeno pět OP Přeshraniční spolupráce, OP Mezinárodní spolupráce, OP Nadnárodní spolupráce a síťové OP ESPON 2013 a INTERACT II. Viz. tabulka č.1.

*Tab. č. 1 – Rozdělení OP dle cílů regionální politiky EU<sup>6</sup>*

<b>Cíl KONVERGENCE</b>
<b>Regionální operační programy</b>
ROP NUTS II Jihovýchod
ROP NUTS II Jihozápad
ROP NUTS II Moravskoslezsko
ROP NUTS II Severovýchod
ROP NUTS II Severozápad
ROP NUTS II Střední Čechy
ROP NUTS II Střední Morava
<b>Tematické operační programy</b>
Integrovaný operační program
OP Doprava
OP Lidské zdroje a zaměstnanost
OP Podnikání a inovace

<sup>6</sup> VLADIMÍR, Jeníček. A KOL. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. str. 115

OP Technická pomoc
OP Výzkum a vývoj pro inovace
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OP Životního prostředí
<b>Cíl REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST A ZAMĚSTNANOST</b>
OP Praha Konkurenceschopnost
OP Praha Adaptabilita
<b>Cíl EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE</b>
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
OP Mezuregionální spolupráce
OP Nadnárodní spolupráce
Síťový OP ESPON 2013
Síťový OP INTERACT II

## 2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen „OP VK“) mohu definovat, jako „*finanční nástroj, který zvyšuje úroveň vzdělanosti prostřednictvím nastavení moderního, kvalitního a flexibilního systému vzdělávání a odborné přípravy, který je nezbytnou podmínkou dalšího růstu*“<sup>7</sup>.

„*Globálním cílem OP VK 2007-2013 je rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve vzdělávání a výchově*“<sup>8</sup>. OP VK dále definuje specifické cíle (popis je součástí obrázku č. 1 Schéma specifické cíle a prioritní osy OP VK, viz níže).

### 2.1 Rozdělení OP VK

<sup>7</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. str. 43 Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1689/op-vk-30-11-11.pdf>

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 44

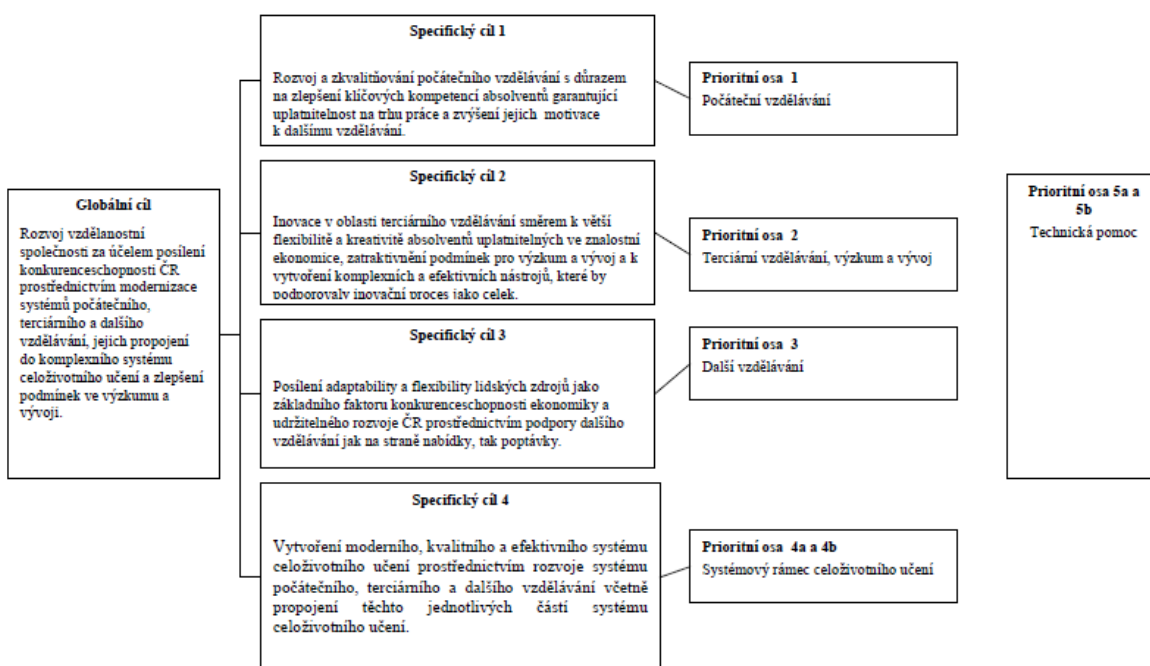
OP VK definuje prioritně zaměřená témata, tzv. prioritní osy, které pokrývají celé spektrum oblasti vzdělávání v ČR:<sup>9</sup>

- Prioritní osa 1 - Počáteční vzdělávání
- Prioritní osa 2 - Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj
- Prioritní osa 3 - Další vzdělávání
- Prioritní osa 4a - Systémový rámec celoživotního učení (cíl Konvergence)
- Prioritní osa 4b - systémový rámec celoživotního učení (cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)
- Prioritní osa 5a - Technická pomoc (cíl Konvergence)
- Prioritní osa 5b - Technická pomoc (cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Přehled cílů a prioritních os zachycuje následující schéma<sup>10</sup>:

Obr. č. 1 – Schéma specifické cíle a prioritní osy OP VK

**SCHÉMA SPECIFICKÉ CÍLE A PRIORITNÍ OSY OP VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST**



<sup>9</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. *Prováděcí dokument: k Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. verze k 9.6.2011. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1688/provadedci-dokument-op-vk-verze-k-9-6-2011.pdf>

<sup>10</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. *Prováděcí dokument: k Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. verze k 9.6.2011. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1688/provadedci-dokument-op-vk-verze-k-9-6-2011.pdf>

Mezi prioritní osy byly pro programové období v letech 2007-2013 alokovány finanční prostředky ve výši přesahující 2 mld. EUR. Konkrétní výše alokací jednotlivých prioritních os jsou patrné z tabulky č. 2:

Tab. č. 2 - Finanční alokace OP VK dle prioritních os (v €)<sup>11</sup>

Číslo prioritní osy	Název prioritní osy	Fond	Příspěvek Společenství	Příspěvek státního rozpočtu	Celkové zdroje	Míra spolufinancování ESF
			a	b	c=a+b	d=a/c
1	Počáteční vzdělávání	ESF	612 077 738	108 013 719	720 091 457	0,85
2	Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj	ESF	626 536 268	110 565 224	737 101 492	0,85
3	Další vzdělávání	ESF	289 895 324	51 157 998	341 053 322	0,85
4a	Systémový rámec celoživotního učení	ESF	210 862 611	37 211 049	248 073 660	0,85
4b	Systémový rámec celoživotního učení	ESF	16 220 201	2 862 388	19 082 589	0,85
5a	Technická pomoc	ESF	72 473 831	12 789 500	85 263 331	0,85
5b	Technická pomoc	ESF	648 808	114 496	763 304	0,85
<b>Celkem</b>			<b>1 828 714 781</b>	<b>322 714 374</b>	<b>2 151 429 155</b>	<b>0,85</b>

Každá z výše uvedených prioritních os se dále štěpí na oblasti podpory. Oblasti podpory podrobně definuje Prováděcí dokument OP VK. Přehledné rozdělení Prioritních os a jejich oblastí podpory znázorňuje tabulka č. 3.

Tab. č. 3: Rozdělení Oblastí podpory v rámci prioritních os<sup>12</sup>

Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání	Oblast podpory 1.1 – Zvyšování kvality ve vzdělávání
	Oblast podpory 1.2 – Rovné příležitosti dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
	Oblast podpory 1.3 – Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
	Oblast podpory 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách
	Oblast podpory 1.5 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách
Prioritní osa 2 – Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj	Oblast podpory 2.1 – Vyšší odborné vzdělávání
	Oblast podpory 2.2 – Vysokoškolské vzdělávání
	Oblast podpory 2.3 – Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji
	Oblast podpory 2.4 – Partnerství a sítě
Prioritní osa 3 – Další vzdělávání	Oblast podpory 3.1 – Individuální další vzdělávání
	Oblast podpory 3.2 – Podpora nabídky dalšího vzdělávání
Prioritní osa 4a – Systémový rámec celoživotního učení (cíl Konvergence)	Oblast podpory 4.1 – Systémový rámec celoživotního učení
Prioritní osa 5a – Technická pomoc (cíl Konvergence)	Oblast podpory 5.1 – Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu
	Oblast podpory 5.2 – Informovanost a publicita programu
	Oblast podpory 5.3 – Zvýšení absorpční kapacity subjektů implementujících program

<sup>11</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. Příručka pro žadatele o finanční podporu [online]. 7. vyd. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

<sup>12</sup> Zdroj: MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. Prováděcí dokument: k Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online]. verze k 9.6.2011. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1688/provadeci-dokument-op-vk-verze-k-9-6-2011.pdf>

Finanční podpora z jednotlivých Oblastí podpory je realizována prostřednictvím:<sup>13</sup>

- a) globálních grantů krajů ČR (decentralizovaný systém podpory), v rámci kterých budou podporovány tzv. grantové projekty,
- b) individuálních projektů ostatních, přičemž ne všechny oblasti podpory umožňují krajům podat globální grant.

## 2.2 Implementační struktura

Řízením OP VK jsou pověřeny níže uvedené subjekty: řídicí orgán a zprostředkující subjekty.

### Řídicí orgán

Dle Usnesení vlády ČR č. 175/2006 bylo pro výkon funkce Řídicího orgánu OP VK pověřeno Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Činnosti v rámci Řídicího orgánu zabezpečuje Sekce řízení Operačních programů EU<sup>14</sup>.

*Řídicí orgán (dále jen „ŘO“) OP VK nese celkovou odpovědnost za řízení a implementaci OP VK, zodpovídá za správné a efektivní řízení programu a provádění pomoci v souladu s předpisy Evropské unie a národními normami. ŘO OP VK je pověřen vytvořením a udržením efektivního řídicího a kontrolního systému OP, koordinací ostatních implementačních subjektů, nastavením systému administrace dat, evaluací OP a dalšími činnostmi ve vazbě na efektivní řízení programu.“<sup>15</sup>*

### Zprostředkující subjekty

Výkonem role Zprostředkujících subjektů OP VK jsou pro realizaci globálních grantů v prioritní ose 1 a prioritní ose 3 (oblast podpory 3.2) pověřeny kraje.

*„Zprostředkující subjekt (dále jen „ZS“) je subjekt, na který řídicí orgán deleguje výkon některých svých činností. Rozsah delegovaných činností je stanoven formou písemné dohody mezi ŘO a ZS. Zprostředkující subjekty plní úkoly, které na ně byly delegovány a zajišťují*

---

<sup>13</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VK. Příručka pro žadatele o finanční podporu [online]. 7. vyd. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

<sup>14</sup> Tamtéž, str. 14

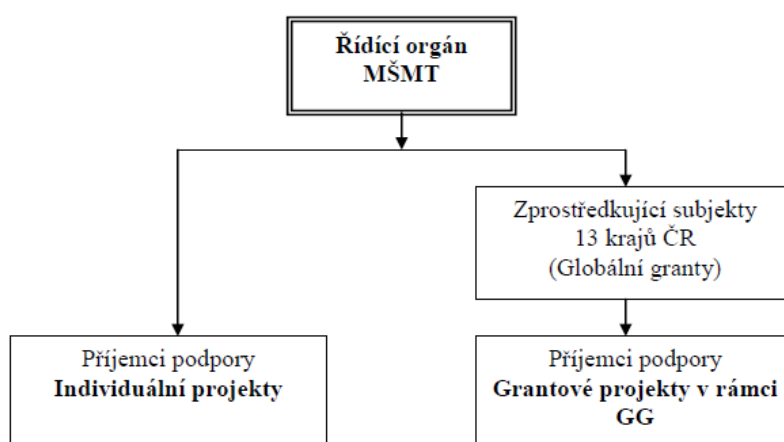
<sup>15</sup> Tamtéž, str. 15

administrativní kapacitu k jejich realizaci. Toto delegování nemá vliv na celkovou zodpovědnost ŘO za implementaci OP VK.,<sup>16</sup>

## Příjemci podpory

Každý projekt může realizovat pouze jeden příjemce. Tím je osoba, která vystupuje jako nositel projektu a zároveň odpovědná osoba vůči všem ostatním partnerům a orgánům, které jsou zapojeny do projektu, viz. Obr. č.2

Obr. č. 2 – Implementační struktura OP VK – klíčové subjekty implementace<sup>17</sup>



Z výše uvedeného vyplývá, že není jednoduché se orientovat v nabídce finančních podpor a vyhledat ten správný dotační titul pro svůj záměr. Nejdůležitějším zdrojem informací pro potenciální žadatele o finanční podporu jsou bezesporu internetové stránky jednotlivých státních resortů a krajů.

Důležitou roli pro regionální organizace a společnosti realizující grantový projekt hrají kraje, coby výše zmiňované zprostředkující subjekty (dále jen „ZS“). Ve své kompetenci v souladu s pravidly globálních grantů (uvedených v rozhodnutích o realizaci globálních grantů) ZS vyhláší tzv. kolové výzvy k předkládání grantových projektů. V rámci jednoho roku jsou obvykle vyhlášeny 2 výzvy, do kterých je možno, formou soutěže, předložit grantový projekt, který posléze prochází složitým vyhodnocováním, výběrem a schvalovacím procesem.

<sup>16</sup> ŘÍDÍČÍ ORGÁN OP VK. Příručka pro žadatele o finanční podporu [online]. 7. vyd. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. str. 15. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

<sup>17</sup> Taktéž str. 34



Projekt, který jsem vytipovala pro tuto práci, byl podpořen z globálního grantu „*Podpora nabídky dalšího vzdělávání v Olomouckém kraji*“, Prioritní osy 3 Další vzdělávání, Oblasti podpory 3.2 – Podpora nabídky dalšího vzdělávání. V rámci této oblasti podpory jsou realizovány projekty podporující zkvalitnění a rozšíření nabídky v oblasti dalšího vzdělávání, přičemž důraz by měl být věnován propojení dalšího a počátečního vzdělávání. Podporovány jsou rovněž aktivity podporující rozvoj distančních forem vzdělávání.<sup>18</sup>

### **3 Grantový projekt**

V této kapitole se pokusím o rozbor jednotlivých kroků procesu konkrétního grantového projektu před tím, než je podepsána smlouva o podpoře. Poté se zaměřím na dobu realizace projektu, tj. dobu, ve které se v současné době projekt nachází. Smlouva představuje právní akt dělící projekt, resp. status jejího nositele, z hlediska postavení vůči implementační struktuře. Před podpisem se nositel projektu nazývá žadatel o projekt, po podpisu se stává příjemcem podpory. Při sestavování kapitoly, která se týká konkrétního vybraného projektu, vycházím jednak z dokumentů vážících se k OPVK vč. příruček pro žadatele a příjemce, jednak, a to především, z vlastní zkušenosti se zpracováváním projektu. Podpůrným zdrojem informací mi byla i osobní jednání a konzultace s pracovníky poskytovatele podpory Ing. Janou Skoumalovou a Mgr. Alešem Lichnovským, z Odboru grantových schémat Olomouckého kraje.

#### **3.1 Grantový projekt před realizací**

Podmínky pro poskytnutí podpory finančních prostředků OPVK vyžadují absolutní připravenost projektu k realizaci. Dříve, než subjekt podá projektovou žádost na Oddělení grantových schémat Olomouckého kraje, musí provést několik důležitých kroků a jimi prokázat způsobilost pro čerpání (např. zajistit projektový tým, naplánovat časový harmonogram, sestavit rozpočet projektu dle psaných pravidel, definovat monitorovací indikátory, naplánovat výběrové řízení, apod.). Dle vyjádření zástupců poskytovatele podpory Ing. Skoumalové a Mgr. Lichnovského si od počátku čerpání z fondů EU žadatelé stěžují

---

<sup>18</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro žadatele o finanční podporu* [online]. 7. vyd. Praha, 2011. str. 100 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

na zbytečnou byrokracii a složitost zpracování projektové žádosti. Především některé přílohy vyžadují vysoký stupeň odbornosti. Příkladem takové přílohy je analýza rizik, která spolu s žádostí tvoří páteř projektové žádosti. Samotná žádost o dotaci vyžaduje i významné počítačové schopnosti pro zdárnou finalizaci v elektronickém formuláři BENEFIT7+.

Dle slov Ing. Skoumalové se pracovníci řídicího orgánu, kteří kontrolují splnění formálních kritérií, často setkávají s tím, že je žadatel nucen z výše uvedených důvodů v mnoha případech kontaktovat zpracovatelskou firmu, která žádost připraví do stádia schopného podání. V případě zpracování žádosti na projekt „*Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti*“ jsem byla taktéž nucena oslovit vybranou firmu zabývající se touto problematikou, aby mi její pracovník pomohl veškerou dokumentaci zpracovat po formální stránce a dále vše zadal do elektronického systému Benefit7+.

### **3.1.1 Projektová žádost**

Příručka pro žadatele jasně vymezuje pravidla pro podání projektové žádosti. Projektová žádost je vyplňována v elektronickém systému a počítačově vyplněná je ve finále tištěna a opatřena podpisem žadatele. Samotná elektronická projektová žádost operačního programu OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost výzvy Olomoucký kraj - Výzva č. 2 pro GP - oblast podpory 3.2 obsahuje po vytištění přibližně 50 stran. Je stěžejním dokumentem projektu, podává informace o kvalitě projektového záměru, jeho úrovni a stupni propracovanosti. Dále seznamuje komisi, která rozhoduje o přidělení dotace, s nositelem projektu a odhaluje jeho schopnosti i slabiny při samotné realizaci. Kvalitní zpracování projektové žádosti je dle mého názoru jedním z nejdůležitějších podkladů pro hodnocení celého projektu. Abych mohla žádat o podporu z fondů EU, musím nejprve projekt detailně popsat a zdůvodnit jeho potřebnost. Při popisu projektu je nutné dbát na dodržování následujících zásad:

- vyplnění všech bodů formuláře žádosti
- srozumitelný popis cílů projektu, jasné vysvětlení cest vedoucích k realizaci a následnému užití výsledků
- uvedení problému v kontextu již existujících řešení
- vyvarování se zbytečného odborného slangu
- harmonogram projektu jednotlivých fází vypracovat precizně a bez chyb

- zpracovat vše přehledně a jednoduše pro snadnou pochopitelnost dokumentů<sup>19</sup>

Nyní se pokusím o stručné představení analyzovaného projektu s vlastními komentáři popř. návrhy na jeho vylepšení k vyššímu bodovému ohodnocení. Cílem není rozebrat jednotlivé kapitoly celé projektové žádosti, spíše vybrat a rozebrat ty nejdůležitější, stěžejní pro projekt.

## **Informace o žadateli**

V úvodních kapitolách projektové žádosti se žadatel představuje, a to především v souvislosti se zkušenostmi s realizací projektů financovaných z ESF. Není zde příliš prostoru na podrobný popis činností, poskytovatele podpory spíše zajímá, jakými zkušenostmi subjekt při realizaci projektu disponuje.

Žadatel grantové podpory pro projekt s názvem „*Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti*“ je jedna ze základních organizací Svazu účetních, a to Základní organizace Svazu účetních v Olomouci. Žadatel se v projektové žádosti představuje jako dobrovolná, nezávislá profesní organizace s celostátní působností, která pod tímto názvem od roku 1990 sdružuje účetní, auditory, daňové poradce a ostatní zájemce, kteří souhlasí s programovými zásadami definovanými ve stanovách Svazu a v dalších dokumentech. Ve své činnosti navazuje na činnost Českého svazu účetních a statistiků založeném v roce 1969 v Plzni. Svaz účetních prosazuje takové uplatnění účetnictví, aby odpovídalo společensko-ekonomickým podmínkám v mezinárodním měřítku a z toho vyplývající postavení účetních a všech ostatních profesí, které sdružuje. Ke splnění svého poslání směřují činnosti jednotlivých jeho organizačních složek – základních organizací, zaměřených především na zvýšení kvalifikace a odborné úrovně účetních a ostatních ekonomických pracovníků. Proto je Svaz účetních také členem prestižní celosvětově uznávané organizace IFAC (Mezinárodní federace účetních).<sup>20</sup> Nejvýznamnějším úkolem Svazu účetních v Olomouci je v současnosti přispět k rozvoji a zkvalitnění účetní profese u nás a dosažení její úrovně srovnatelné se zeměmi Evropské unie. Pro snahu o zkvalitnění dalšího vzdělávání v Olomouckém kraji, kde příjemce dotační podpory působí, je Svaz účetních také organizací čerpající podporu z Evropské Unie v rámci projektu dalšího vzdělávání, který započal v prosinci roku 2010.

---

<sup>19</sup> MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Str. 78 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009, 215 s. Management. ISBN 978-80-87029-56-5 (BROŽ.)

<sup>20</sup> Svaz účetních. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.suol.cz/svaz-ucetnich>

Svaz v minulosti nerealizoval žádný projekt z programu rozvoje lidských zdrojů. I přes tuto skutečnost však uvádí zkušenosti s projektovým řízením, které uplatňují při přípravě a realizaci vzdělávacích programů. Žadatel pořádá rekvalifikační kurzy na jednoduché a podvojně účetnictví s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) a přípravné kurzy před zkouškami CERTIFIKACE v I. a II. stupni. Dále pořádá akce pro certifikované účetní, povinné odborné vzdělávání a vícedenní školení vhodné např. před zkouškami daňových poradců, a vícedenní pobytové semináře a klubové večery, na kterých si mohou účastníci vzájemně vyměňovat zkušenosti. Dosavadní činnost by žadatel rád obohatil o další tematicky ucelené kurzy a napříč všemi kurzy zařadit tzv. měkké dovednosti (kterými jsou např. asertivita a konflikty, delegování a přenos informací, prezentační dovednosti, motivace a hodnocení nebo stres a pracovní výkon).

### **Záměr projektu a popis klíčových aktivit**

V rámci projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ se realizuje celkem 11 vzdělávacích programů, které pilotně ověřují na vzorku 30-ti účastníků, pro zajištění potřebné kvality výuky. Vzdělávací programy jsou rozděleny na 3 koncepční programy a 8 krátkodobých programů.

Projekt je nutno věcně dělit na tzv. klíčové aktivity. Ty představují věcné celky, které na sebe logicky váží, mohou se časově krýt a dohromady naplňují podstatu projektu.

První koncepční program, resp. klíčová aktivita, se nazývá *Daňový referent* a je vyučován formou prezenčního studia. Absolvent získá znalosti platné daňové soustavy a účetnictví (zvláště daně z příjmů a DPH). Cílem klíčové aktivity je intenzivní příprava před zkouškami daňových poradců, zkouškami k certifikaci účetních, prohloubení dosavadních znalostí a seznámení se se změnami jednotlivých předpisů. Účastník kurzu pracuje s výsledky z účetnictví a roční závěrky a na základě toho zpracovává daňové přiznání. Důraz je kladen na praktické aplikace zákonných opatření a na procvičování praktických příkladů. Absolvent je připraven jednat s finančními úřady. Kurz je zakončen závěrečnou zkouškou skládající se z písemného testu a ústní zkoušky.

Druhou klíčovou aktivitou, která je v projektu naplánována, je vzdělávací seminář nazvaný *Mzdové účetnictví*. Absolvent se v průběhu kurzu naučí správnému vedení mzdové agendy zaměstnanců malé i velké organizace, aplikaci právních předpisů v praxi, samostatnému zpracování veškeré evidence mezd, sociálního a zdravotního pojištění. Podmínkou úspěšného

absolvování kurzu je splnění závěrečných zkoušek. Závěrečná zkouška je časově i náročností srovnávána na úroveň maturitní zkoušky., obsahuje jak 5-ti hodinový písemný projev, tak i 15-ti minutové ústní zkoušení z vybraného učiva.

Třetí klíčová aktivita je zaměřena na semináře s názvem *Účetnictví a daňová evidence*. Tento seminář je jako jediný určen zájemcům, kteří chtějí získat, popřípadě si rozšířit stávající kvalifikaci a nemají předchozí ekonomické vzdělání. Cílem kurzu *Účetnictví a daňová evidence* je správné vedení účetní agendy, aplikace právních a daňových předpisů v praxi, samostatné zpracování veškeré účetní evidence a naučení se správné komunikaci. Absolvent – účetní, je schopen vést účetní agendu včetně souvisejících předpisů. Má přehled v oblasti účetních a daňových předpisů, umí zaúčtovat i složitější účetní operace. Absolvent se v průběhu kursu naučí sestavit rozvahu, naučí se zaúčtovat běžné i složitější účetní operace, umí zpracovat kalkulace, vnitropodnikové směrnice, dovede sestavit roční účetní závěrku, připraví účetní jednotce účetnictví a roční výsledky k sestavení daňového přiznání.

Pro absolventy koncepčních programů je dále nabídnuto vzdělávání v tématech, která vzhledem ke své práci potřebují prohloubit a zároveň je nabízena šance vzdělávat se i zájemcům, u kterých není z časových důvodů v jejich silách, aby se zúčastnili dlouhodobých vzdělávacích programů. Pro tyto účely bylo připraveno 8 krátkodobých seminářů, které nepřesahují svou časovou náplní 5 pracovních dní a jsou více dostupné pro běžné zaměstnance. Tyto semináře jsou rozděleny do dvou skupin dle jejich zaměření a jsou omezeny kapacitou pouze 30-ti účastníků, aby se docílilo vyšší kvality vzdělání. Ve skupině nazvané *Krátké kurzy I* (4. klíčová aktivita) se nachází semináře, které jsou zaměřeny vyloženě na účetní tematiku, kdy je vhodné do kurzu přijímat pouze účetní s praxí, aby byla dodržena vysoká kvalita výuky a byl zajištěn plynulý průběh výuky.

Do skupiny *Krátké kurzy II* (5. klíčová aktivita) jsou zařazeny semináře, které se svou náplní věnují jak účetní problematice, tak i právním aspektům tohoto odvětví. V této skupině jsou nabízeny i semináře, které se zaměřují čistě na právní aspekty a úskalí účetní profese.

Obě skupiny krátkých kurzů se liší kromě hodinové dotace seminářů hlavně podmínkou pro absolvování. U koncepčních programů bylo vyžadováno úspěšné splnění písemné i ústní zkoušky, naopak *Krátké kurzy I, II* touto podmínkou nedisponují a úspěšnost je podmíněna 80% účastí na výuce.

## Popis a zapojení cílové skupiny

Každý grantový projekt je zaměřen na určité skupiny obyvatel, ať už se liší bydlištěm, vzděláním, profesí nebo jen věkem. Těmto rozdělením se v grantové terminologii říká cílové skupiny<sup>21</sup>. Každá výzva, ve které je možné předkládat projektové žádosti, je postavena tak, aby byla určena jen pro určitou skupinu lidí – cílovou skupinu.

Cílovou skupinu v dotčeném projektu tvoří:

- a) Zaměstnanci z Olomouckého kraje na vybraných pozicích - daňový referent, účetní, mzdová účetní, manažer. Tito se účastní kurzů, které jim prohloubí dosavadní znalosti a zkušenosti v oboru, ve kterém pracují. Kurzy probíhají ve spolupráci se zaměstnavatelem.
- b) Zájemci a uchazeči o výše uvedené pozice – nemusí se jednat přímo o zájemce, kteří se hodlají oboru pracovně více věnovat, ale kurzy jsou mířeny i na širokou veřejnost, která ocení získání znalostí v problematice, která je důležitá i pro běžný život.

Kromě těchto odborných dovedností jsou pro cílovou skupinu důležité dovednosti z oblasti již výše zmíněných měkkých dovedností a znalosti odborné účetní a daňové terminologie v českém a anglickém jazyce, a také základy legislativních rámců.

Žadatel by při identifikaci cílové skupiny měl zmínit, jak bude cílovou skupinu oslovovat, jak ji bude motivovat a definovat přínos projektu pro cílovou skupinu.

## Rizika projektu a jejich eliminace

Cílem projektového záměru je nejen definovat základní vizi projektu, ale také odhalit případná rizika, která by mohla ovlivnit jeho realizovatelnost. Při stanovení a zhodnocení základních rizik, která ohrožují projekt „*Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti*“ bylo nutné vypracovat i plán, jak těmto rizikům předejít či jak je řešit v momentě, kdy nastanou. Jako první věc si však musíme ujasnit, co přesně slovo riziko znamená. „V kontextu projektu pak: Riziko je taková událost, která může nastat. Když nastane, ohrozí úspěšnou realizaci projektu.“<sup>22</sup>

<sup>21</sup> WOKOUN, R., LUKÁŠ, Z., KOUŘILOVÁ, J. *Výkladový slovník regionální a strukturální politiky Evropské unie*. 1. vyd. Str. 14 Praha: IFEC s.r.o. 2002. ISBN 80-864-12-18-0

<sup>22</sup> BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. Str. 35 vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4 (BROŽ.)

Hlavní identifikovaná rizika v tomto projektu jsem shrnula do pěti stěžejních bodů, a to především na základě zkušeností, kterých jsem nabyla za dobu svého působení ve Svazu účetních.

- 1) Nezájem cílové skupiny o aktivity projektu, respektive nezájem ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel nemusí být vždy ochoten pustit svého pracovníka na vzdělávací semináře, i přes skutečnost, že kursy jsou „zadarmo“. Případně projekt může ohrozit nezájem vyvolaný realizací analogického projektu pro stejnou cílovou skupinu. Toto riziko by mělo fatální dopad na naplnění cílů projektu a monitorovacích indikátorů<sup>23</sup>, ke kterým se organizace podpisem smlouvy o čerpání podpory zavázala.

K eliminaci tohoto rizika napomáhá zájem o aktivity, který byl zjištěn mezi zaměstnanci i mezi zaměstnavateli z hodnotících dotazníků v rámci zpracované analýzy žadatele. Analýza coby podpůrný dokument přiložený k projektové žádosti popisuje průzkum zájmu o inovace ve vzdělávacích kurzech. Vypracovaná analýza (příloha č.1) je součástí této práce. Osobně jsem toho názoru, že postrádá zásadní informace, např. počet oslovených respondentů, počet odpovídajících respondentů nebo vymezený okruh dotazovaných osob. Žadatel v projektové žádosti uvádí, že zárukou realizace projektu je velikost cílové skupiny (přikláním se k názoru, že osoby pracující v podporovaném oboru nebo zájemců o tento obor je skutečně dostatečně pro naplnění poptávky). Další variantou, jak zajistit naplnění indikátorů, je přímo oslovit (telefonickou kampaní) další klienty, včetně malých firem z odlehklých oblastí, které nejsou pro některé poskytovatele služeb zajímavé.

- 2) Podhodnocení nákladů na realizaci či problém se zajištěním pracovníků a externích dodavatelů za navržené mzdové náhrady, respektive ceny. Při navrhování rozpočtu projektu byla kalkulována určitá částka na vybavení či lektory - metodiky, ovšem finální cena za vybavení nebo mzdu lektora může být mnohonásobně vyšší, poté by se organizace musela zapojit do financování z vlastních zdrojů. Zde je ovšem nutné

---

<sup>23</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR na svých zvláštních WWW stránkách definuje monitorovací indikátory (= ukazatelé) jako indikátory sloužící pro monitorování průběhu a výsledku realizace projektů, oblastí podpory, prioritních os a programů vzhledem ke stanoveným cílům. Podrobnější informace k tomuto pojmu: MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Slovník pojmů: Monitorovací indikátory (monitorovací ukazatele). [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/M/Monitorovaci-indikatory-\(monitorovaci-ukazatele\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/M/Monitorovaci-indikatory-(monitorovaci-ukazatele))

si uvědomit další riziko s tímto spojené, a sice že pravidla OP VK stanovují pro každý kraj dolní a horní hranici mzdových nákladů, a její překročení pojímá jako neefektivní a nehospodárné, proto krátí dotaci. Dofinancování z vlastních zdrojů je zdánlivě možné řešení, avšak překročení mzdové sazby nastavené v projektové žádosti je vyhodnoceno jako porušení rozpočtové kázně dle zák. 250/2000 Sb., v platném znění.

Riziko jsem z pozice budoucí Finanční manažerky projektu eliminovala dvěma způsoby:

- a) Důvěryhodným odhadem cen nakupovaného zařízení a služeb pomocí internetového průzkumu (kupř. na e-shopech) a při stanovení rozpočtu byl zvážen i očekávaný vývoj inflace. Vliv inflace na projekt je zřejmý vzhledem k jeho dlouhé době realizace. Proto pořizovací ceny byly navýšeny o další 3 % (obecné roční procento inflace).
- b) Se všemi zaměstnanci byla diskutována jejich účast v projektu v dané cenové hladině. V odůvodněných případech jako u mezd lektorů/metodiků jsem opět z pozice Finanční manažerky sáhla k navýšení cenových náhrad proti doporučení metodického dopisu MŠMT. V případě neočekávaných komplikací je Svaz účetních, jako příjemce podpory připraven financovat část aktivit z vlastních prostředků. Zde ovšem lze očekávat komplikace, které jsem popsala výše. Z tohoto důvodu jsem se snažila spíše držet se metodického stanovení, nehledě na to, že hodinová sazba je pro daný obor poskytovatelem podpory velmi podhodnocena.
- 3) Problém se zajištěním dodavatele služeb, případně nekvalitní dodávky, neplnění cílů projektu. Pro zajištění dodavatelů v rámci projektů financovaných z EU platí přísná kritéria a musí být dodržována přísná pravidla, která jsou definována v Příručce pro příjemce.

Eliminací tohoto rizika je zakoupení všeobecně dostupné techniky za ceny obvyklé v místě a čase. Provedla jsem průzkum trhu na internetu a zároveň se účastnila osobních jednání s potenciálními dodavateli, které jsem hodlala za Svaz účetních oslovit při výběrovém řízení. Dodavatelé byli schopni službu a dodávku v požadované kvalitě a formě zajistit.

- 4) Problémy na straně realizačního týmu: nezvládnutí formálních pravidel administrace projektu, nezvládnutí odborné stránky, dlouhodobá absence nebo ztráta člena realizačního týmu, to vše může vést ke zhroucení celého projektu.

Realizační tým projektu má zkušenosti s řízením vzdělávacích aktivit nebo akreditací kurzů na MŠMT a navíc se připravil studiem materiálů (prováděcí dokument OP VK, příručka pro žadatele, příručka pro příjemce). Lektori - metodici mají dlouholeté zkušenosti s přípravou



a realizací vzdělávacích projektů pro Svaz účetních i pro jiné organizace a ve většině případů už sami byli do nějakého projektu z fondů EU zapojeni. Ve všech týmech byla definována zastupitelnost a všechny materiály budou archivovány. Jediným rizikem v realizačním týmu je pozice Projektové a Finanční manažerky. Jelikož ji vykonává pouze jedna osoba, je zde problém se zastupitelností. Jak Vám vysvětlím dále, Projektový manažer či manažerka mohou být zastoupeni pouze manažerem či manažerkou Finanční. Z vlastní zkušenosti jako zástupce zmíněných manažerských pozic mohu říci, že se projekt může dostat do velice vážných problémů, pokud bych se rozhodla tato místa opustit nebo nebyla schopná z jiných důvodů na pozicích setrvat.

Na základě osobní konzultace se zástupcem poskytovatele dotace Ing. Skoumalovou jsem se také dozvěděla, že zejména administrativní zátěž žadatelé, posléze příjemci, často podceňují. Často se potom stává, že se během realizace projektu snaží nabrat další administrativní pracovníky pro zvládnutí všech požadavků, které se pojí s monitorovací zprávou (podrobněji bude specifikováno v dalších kapitolách). Tento krok však narušuje čerpání rozpočtu a bývá nesnadné najít rozpočtovou rezervu. Doporučila bych proto v popisu eliminace tohoto rizika uvažovat při čerpání nepřímých nákladů z projektu s možnou variantou rozšířit realizační tým o další administrátory nebo asistenty právě pomocí těchto finančních prostředků.

##### 5) Problémy s dodržáním harmonogramu a monitorovacích indikátorů.

Harmonogram i monitorovací indikátory byly nastaveny na základě zkušenosti Svazu účetních se vzdělávacími programy organizovanými příjemcem jako komerční činnost, nikoli vzdělávací programy financované ze zdrojů EU. Dle mého názoru ověřeného v průběhu projektu v případě seminářů „zdarma“ je vždy jednodušší naplnit kursy na maximální schválený počet osob a naplnit takto požadované monitorovací indikátory. Naopak splnit požadavky na počet zástupců každého pohlaví se odhadnout přesně nedá. V případě problémů je možné se zavčas obrátit na poskytovatele dotace s žádostí o změnu projektu.

## **Realizační tým**

Vytvoření vhodné realizační struktury vedení projektu a nastavení souslednosti klíčových aktivit v souladu s požadavky projektové žádosti a podmínkami určenými právním aktem, a podle struktury odpovědnosti a úrovně řízení projektu ve vztahu k nadřízenému subjektu,

je zárukou kvalitní realizace projektu. Zřídka kdy se stane, že by Projektový manažer zdědil už zaběhnutý tým, obzvláště v případě projektů, které vznikají z fondů EU.<sup>24</sup> Pracovní tým, který je pověřen řízením projektu, by v optimálním případě měl být složen z pracovníků, kteří mají již dostatečné zkušenosti s realizací projektů, odborné znalosti v oblasti řešené projektem a mají i komunikační schopnosti, které jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci projektu zejména v případě, kdy se jedná o realizaci rozsáhlejšího projektu, nebo projektu s větším počtem partnerů.<sup>25</sup>

„ Je velmi důležité, abyste k přijímání členů do týmu přistupovali s plnou kontrolou a abyste si byli jisti, že vždy můžete získat ty správné lidi.“<sup>26</sup>

Tato citace je z mého pohledu a zvláště po zkušenostech získaných v průběhu projektu vystihující, jak bychom měli postupovat při sestavování týmu.

Natavení realizačního týmu je v tomto složení:

### **1) Projektová manažerka**

Převažující část spočívá v práci s cílovou skupinou. V počátku realizace projektu bylo mým hlavním úkolem oslovení cílové skupiny a sestavení školicích skupin pro pilotní ověření, informování účastníků o místě a termínu konání kurzů. Z problémů, s kterými jsem se během realizace projektu setkala, bylo nejhůře řešitelné, ač se to nezdá, motivování účastníků k dokončení naplánovaných aktivit a řešení jejich individuálních problémů během kurzů. Zejména v koncepčních programech se vyskytla u několika účastníků nemoc nebo přílišné pracovní vytížení, kdy nebyli schopni zvládnout povinnou účast na semináři a splnění závěrečných zkoušek. Tím nastaly problémy se splněním monitorovacích indikátorů, za jejichž naplnění společně s cíli projektu nese odpovědnost Projektová manažerka. Nedílnou součástí práce je také vedení studijní evidence, která se jako všechny dokumenty vztahující se k projektu, předkládá ke kontrole poskytovateli dotace. Tím se dostávám k dalším povinnostem, jako je zpracovávání monitorovacích zpráv či komunikace s poskytovatelem podpory a dalšími úřady.

---

<sup>24</sup> BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4 (BROŽ.) str. 85

<sup>25</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro žadatele o finanční podporu* [online]. 7. vyd. Praha, 2011. str. 21 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

<sup>26</sup> BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4 (BROŽ.) str. 86

## 2) Finanční manažerka

Jak už jsem naznačila v předchozím textu při popisu rizik projektu, funkci Finanční manažerky zastávám navíc k úvazku Projektové manažerky. Úkoly plynoucí z této pozice jsou hlavně vedení příslušné dokumentace vztahující se k finančnímu řízení projektu, zejména sledování rozpočtu projektu a provádění kontroly jeho čerpání dle jednotlivých kapitol.

V momentě, kdy dochází k jakýmkoliv změnám, je mým úkolem z pozice Finanční manažerky zpracovat návrhy na úpravy rozpočtu a informovat o těchto změnách poskytovatele podpory. V neposlední řadě jsem zodpovědná za efektivní čerpání rozpočtu projektu.

Projektoví a Finanční manažeři grantových projektů jsou na sobě velice závislí vzhledem k provázanosti jejich pracovních pozic. Jejich společným úkolem je spolupráce na zpracování zprávy o zahájení realizace projektu, průběžných monitorovacích zpráv a závěrečné zprávy.

Pokud spolupráce mezi nimi nefunguje, jak by měla, dokáže vzniklá situace ohrozit průběh projektu. V případě projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ je toto riziko eliminováno pokrytím obou pracovních pozic jedním člověkem. Z mého pohledu je tato varianta lepší, protože vždy přesně vím, v jaké fázi se projekt nachází, co je potřeba zařídit či udělat pro jeho správný chod a nemusím se spoléhat na jiného zaměstnance a vystavovat projekt riziku. Aby byla má práce efektivní a nestala se z výhody nevýhoda, je nutné si hned na začátku projektu zvážit své možnosti, aby nedošlo k přetížení zdrojů. Zřídka je možné, aby člověk pracoval na plnou kapacitu po celou dobu projektu. Je nutné se ujistit, kolik efektivně odpracované doby mohou od své osoby opravdu očekávat.<sup>27</sup>

Na odborné pozice byli vybráni metodici, kteří jsou zároveň i lektory vzdělávacích programů.

## 3) Metodici - lektoři vzdělávacích programů

Podílí se na přípravě, realizaci a vyhodnocení programu, jejich úkolem je zajistit návaznost a nepřekrývání se témat a cvičení, sestavení programu do jednotného celku a vyhodnocení zpětné vazby z pilotního ověřování (testy, zkoušky). Jak už je v textu uvedeno, kurzy jsou pilotním ověřením, na základě zpětné vazby od účastníků seminářů jsem schopna jednotlivé semináře popřípadě upravit do takové podoby, aby bylo možné zajistit jejich udržitelnost po dobu následujících 5-ti let.

---

<sup>27</sup> BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4 (BROŽ.) str.77

Každý metodik – lektor připravuje příslušný modul či moduly, a to včetně učebních textů, cvičení, testů a podkladů pro e-learning. Dále se připravuje na výuku konkrétní skupiny a realizuje (odučí) kurz. Pokud je nutná úprava náplně semináře, provede potřebné úpravy, zpracuje finální podobu kurzu a materiálů. Lidé, kteří se zaměřují na výstupy projektu, v tomto případě lektori vzdělávacích seminářů, jsou do projektu zapojeni proto, aby se zajistilo, že všichni výstupům rozumí. Veškeré připomínky vznesené během realizace klíčových aktivit musí být řešeny nebo musí být jasně stanoven důvod, proč řešeny nebyly.<sup>28</sup>

## **Rozpočet projektu**

Nedílnou součástí každého projektového záměru je podrobně zpracovaný rozpočet projektu. Přestože se v přípravné fázi jedná pouze o odhad budoucích výdajů a zdrojů financování, je nezbytné vždy při tvorbě projektu, resp. rozpočtu vycházet z reálných hodnot a současně v maximální možné míře předvídat případné změny a možná rizika.<sup>29</sup>

Během realizace je omezená možnost rozpočet měnit, a to buď formou nepodstatných změn, které nevyžadují měnit smlouvu formou dodatku, nebo podstatných změn, které podléhají povinnosti vytvořit dodatek ke smlouvě, který schvaluje poskytovatel dotace

Plán nákladů vám může pomoci se vyhnout situaci, kdy skutečné náklady projektu překročí odhadované náklady<sup>30</sup>.

Tento projekt má následující zjednodušenou strukturu nákladů uvedenou v tabulce č. 4:

---

<sup>28</sup> BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4 (BROŽ.)str.60

<sup>29</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro žadatele o finanční podporu* [online]. 7. vyd. Praha, 2011. str. 21 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

<sup>30</sup> ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0 (BROŽ.)str.117

Tab. č. 4 – Struktura rozpočtu<sup>31</sup>

	Celkové výdaje	15% podíl SR	85% podíl ESF
OSOBNÍ NÁKLADY	2 184 870,00	327 730,50	1 857 139,50
ZAŘÍZENÍ	277 500,00	41 625,00	235 875,00
NÁKUP SLUŽEB	807 380,00	121 107,00	686 273,00
NÁKLADY VYPLÝVAJÍCÍ PŘÍMO ZE SMLOUVY/ROZHODNUTÍ	30 000,00	4 500,00	25 500,00
Celkové přímé výdaje	3 299 750,00	494 962,50	2 804 787,50
Nepřímé náklady ve výši 18% k přímým výdaje	565 965,00	84 894,75	481 070,25
<b>Celkové způsobilé výdaje projektu</b>	<b>3 865 715,00</b>	<b>579 857,25</b>	<b>3 285 857,75</b>

Výše uvedená tabulka udává přehled o celkovém rozpočtu projektu, rozpočtu jednotlivých kapitol, výši přímých a nepřímých nákladů (nepřímo se vztahují k jednotlivým aktivitám projektu) a procentním podílu zdrojů financování. Z tabulky č. 4 vyplývá, že projekt je tedy ze 100 % hrazen z veřejných prostředků. Vzhledem k tomu, do jaké oblasti čerpání je projekt předkládán, je nucen podrobit se pravidlu de-minimis v rámci veřejné podpory.<sup>32</sup>Tento fakt byl ověřen při promýšlení projektového záměru.

Během schvalování bylo rozhodnuto o krácení celkové podpory ve výši bezmála 600 tis. Kč. Poskytovatel dotace označil za nadhodnocené platy Lektorů – Metodiků zapojených do vzdělávacích seminářů. Na začátku realizace proto bylo nutné se vyrovnat s tím, že projekt bude realizován se sníženými náklady, avšak musí naplnit všechny cíle, které jsem při jeho sepisování stanovila v projektové žádosti, vč. monitorovacích indikátorů.

Lektoři – Metodici vzdělávacích programů jsou ve většině případů dlouholetými spolupracovníky Svazu účetních a byli ochotni přistoupit na snížení mezd, i když to pro ně znamenalo poloviční plat, než bylo původně dohodnuto pro zapojení do projektu.

Na pozici, která doposud zastávána nebyla, jako je lektor Komunikace a Manažerských dovedností, se podařilo sehnat dle mých zkušeností špičkovou přednášející, která s platovým ohodnocením souhlasila a projekt bylo možné rozběhnout i přes krácení rozpočtu s kompletním realizačním týmem v původním zamýšleném složení.

<sup>31</sup> Zdroj: Projektová žádost

<sup>32</sup> Veřejnou podporou se podle čl. 87 Smlouvy o ES rozumí každá podpora poskytnutá v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, která narušuje nebo může narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby, a pokud ovlivňuje obchod mezi členskými státy.

## Monitorovací indikátory

O monitorovacích ukazatelích jsem se zmiňovala již výše. Představují jednu z klíčových kapitol projektové žádosti, protože se jedná o jediné objektivně ověřitelné ukazatele plnění aktivit projektu. Je nutné se jim pečlivě věnovat nejen při jejich nastavování v projektové žádosti, ale především při jejich vykazování během realizace projektu.<sup>33</sup>

V tomto projektu jsou monitorovací indikátory nastaveny následovně:

Tab. č. 5 – Monitorovací indikátory<sup>34</sup>

Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	11
Počet podpořených osob - celkem	302
Počet úspěšně podpořených osob - celkem	250

První řádek v tabulce označuje počet klíčových aktivit projektu, v mém případě počet vzdělávacích seminářů. Dále počet absolventů, kteří projdou pilotními ověřeními za dobu celých 18 měsíců jeho trvání, a poslední řádek tabulky označuje počet úspěšných absolventů napříč všemi programy. Jak z uvedené tabulky vyplývá, je v projektu prostor i na neúspěšné účastníky, kteří nesplní závěrečné zkoušky nebo povinnou docházku do seminářů.

Když vybíráme a stanovujeme indikátory, musíme je nastavit reálně, abychom byli schopni je splnit. Zároveň jejich nastavení musí odpovídat rozpočtu projektu, např. drahý projekt nemá moc šancí, že bude schválen, pokud bude vykazovat nízké hodnoty indikátorů.<sup>35</sup>

Mezi další kapitoly, kterým jsem se musela při sepisování žádosti podrobně věnovat, je např. nastavení publicity projektu, výběrová řízení, horizontální témata, harmonogram klíčových aktivit a případné zapojení partnera.

Z výše uvedeného vyplývá, že moje zkušenost potvrzuje tezi, kterou uvádím v kap. 4.1, a sice, že zpracování projektové žádosti vyžaduje určitou zkušenost v dané oblasti, odborné znalosti a orientování se v dokumentech poskytovatele podpory.

<sup>33</sup> TAUER, Vladimír, Helena ZEMÁNKOVÁ a Jana ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 160 s. Business books. ISBN 978-80-251-2649-3 (BROŽ.).str.104

<sup>34</sup> Zdroj: *Projektová žádost*

<sup>35</sup> TAUER, Vladimír, Helena ZEMÁNKOVÁ a Jana ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 160 s. Business books. ISBN 978-80-251-2649-3 (BROŽ.).104

### 3.1.2 Hodnocení projektu

Po předložení a následné registraci žádosti o finanční podporu na základě výzvy k předkládání žádostí prochází každá žádost jednotlivými fázemi procesu hodnocení. Výběr žádostí probíhá při dodržení zásad transparentnosti, rovného přístupu a nediskriminace.

Proces hodnocení žádosti se skládá ze čtyř fází, přičemž požadavkem pro postoupení žádosti do fáze 3. a 4. je splnění požadavků fází předchozích. Následně je celý proces hodnocení ukončen fází schvalování projektů. Jednotlivé fáze hodnocení jsou:

- 1. fáze – hodnocení formální;
- 2. fáze – hodnocení přijatelnosti;
- 3. fáze – hodnocení věcné;
- 4. fáze – výběrová komise/Expertní skupina OP VK.<sup>36</sup>

Jednotlivé fáze lze na tomto místě podrobně rozebrat, avšak v rámci práce pro podrobný rozbor právě této kapitoly není prostor. Proto jen ve stručnosti, dle informací získaných od poskytovatele podpory, uvádím, že proces hodnocení a výběru je pro krajské pracovníky jednou z nejtěžších činností. Jedná se o vysoce administrativně i koordinačně zatěžující činnost vyžadující stoprocentní nasazení všech zaměstnanců, které má poskytovatel podpory k dispozici. Vzhledem k dodržení striktně daných lhůt není proto vhodné výzvu směřovat na dobu prázdnin, Vánočních svátků, apod.

Formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ prováděli přímo zaměstnanci Krajského úřadu v Olomouci. Věcné hodnocení bylo v kompetenci externích hodnotitelů, kteří byli registrováni a vybíráni speciálním informačním systémem. Po tomto kolečku hodnocení poskytovatel dotace sepsal vyjádření a doporučení k financování výběrové komisi. Přičemž bylo přihlíženo k hodnocení externími hodnotiteli. Výběrová komise sestávala z různorodých zástupců – např. za odbornou veřejnost, za školy, za odbor školství, za neziskový sektor, atd., formou brainstormingu hlasovala o podpoře projektu a výsledky hodnocení dále putovaly ke schválení radě kraje a v posledním stupni schvalování zastupitelstvu.

---

<sup>36</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro žadatele o finanční podporu* [online]. 7. vyd. Praha, 2011. str. 54 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

Schválením zastupitelstva byl dán pokyn k přípravě a podpisu smlouvy o realizaci grantového projektu. Celý proces od odevzdání žádosti až do chvíle, kdy jsem byla vyrozuměna Ing. Skoumalovou o schválení dotace, trval 6 měsíců.

## **3.2 Grantový projekt během realizace**

Ing. Skoumalová mi při osobní konzultaci prozradila, že se žadatelé, posléze příjemci, smířili se skutečností, že největším úspěchem není schválení projektové žádosti, ale úspěšné dokončení bez jakéhokoliv krácení způsobeném vzniklou nesrovnalostí (viz dále).

### **3.2.1 Podpis smlouvy o realizaci grantového projektu**

Od momentu schválení projektu k realizaci zastupitelstvem kraje se z žadatele stává příjemce a řídí se Příručkou pro příjemce. Účelem této příručky je navázat na první krok a vyložit či popsat pravidla čerpání finančních prostředků pro Individuální a Grantové projekty realizované v rámci OP VK, počínaje jejich schválením přes realizaci projektových aktivit až po uzavření projektů, a to ve větší šíři, než je tomu v právním aktu. Příručka pro příjemce má také sloužit jako vodítko v případě, že by výklad a obsah některých termínů v právním aktu nebyl pro příjemce zcela zřejmý. Po dodání požadovaných dokladů žadatelem poskytovatel podpory zahájí kompletaci a přípravu podkladů pro uzavření Smlouvy o realizaci grantového projektu v rámci OP VK/Rozhodnutí o poskytnutí dotace/Opatření vrchního ředitele. Po ukončení tohoto procesu může být smlouva/rozhodnutí/opatření podepsáno<sup>37</sup>.

### **3.2.2 Průběh realizace projektu**

Realizace projektu probíhá ve dvou věcně oddělitelných rovinách, a to administrativní a odborné.

#### **Administrativní část**

Administrativní rovina znamená vypořádání se se všemi pokyny a požadavky, které si klade poskytovatel dotace. Důležitými milníky při administrativě jsou monitorovací zprávy. Jsou

---

<sup>37</sup> MINISTESTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro příjemce finanční podpory* [online]. str. 8 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1683/110803-ppp-5-final.pdf>



základním zdrojem informací o pokroku v rámci projektu a po ukončení realizace. V průběhu projektu jsem zatím zpracovávala a předkládala tři monitorovací zprávy. U první zprávy bylo monitorované období dlouhé 3 měsíce, u následujících zpráv vždy 6 měsíců. S jistotou mohu říci, že sestavení monitorovací zprávy není jednoduchá záležitost. Samotná monitorovací zpráva projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ obsahuje nepřehledné množství stránek a desítky příloh. Jednou z příloh je i žádost o platbu. Spolu s dalšími přílohami (většinou excelovské tabulkové formuláře), jsem monitorovací zprávu předložila ke kontrole Ing. Skoumalové, která na projekt dohlíží. V případě všech monitorovacích zpráv, které jsem předkládala, byla lhůta pro jejich zkontrolování vždy minimálně 3 týdny, což vypovídá dle mého názoru dostatečně o administrativní náročnosti v rámci projektu. Osobně jsem ve chvílích vykazování průběhu projektu byla ráda, že zastávám pozici Projektové i Finanční manažerky a není tedy nutné, abych spolupracovala s dalším člověkem na vytvoření monitorovací zprávy a docházelo tak podle mého názoru ke zmatkům a nejasnostem. Při vytváření monitorovacích zpráv vždy sama vím, v které fázi se přesně zpráva nachází a co je potřeba doplnit ke schválení. Seznam požadovaných příloh k monitorovací zprávě přikládám k práci jako přílohu č. 2. Pokládám za důležité tuto přílohu připojit z toho důvodu, aby měl čtenář kompletní představu o tom, jak rozsáhlá je jedna monitorovací zpráva.

Během realizace projektu musí příjemce postupovat v souladu s pravidly ukotvenými v příručce pro příjemce. Jakákoliv odchylka od stanovených postupů vede k podezření na nesrovnalost. Nesrovnalostí se rozumí porušení předpisů Evropských Společenství nebo předpisů ČR v důsledku jednání nebo opomenutí subjektu zapojeného do realizace programů nebo projektů spolufinancovaných z rozpočtu EU, které vede nebo by mohlo vést ke ztrátě v souhrnném rozpočtu EU nebo ve veřejném rozpočtu ČR, a to započtením neoprávněného výdaje do souhrnného rozpočtu EU nebo do veřejného rozpočtu ČR.<sup>38</sup>

Během realizace projektu jsem se dozvěděla od Projektových a Finančních manažerů jiných projektů, např. od RNDr. Pohaněla z Gymnázia v Olomouci Hejčíně, který je Projektovým manažerem, že nejsem jediná, komu se stala typická chyba hned ze začátku realizace, a to nevložení sta korun na projektový účet, aby se první poplatky za jeho vedení nestrhly

---

<sup>38</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro příjemce finanční podpory* [online]. str. 128.[cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1683/110803-ppp-5-final.pdf>

z 0. zálohové platby, kterou jsem od poskytovatele dotace na účet obdržela. Tento i zdánlivě neškodný počin v podobě odečtení konkrétně 65 Kč ze zálohové platby mě stál hned první týden kárnou důtkou za porušení rozpočtové kázně. Zástupci Krajského úřadu z Odboru grantových schémat uvádí, že tato chyba je velice častá, proto se málokterý projekt vyhne nesrovnalosti, alias porušení rozpočtové kázně.

Rozsáhle problematickým tématem je otázka kontrol ze strany MŠMT, ale i ze strany EU. Projekt je třeba v každém kroku připravovat na možnou kontrolu na místě, která může být provedena jak během realizace projektu, tak i po ukončení v době udržitelnosti projektu.

Jak mě informovala Ing. Skoumalová při emailové komunikaci a výzvě, abych se na kontrolu na místě připravila, jsou kontroly prováděny na základě výsledků analýzy rizik všech projektů.

V případě projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ se zástupci poskytovatele podpory ohlásili na kontrolu na místě formou emailu, který obsahoval informace o datu a času konání, zkráceně bylo popsáno, jak bude kontrola probíhat, kdo z realizačního týmu musí být přítomen a po vzájemném odsouhlasení termínu bylo Svazu účetních, jako příjemci podpory, zasláno oficiální cestou přes datovou schránku oznámení o provedení plánované kontroly.

Příprava všech podkladů za uplynulých 16 měsíců realizace projektu mi zabrala veškerý čas do uvedeného data kontroly a nejen pracovní doby, ale i mého osobního volna. Tady stojí za zmínku úvaha, kterou jsem rozebírala v textu výše, rizika projektu, zda byla volba dvou hlavních pracovních poměrů na jednu osobu dobrou volbou.

Neodpustím si na tomto místě vložit několik vět ohledně publicity projektu. Proč právě toto téma? Při konzultaci s Ing. Skoumalovou před plánovanou kontrolou jsem zjistila, že je publicita mnohými příjemci opomíjena, nepovažována za důležitou. Avšak právě dodržování povinné publicity je nejjednodušší prvek pro kontrolu na místě. Sama jsem obdržela stránku otázek, jak byla a bude publicita realizována. Jasně daná pravidla jsou snadno kontrolována a odhalována. Proto není na místě při realizaci projektu tuto povinnost, která vyplývá mj. z Manuálu vizuální identity, zanedbávat. Zmíněný manuál stanovuje jasná pravidla, jak, kde a v čem publicitu aplikovat. Níže uvádím jako příklad logolink, který nejčastěji aplikuji na projekt, o kterém se v této práci rozepisuji (obrázek č. 3).

Obr. č. 3 – Logolink OP VK<sup>39</sup>



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Odborná část

Odbornou částí projektu mám na mysli, jakým způsobem jsou naplňovány cíle projektu, jak jsou plněny monitorovací indikátory a jaký dopad má projekt na cílovou skupinu. S projektem, o kterém v této práci píšete, se nacházím téměř na konci realizačního období, za tuto dobu jsem společně s realizačním týmem připravila a zrealizovala kurzy v souladu s nastaveným harmonogramem a rozsahem kurzů co do odbornosti. Nejdůležitějšími podklady jsou dle mé zkušenosti materiály zpracované lektory, na základě kterých tvoří konečné produkty – metodické podpůrné dokumenty a učební text. Odborná část, stejně tak jako administrativní, vyžaduje vysoký stupeň organizačních schopností, schopnost koordinovat dílčí aktivity a směřovat je ke zdárnému naplnění.

Organizace má dosud zpracovány všechny podkladové materiály z realizovaných aktivit, vybavenou učebnu, ve které probíhá výuka a prostory na pilotní ověřování nových kurzů. Jelikož se s projektem nacházím ve stavu před dokončením realizace projektu, není zatím vytvořen objektivně měřitelný dopad projektu na jeho definované cíle. Připomenu, že hlavním cílem tohoto projektu je rozšířit nabídku dalšího vzdělávání o inovované koncepční programy a krátké kurzy z oblasti účetnictví v kombinaci s měkkými dovednostmi nebo AJ.

Tento cíl je v současné fázi projektu již naplněn. Všechny naplánované kurzy už jsem zpracovala a vytvořila, celkem 9 aktivit už bylo realizováno. Z plánovaných 11 seminářů nyní stojí poslední 2 před pilotním ověřováním. Již nyní probíhá náběr účastníků. Pozitivní zpětnou vazbou, která se vrací z řad absolventů, směřuje především na bezplatnou účast a „na míru šité“ vzdělávání, které přispělo k prohloubení znalostí a následně k lepšímu uplatnění na trhu práce u nezaměstnaných osob.

Prostřednictvím doplnění znalostí a dovedností, které byly při zpracování projektové žádosti identifikovány jako nedostačující a potřebné, přispívá projekt ke zvýšení kvalifikace

<sup>39</sup> Zdroj: MŠMT. Logolink OP VK. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/logolinky-op-vk>

účastníků, umožňuje kariérní růst a snížení ohrožení nezaměstnaností. Díky metodickým inovacím (koncepční programy, rozšíření o měkké dovednosti, krátké kurzy) zpřístupňují zvláště krátké kurzy vzdělávání i zaměstnancům ze společností, které nemohou nebo nechtějí uvolňovat zaměstnance na delší kurzy. Účastníci kromě kvalitního vzdělání získávají také osvědčení (objektivní podklad pro plnění monitorovacího indikátoru počet podpořených osob), kterým mohou své vzdělání prokázat v případě ucházení se o práci. V neposlední řadě si z kurzu kromě nově nabytých znalostí odnášejí veškeré učební materiály a seznam doporučené literatury a dalších zdrojů pro samostudium.

V projektu, kterým se v této práci zabývám, je hlavní inovací oblast vzdělávání dospělých v tématech jako komunikační dovednosti, nácvik asertivity, nácvik prodejních dovedností, trénink prezentačních dovedností, trénink týmové práce, hodnocení podřízených, vedení porad, motivace, delegování, zadávání úkolů a celá řada dalších. Projekt reaguje na identifikované potřeby jednotlivých cílových skupin (viz počáteční analýza průzkumu o zájem a inovace ve vzdělávacích kurzech a zpětná vazba účastníků projektu) a saturuje ty nejdůležitější z nich zařazením příslušných témat do klíčových aktivit. Účastníci tak získávají klíčové dovednosti potřebné pro výkon své profese:

- daňový referent - platná legislativa v oblasti daní, zvláště daně z příjmů a DPH, poradenství;
- mzdová účetní - vedení mzdové agendy zaměstnanců malé i velké organizace, aplikaci právních předpisů v praxi, samostatnému zpracování veškeré evidence mezd, sociálního a zdravotního pojištění;
- účetní - rozvaha, zaúčtování běžné i složitější účetní operace, kalkulace, vnitropodnikové směrnice, roční účetní závěrka, příprava účetnictví účetní jednotce a roční výsledky k sestavení daňového přiznání

Kromě těchto odborných dovedností jsou pro ně důležité znalosti z oblasti měkkých technik (komunikace, asertivita apod.), jak už jsem uvedla v předchozím textu. Věřím, že odborné účetní a daňové znalosti a základy legislativních rámců společně s oblastí měkkých dovedností zajistí všem uchazečům, aby našli uplatnění na trhu práce nebo se vzdělali v oblasti, která pro ně doposud byla jen okrajovým tématem. S tímto záměrem jsem projekt vytvářela a své cíle i cíle projektu se snažím posledních 16 měsíců naplnit.

### **Problémy, které v průběhu realizace projektu nastaly:**

Příjemce finanční podpory se potýká s celou řadou problémů, které čerpání z fondů EU přináší. Pomyslná „daň z projektů“ ho stíhá za to, že odčerpává (nebo se jen pokouší získat) finanční dotaci z fondů EU. Jako většina projektů financovaných z prostředků EU, i tento se potýkal s problémy při realizaci projektu:

- velké časové prodlevy při proplácení žádostí o platbu (výjimkou nejsou ani několikaměsíční skluzy v proplácení)

Tento problém se vyskytl hned po prvních třech měsících realizace vzdělávacích seminářů, kdy jsem předkládala první monitorovací zprávu o průběhu projektu. Z 0. platby, která byla první částí finanční podpory, bylo nutné nakoupit veškeré vybavení přednáškového sálu (flipchart, elektrické plátно, dataprojektor, ozvučení, počítač pro lektora, multifunkční zařízení). Abych mohla začít s první klíčovou aktivitou dle harmonogramu, většina z obdržené finanční částky od poskytovatele dotace se tím pádem odčerpala z projektového účtu hned během prvního týdne realizace na nákup vybavení. Samotný problém nespočíval ve výši částky, která byla do vybavení investována, vše bylo dle platného rozpočtu projektu, ale v časové prodlevě, která nastala při proplácení žádosti o platbu, která je, jak už jsem zmínila v textu, jednou z příloh monitorovacích zpráv. Čekání na proplácení investovaných peněz za první tři měsíce realizace se protáhlo na dlouhé 4 měsíce oproti standardní lhůtě (3-4 týdny).

Klíčové aktivity projektu se ale nemohly pozastavit, než obdrží organizace na projektový účet proplacené výdaje spojené s realizací, takže jsem se dostala do situace, kdy mi Svaz účetních byl nucen poskytnout 500 000 Kč na projektový účet na pokračování realizace klíčových aktivit dle harmonogramu. V mém případě to nebyl fatální problém, kvůli kterému by se projekt mohl dostat do rizika, že nebudou naplněny stanovené cíle, ale v případě, že by organizace nedisponovala takovou částkou, nebylo by možné v realizaci úspěšně pokračovat.

- změny pravidel „za pochodu“ (příkladem velké změny je forma monitorovací zprávy, která byla zprvu v papírové podobě, nyní se povinně vyplňují elektronicky v IS BENEFIT7+, podobně, jako projektová žádost)

V současné době se věnuji zpracování kompletní monitorovací zprávy v systému Benefit7+ poprvé a musím přiznat, že tento systém je jeden z nejpomalejších, které jsem kdy vůbec

viděla. Nepružnost systému, dlouhé čekací lhůty na otevření jednotlivých záložek formuláře monitorovací zprávy a neustálé odhlašování, které systém provádí po nečinnosti v délce 60 minut, jsou pro mě velkým problémem, který neskutečně zpomaluje efektivitu a rychlost mé práce.

- řešení nesrovnalostí (mylná platba z projektového účtu)

Poslední z hlavních problémů, které zde zmíním a se kterými jsem se potýkala během realizace, jsou mylné platby z projektového účtu. K projektovému účtu má v případě projektu „Vzdělávání v oblasti účetnictví s rozšířeným zaměřením na měkké dovednosti“ přístup pouze statutární zástupce organizace, pro kterou práci Projektové a Finanční manažerky vykonávám. V praxi vypadá proplácení faktur či mezd tak, že vše pro příslušný měsíc vždy vypočítané odevzdám statutárnímu zástupci a na základě těchto podkladů jsou platby z projektového účtu prováděny. Problém nastal hned od počátku realizace projektu, a to z toho důvodu, že při odesílání plateb nebyly uváděny variabilní symboly a několikrát se i stalo, že se statutární zástupce spletl a místo z provozního účtu organizace zaplatil literaturu pro komerční činnost z účtu projektového. Nastalé problémy si vyžádaly několikátýdenní zdržení v proplacení následné žádosti o platbu poskytovatelem dotace a doposud se při vykazování převodů z projektového účtu s touto komplikací potýkám. Do budoucna jsem si ze situace vzala ponaučení, že pokud povedu nějaký další projekt jako Finanční manažerka, s financemi jsem rozhodnuta hospodařit osobně, aby vše bylo dle platných pravidel.

## **Závěr**

Čerpání finančních prostředků přineslo České republice určitou výzvu a praktickou možnost ke zvýšení životní úrovně, k navýšení peněz v ekonomice a ke zvýšení ekonomického růstu. Česká republika, resp. řídicí orgány jednotlivých OP, systém rozdělování postavila relativně složitě a nepřehledně.

V návaznosti na výklad ve 4. kapitole bakalářské práce na tomto místě práce uvedu několik doporučení pro příjemce podpory, o kterých si myslím, že by bylo vhodné využít např. pro příští programovací období<sup>40</sup> (roky 2014 - 2021). Držení se těchto doporučení by mohlo vést k lepšímu a efektivnějšímu využití finančních prostředků, které nám EU nabízí:

---

<sup>40</sup> EU realizuje cíle své regionální a strukturální politiky v rámci sedmiletých cyklů, pro které členské země zpracovávají vždy nové programové dokumenty. V těch je stanoven rozpočet a jsou definovány a nastaveny nové cíle a priority, jež se členské státy v daném období snaží dosahovat a naplňovat v souladu se základními

- příjemcům podpory doporučuji více konzultovat své projekty s poskytovatelem podpory a větší vahou přistupovat ke psaným pravidlům. Dle pracovníků Olomouckého kraje je vždy předloženo více projektů, které nebyly nikdy předem konzultovány a u kterých se žadatel dopustil větších chyb, např. nerespektování struktury rozpočtu projektu, nedoložení relevantních příloh, nekvalitně podložená poptávka po projektu, apod.;
- maximálně zjednodušit administraci spojenou se zpracováním projektové žádosti tím, že se žadatel o dotaci důkladně seznámí s pravidly a dokumenty konkrétní výzvy
- odstranit nedostatky v účetních systémech, ve kterých se evidují projekty u příjemce;
- žadatelům doporučuji více se věnovat předepsaným pravidlům i v případě, že si na administrativu najmou externí firmu.
- Nespoléhat až na konec období stanoveného pro odevzdání projektové žádosti a všech relevantních příloh, práci na žádosti si rozložit do jednotlivých etap a dodržet stanovený časový harmonogram

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1 – Rozdělení OP dle cílů regionální politiky EU .....	6
Tab. č. 2 - Finanční alokace OP VK dle prioritních os (v €) .....	9
Tab. č. 3 – Rozdělení Oblastí podpory v rámci prioritních os .....	9
Tab. č. 4 – Struktura rozpočtu.....	23
Tab. č. 5 – Monitorovací indikátory.....	25

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1 – Schéma specifické cíle a prioritní osy OP VK .....	8
Obr. č. 2 – Implementační struktura OP VK – klíčové subjekty implementace.....	11
Obr. č. 3 – Logolink OP VK.....	29

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Analýza: Průzkum o zájem o inovace ve vzdělávacích kurzech	
Příloha č. 2 - Přílohy elektronické monitorovací zprávy	



## Seznam použité literatury

BARKER, S. *Projektový management pro praxi*. 1. Str. 35 vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2838-4

BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6.

JENÍČEK, V. A KOL. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.

MAREK, D., KANTOR T., *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5

PROVAZNÍKOVÁ, R.. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. 304 str. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2789-9.

ROSENAU, M., *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1506-0

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ J., *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2649-

WOKOUN, R., LUKÁŠ, Z., KOUŘILOVÁ, J. *Výkladový slovník regionální a strukturální politiky Evropské unie*. 1. vyd. Praha: IFEC s.r.o., 2002. ISBN 80-864-12-18-0.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1689/op-vk-30-11-11.pdf>>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy ČR. *Prováděcí dokument: k Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. verze k 9.6.2011. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1688/provadeci-dokument-op-vk-verze-k-9-6-2011.pdf>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Slovník pojmů: Monitorovací indikátory (monitorovací ukazatele). [online]. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/M/Monitorovaci-indikatory-\(monitorovaci-ukazatele\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/M/Monitorovaci-indikatory-(monitorovaci-ukazatele))

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro příjemce finanční podpory* [online]. [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1683/110803-ppp-5-final.pdf>

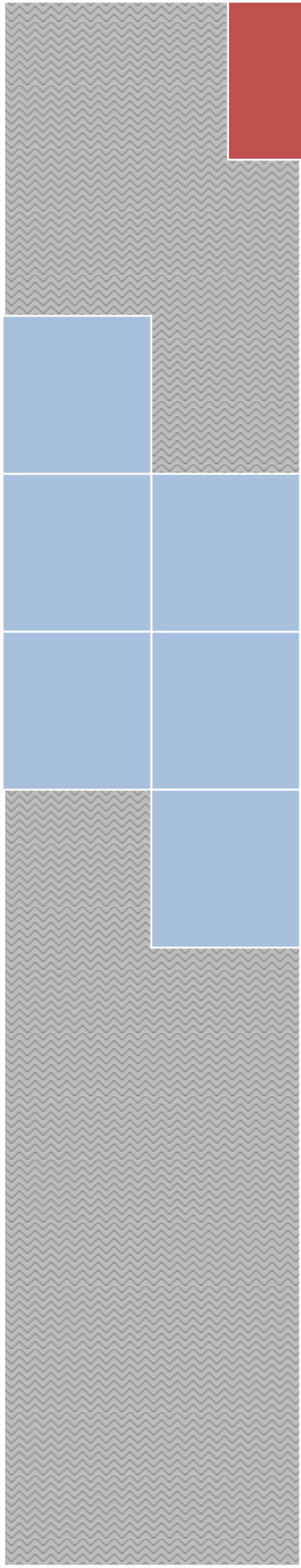
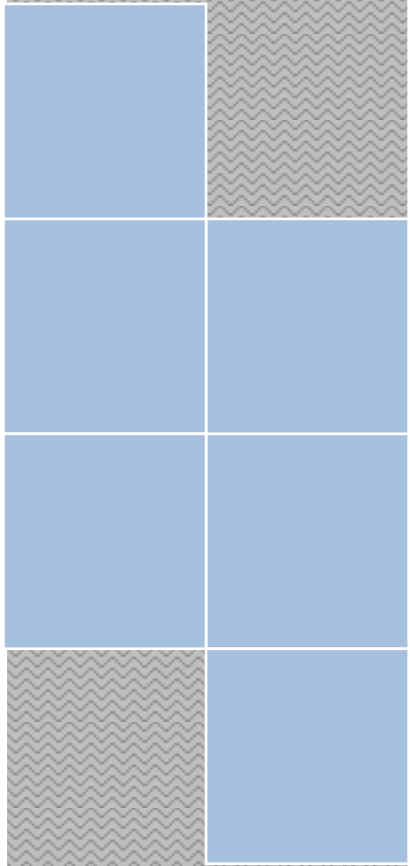
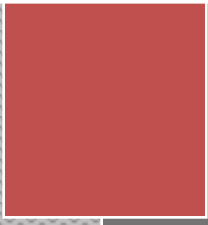
ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VK. *Příručka pro žadatele o finanční podporu* [online]. 7. vyd. Praha, 2011 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1682/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-c-7-platna-od-10-2-2011.pdf>

## Přílohy elektronické monitorovací zprávy

		LISTINNÁ	CD/formát	BENEFIT
	Monitorovací zpráva	ANO	ANO/.pdf	ANO
Příloha č. 1	Monitorovací indikátory	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 2	Přehled uzavřených výběrových řízení *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 4	Zjednodušená žádost o platbu	ANO	ANO/scan	ANO
Příloha č. 5	Soupiska účetních dokladů	ANO	ANO/.xls	ANO
Příloha č. 6	Kopie účetních dokladů	ANO	NE	NE
Příloha č. 7	Kopie výpisu z účtu projektu	ANO	NE	NE
Příloha č. 8	Přehled čerpání způsobilých výdajů	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 9	Přepracovaný rozpočet projektu *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 10	Přepracovaný harmonogram projektu *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 11	Podpisové vzory *	ANO	NE	NE
Příloha č. 12	Pracovní výkazy	ANO	NE	NE
Příloha č. 13	Rozpis mzdových nákladů	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 14	Rozpis zahraničních cestovních náhrad *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 15	Odpisy *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 17	Žádost o schválení podstatných změn *	ANO	NE	NE
Příloha č. 18	Souhrnné informace o realizaci projektu *	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 19	Auditorská zpráva *	ANO	NE	NE
Příloha č. 20-1	Rozpis mzdových příspěvků*	ANO	ANO/.xls	NE
Příloha č. 20-2	Seznam školení*	ANO	ANO/.xls	NE

\*je-li relevantní

<sup>41</sup> Interní dokument ZS, který napomáhá k orientaci v dokumentech k monitorovací zprávě



## **Základní organizace Svazu účetních**

Svaz účetních je dobrovolnou, nezávislou profesní organizací s celostátní působností zřízenou v souladu se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, která pod tímto názvem od roku 1990 sdružuje účetní, auditory, daňové poradce a ostatní zájemce, kteří souhlasí s programovými zásadami definovanými ve stanovách Svazu a v dalších dokumentech. Ve své činnosti navazuje na činnost Českého svazu účetních a statistiků založeném v roce 1969 v Plzni.

Nejvýznamnějším úkolem Svazu v současnosti je přispět k rozvoji a zkvalitnění účetní profese u nás a dosažení její úrovně srovnatelné se zeměmi Evropské unie. V lednu 1999 byla ustavena Národní účetní rada, která má zejména koordinovat a sjednocovat postup zakladatelů, kterými jsou Svaz účetních, Komora auditorů ČR, Komora daňových poradců ČR a Vysoká škola ekonomická v Praze, v této oblasti.

Svaz účetních prosazuje takové uplatnění účetnictví, aby odpovídalo společensko-ekonomickým podmínkám v mezinárodním měřítku a z toho vyplývající postavení účetních a všech ostatních profesí, které sdružuje. Ke splnění svého poslání směřují činnosti jednotlivých jeho organizačních složek – základních organizací, zaměřené především na zvýšení kvalifikace a odborné úrovně účetních a ostatních ekonomických pracovníků.

Pro členy Svazu účetních jsme od roku 2010 připravili možnost přihlásit se k etickému kodexu. Svaz účetních je členem IFAC (Mezinárodní federace účetních) a jejím posláním je celosvětový rozvoj a posilování účetní profese používající harmonizované standardy s cílem poskytovat trvale vysoce kvalitní služby ve veřejném zájmu. S cílem zajistit toto poslání Rada IFAC ustanovila Radu pro etické standardy účetních, jejímž cílem je vytvářet a vydávat ve své kompetenci vysoce kvalitní etické standardy a další stanoviska k využití auditory a účetními celosvětově.

## **Příprava a průběh analýzy**

**Jak bude analýza probíhat**

Analýza probíhala během měsíce března a dubna 2010 na základě dotázaní se respondentů v Olomouckém kraji formou papírového dotazníku. Lidem bylo položeno několik dotazů týkajících se vzdělávacích kurzů v Olomouckém kraji. První část dotazníku je zaměřena na již absolvované vzdělávací kurzy v Olomouci a spokojenost účastníků s tím spojená, druhá část dotazníku se zajímá o potřeby a přání dotázaných dle budoucna. Hlavní pozornost je v dotaznících věnována inovaci a návrhům dle potřeb a přání účetních v Olomouckém kraji.

Účetních jsme se dotazovali zejména jak a co vylepšit na vzdělávacích programech, co by uvítali jako přidání do náplně kurzů nebo v případě vytvoření nových vzdělávacích programů na co bychom se měli zaměřit a z jakých témat a problematiky by se měl nový výukový blok skládat.

### **Harmonogram analýzy**

#### **Měsíc březen 2010**

- definitivní sestavení dotazníku
- určení způsobu zpracování dat
- finální úpravy

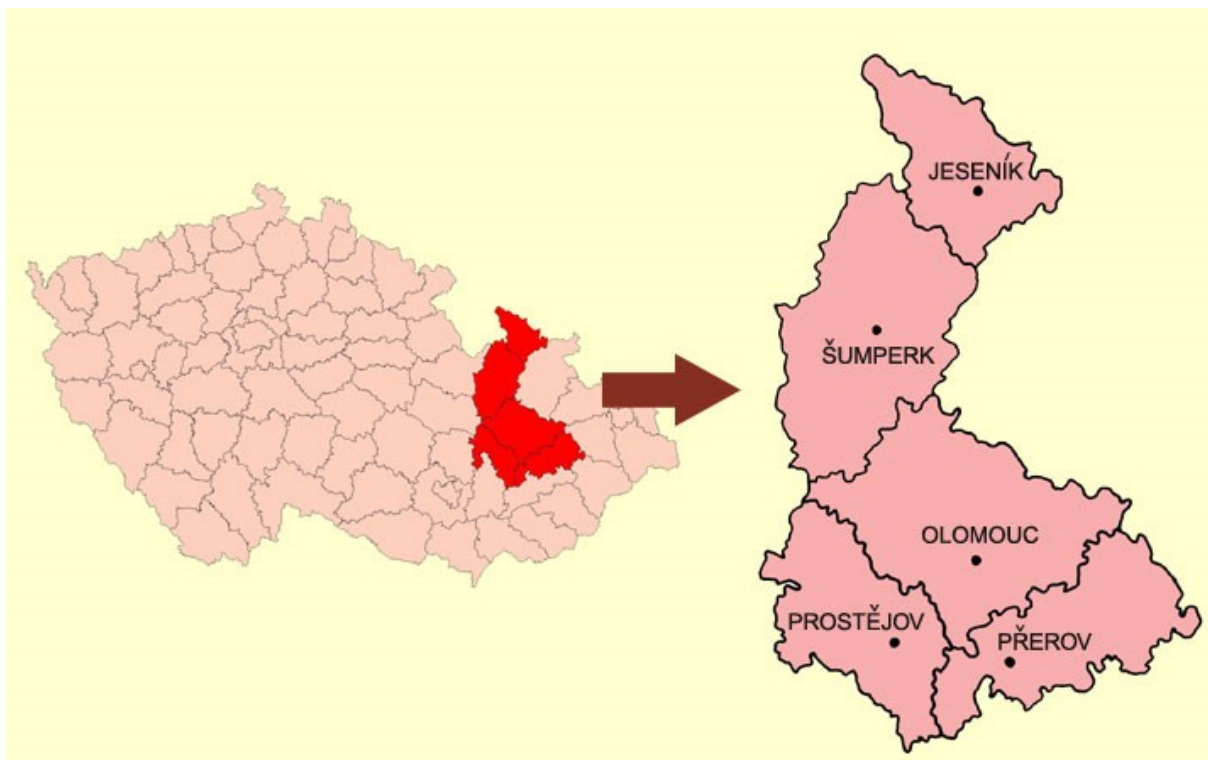
#### **Měsíc duben 2010**

- Start analýzy

#### **Měsíc duben a květen 2010**

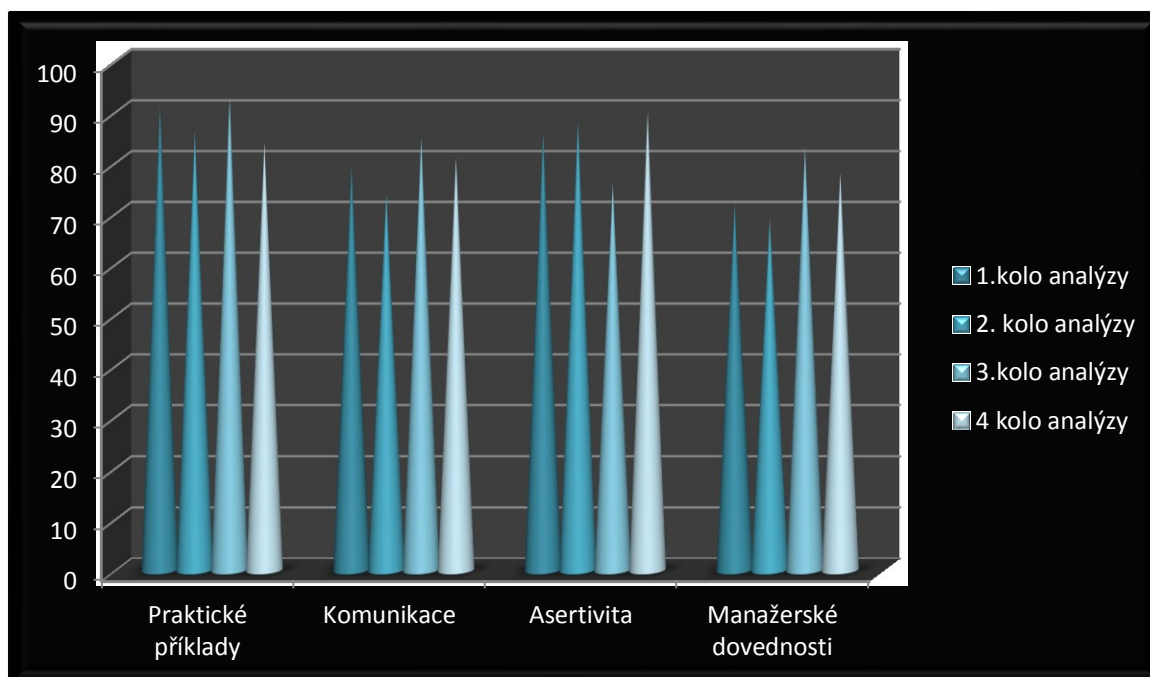
- Sběr informací
- Vyhodnocování dotazníků
- Sestavení finální analýzy

**Lokalita analýzy:** Olomoucký kraj



Analýza, kterou jsme provedli, dokazuje obrovský zájem mezi dotazovanými o zařazení měkkých dovedností, kterými by naše organizace ráda inovovala kurzy, do účetních vzdělávacích programů. Kvalitní komunikace a argumentace vede k porozumění a spolupráci, přispívá k motivaci podřízených a zefektivňuje jejich vedení. Umění komunikace je pro mnohé účetní velký problém, jak vyplývá z naší analýzy, o naučení se těmto dovednostem je mezi nimi obrovský zájem.

### **Graf analýzy**



Analýza byla prováděna ve čtyřech etapách. Graf ukazuje zájem dotazovaných o výuku v odvětvích vypsanych ve spodní části grafu.

První kolo průzkumu je vyznačeno tmavě modrou barvou a ukazuje nám, že téměř všem účetním chybí možnost praktického procvičování. Nikdo by si ve své firmě nepřál mít zaměstnaného účetního nebo účetní, kterému tyto dovednosti schází.

Základem komunikačních dovedností a komunikaci celkové by se rádo naučilo více než 75 % dotázaných. Při komunikaci s klientem, kolegy nebo nadřízenými je vystupování nedílnou součástí každodenního dne.

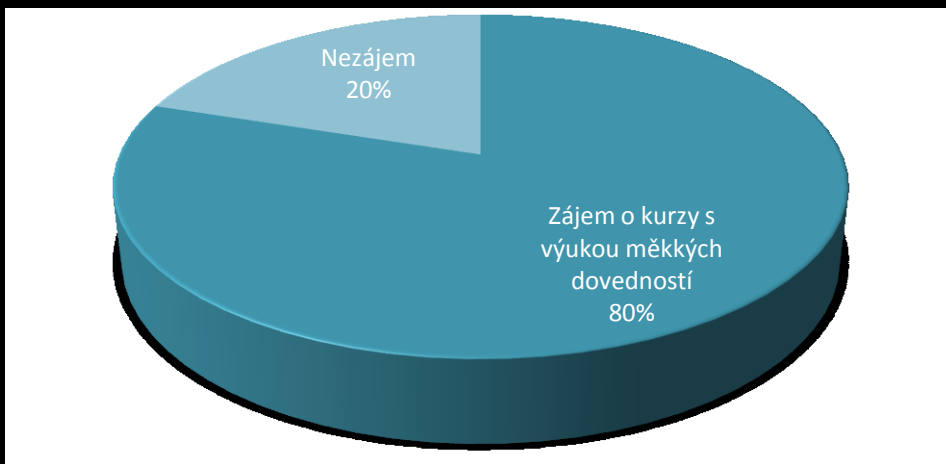
Výuka asertivity by se při zapojení do vzdělávacího programu těšila podle grafu více než 80 % návštěvnosti. Podle naší analýzy by se měkkým dovednostem rádo naučilo velké procento lidí, kterým tyto schopnosti schází.

Jak vidíme na posledním odvětví v grafu – manažerské dovednosti – je zde zájem ze strany dotazovaných mezi 75 a 85 procenty.

Během těchto čtyř kol analýzy jsme dokázali, že o inovace, které bychom zahrnuli do vzdělávacích programů je veliký zájem jak ze strany účetních, tak i ze strany jejich zaměstnavatelů.

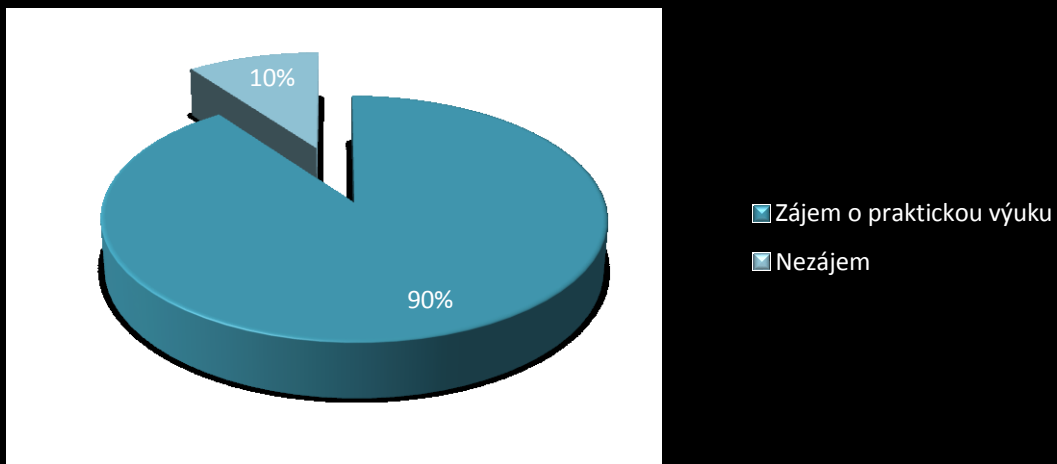


## Situace mezi účetními



Účetní musí umět komunikovat s okolím, se svým nadřízeným nebo s klienty. Více než 80 % z dotázaných účastníků průzkumu potvrdilo vysoký zájem o praktické příklady a měkké dovednosti, což jsou programy, kterými bychom rádi inovovali v našich vzdělávacích kurzech.

## Situace mezi účetními



Graf poukazuje na skutečnost, že ve vzdělávacích kurzech by zájemci uvítali praktickou výuku, kterou bychom ke spokojenosti našich účastníků zapojili do hodin. Praktické dovednosti jsou nedílnou součástí práce účetní, tudíž by se kurzy měli inovovat i tímto způsobem.

V závěru této analýzy shrneme informace, které jsme získali od dotazovaných subjektů. Vzdělávací programy s výukou měkkých dovedností a praktickou výukou jsou mezi účastníky velice žádané. Inovace kurzů by měla spočívat v zapojení těchto témat do výukového bloku.

## **VZOR PŘEDLOŽENÉHO DOTAZNÍKU**

Žádáme Vás o vyplnění následujícího dotazníku spokojenosti a inovace školících kurzů Svazu účetních Olomouc. Na základě Vašich odpovědí chystáme úpravu současných seminářů i přidání nových vzdělávacích témat.

Měl/a bych zájem o inovace ve vzdělávacích kurzech následujícím způsobem:

- 1) Více praktických příkladů
- 2) Rozšíření měkkých dovedností - komunikace s klientem, manažerské schopnosti, vedení týmu, asertivita
- 3) Větší prostor pro diskusi na zvolené téma
- 4) Výuku praktických částí s pomocí PC
- 5) Jiné (prosím vypište).....

V případě zavedení nových vzdělávacích kurzů bych měl/a zájem o:

- 1) Výhradně kurzy zaměřené na praktické příklady
- 2) Kurzy zaměřené na vedení týmu, spolupráci a zdokonalení komunikace, manažerské kurzy pro účetní
- 3) Kurzy anglické účetní, daňové a pojistné terminologie
- 4) Počítačové kurzy (výuka v účetních programech)
- 5) Jiné (prosím vypište)....

Děkujeme za Váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku. Budeme se Vám snažit vyjít na základě těchto informací vstříc a kurzy budeme inovovat dle Vašich potřeb.

