

Jak požádat o dotaci a vyhnout se zklamání

■ S E R I Á L

V letech 2007 až 2013 budou mít podniky a instituce řadu příležitostí k využití evropských dotací pro rozvoj svého podnikání. A to nejen pro samotné podnikatelské činnosti, ale také např. na podporu rozvoje a vzdělávání svých pracovníků. Některé vyhlašované programy mívají i opakovanou výzvu. Ale vzhledem k tomu, že se někdy čeká až půl roku na vyjádření, zda projekt byl či nebyl schválen, je vhodné předkládat **projekty zpracované co nej kvalitněji a co nejdříve**. Tak, aby měly co největší šanci na úspěch mezi stále častěji a kvalitněji předkládanými projekty.

V oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů je proto velmi důležité, aby si personalisté a manažeři uvědomili, co vše je nutné pro získání grantu EU, dříve než začnou zpracovávat příslušný projekt.

Za tím účelem jsme požádali **Ing. Lenku Murinovou** ze společnosti AHRA – Consulting, s. r. o., o užitečné rady a doporučení z dosavadních zkušeností v tomto směru.

Na úvod říká:

„Zabývám se otázkami kolem zpracovávání projektových žádostí přes 5 let a za tuto dobu jsem měla možnost poznat, jak se svět kolem dotací a podpor EU v ČR a našich regionech vyvíjí a zdokonaluje. Získala jsem zkušenosti s předkládáním projektových žádostí nejen za



Lenka Murinová

naši společnost, ale pomáhala jsem zpracovávat projektové žádosti většinou pro výrobní podniky – malé, střední i velké.

V rámci různých diskusí jsem také měla možnost vyslechnout dobré i ty méně dobré zkušenosti personalistů a manažerů, kteří si nechávali zpracovávat grantovou žádost. Některí byli rozčarovani, přestože dotaci na projekt získali, protože, jak říkali: „Vlastně jsme vše chtěli trochu jinak“. To mě přivedlo na myšlenku shrnout zkušenosti o tom, jak se vyhnout nečekaným překvapením při zahájení realizace dotovaných projektů plynoucím z neuvědomění si souvislostí při tvorbě grantových žádostí.

Následující **seriál 6 článků** tak bude prezentací doporučení a zkušeností nejen mých, ale i kolegů personalistů a konzultantů, kteří již mají zkušenost jak se zpracováním, tak s řízením těchto dotovaných projektů. Bude obsahovat klíčové zkušenosti a rady, které napomohou těm, kteří se chystají pro svůj podnik ať už psát projektovou žádost, nebo si ji nechají zpracovat externě.“

Cílem je, pomoci čtenářům MŘ vyvarovat se určitých, byť někdy i triviálních, zato často se opakujících chyb tak, aby jim tato doporučení a zkušenosti pomohly k co nejlépe napsaným projektovým žádostem. A také, aby projektový záměr odpovídal tomu, jakým směrem se jejich firma chce do budoucna rozvíjet. S tím souvisí i to, aby prostředky vynaložené na tvorbu těchto projektů byly efektivně vynaloženy a aby si žadatelé uvědomili souvislosti před a při přípravě grantového projektu. ►

www.modernirizeni.cz

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

Hodláte požádat o dotace?

V tom případě čtete náš seriál, který bude probíhat na stránkách Moderního řízení. Jednotlivá čísla budou věnována následujícím tématům tak, aby v lednu 2007 celý seriál vyvrcholil představením možností **podávání projektových žádostí zejména v oblasti operačního programu OP RLZ 2007 – 2013, který je určen na podporu vzdělávání a rozvoje pracovníků firem.**

1. téma: Jak formulovat svůj projektový záměr, aby naplňoval jak naše představy, tak kritéria hodnocení komise? A jak zpracovat projektovou žádost – sám, nebo to zadat specialistům? (MŘ č. 8/2006)

2. téma: Jak si vybrat z nabídek firem nabízejících zpracování projektů? Co vše tvoří náklady na zpracování projektu? (MŘ č. 9/2006)

3. téma: Jak sestavit optimální míru spolufinancování? Z čeho se skládá rozpočet projektu? (MŘ č. 10/2006)

4. téma: Jaká je náročnost realizace dotovaných projektů? V čem je řízení dotovaných projektů odlišné od realizace např. stávajících projektů vzdělávání ve firmách? (MŘ č. 11/2006)

5. téma: Zkušenosti manažerů a personalistů s realizací dotovaných projektů. Co bývá často podceňováno, na co klást důraz již při zpracovávání projektových žádostí, co bych udělal/a jinak? (MŘ č. 12/2006)

6. téma: Aktuální příležitosti předkládání grantových žádostí. (MŘ č. 1/2007)

Projektový záměr a žádost

■ PRVNÍ TÉMA

Jak formulovat svůj projektový záměr, aby naplňoval jak naše představy, tak kritéria hodnocení komise?

V každé výzvě na podávání projektových žádostí je přesně uvedeno, jaký typ činností je podporován, tzn. jaké typy vzdělávání, poradenství, konzultací apod. Jsou zde též konkretizovány podporované oblasti firemního vzdělávání (zda odborné, jazykové atd). Výčet těchto činností bývá zajímavý a pro firmu je velkou příležitostí k využití a k účasti. Je ovšem důležité nepodlehnout pouze jednomu zaměření, ale je výhodné sestavit si plánované priority v dané oblasti jako celku. Například v oblasti vzdělávání a rozvoje firmy si uvědomit, co vše je plánováno realizovat v následujících letech. Na základě tohoto srovnání je vhodné se zamyslet nad tím, do jaké míry se tyto plánované aktivity shodují s nabízenými podporovanými aktivitami EU. A proč je to důležité, byť to je vlastně samozřejmost?

Pokud bychom se nechali unést škálou nabízených podporovaných aktivit, nemusíme si uvě-

domit, že určité vzdělávací aktivity budeme muset realizovat i bez podpory. A i když nemalou podporu z EU či ČR získáme, tak stále se budeme muset podílet na projektu vlastními finančními prostředky. Podporované aktivity sice umožňují realizovat větší objemy a větší projekty, ale s touto mírou roste i míra našeho **spolufinancování**. Proto je klíčové hned na začátku si propočíst, kolik peněz bude asi stát spolufinancování daného projektu. Na základě toho pak lze odhadnout, kolik peněz z vlastního firemního rozpočtu do vzdělávání zůstane na pokrytí dalšího nutného vzdělávání (např. povinného ze zákona, odborného apod.), na které se dotace nevztahuje.

Stručně shrnuto: Uvědomění si výše vlastní firemní spoluúčasti na projektu pomůže udělat si již na začátku představu o možném rozsahu celého

projektu. Tzn. kolik vzdělávání lze do projektu zahrnout celkem, pro kolik pracovníků, jaká témata apod. Smyslem je ušetřit čas a zklamání z pozdějšího škrtání a přepracovávání projektové žádosti.

ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI

■ Mám si psát žádost sám nebo si ji nechat zpracovat?

V oblasti zpracovávání projektových žádostí je za posledních několik let patrný velký posun směrem k větší požadované preciznosti, cílenosti a dokladování potřebnosti těchto aktivit pro danou firmu. Roste jak počet podávaných projektových žádostí, tak počet **kvalitně** sepsaných projektových žádostí. Je proto vhodné nepodceňovat přípravu a obsah předkládané projektové žádosti, protože i nekvalitní zpracování projektové žádosti zabere nemalý čas a námahu.

Je totiž nutné si uvědomit, že podle toho, jak se žádost napíše, bude – v případě jejího úspěšného přijetí – přesně takto projekt realizován. Bohužel, zkušenost je i taková, že jakmile se začne projekt realizovat, ukáže se, že některé věci měly být napsány jinak, něco nelze realizovat, protože na to nejsou v rozpočtu prostředky apod. Jen kvalitní příprava a promyšlení aktivit v projektové žádosti pomůže minimalizovat tyto rozpory v době zahájení a realizace projektu.

Projektovou žádost lze samozřejmě sepsat vlastními silami, nebo si nechat poradit od konzultačních společností či konzultantů v této oblasti. Každá varianta má své výhody i nevýhody.

■ **V případě, že si projektovou žádost sepisujeme sami,** můžeme se potýkat s těmito výhodami a nevýhodami. Jde o zobecněný výčet, který je samozřejmě u každého individuální – podle míry zkušeností s evropskými fondy a dotacemi.

Výhody:

- Přesné zacílení obsahu projektové žádosti z hlediska aktivit, které chce firma podporovat. Každý žadatel sám nejlépe ví, jakým směrem se jeho společnost chce rozvíjet a co potřebuje podpořit.
- Dostupnost firemních dokladů potřebných pro dokladování k projektové žádosti (výpisy z rejstříků, finanční údaje, statistiky – firemní čísla, analýzy potřebné pro dokladování, potřebnost aktivit apod.).

Nevýhody:

- Nižší zkušenost s obsahovým zaměřením jednotlivých kapitol projektu (co vše mají obsahovat, jaké aktivity jsou podporované, co je vhodné a nevhodné uvádět, znalosti strategických dokumentů rozvoje ČR a kraje, předání nejlepší praxe).
- Časová náročnost na prostudování pokynů pro psaní projektové žádosti.
- Nejčastější jsou potíže s dodržením formálních náležitostí žádosti např.: ukládání programu, ve kterém se píše žádost do všech potřebných typů uložení, pevná vazba předkládané žádosti, místa parafování, ověřené výpisy, označení příloh a doložení všech potřebných příloh jako je kvalitně sestavný plán vzdělávání, analýza potřebnosti projektu pro cílové skupiny – interní průzkumy, analýzy apod. Problém bývá i s nedostatkem času, který se sběru informací věnuje (zejména provádění průzkumu a analýz, nejsou pak dostatečně kvalitní a vypovídající). Kompletaci projektu po formální stránce doporučuji vyhradit minimálně 0,5 až 1 pracovní den.

■ Zpracování projektové žádosti konzultanty:

Výhody:

- Rychlost zpracování a s tím spojená časová úspora.
- Znalost prostředí evropských dotací.
- Předání nejlepší praxe.
- Předání doporučení, jak aktivity projektu směřovat, aby měl projekt co největší šanci uspět.
- Znalost obsahové správnosti projektové žádosti (jak sestavit optimální rozpočet, čemu se vyvarovat, jak sestavit tým, co vše uvádět u jednotlivých kapitol žádosti apod.).
- Znalost formálních požadavků na zpracování projektové žádosti.
- Upozornění na uvědomění si souvislostí obsahu projektu s reálnou realizací projektu.
- Předání doporučení pro řízení projektu.
- Možnost poradenství v případě získání dotace

Nevýhody:

- Finanční náklady na zpracování projektu (i když i tento údaj je relevantní, pokud je projekt tvořen pracovníky firmy, je i jejich čas placen, je to pouze otázka zdroje).

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

– Potřeba oboustranné důvěry v případě spolupráce (při sdělování a předávání důvěrných informací firmy).

– Klíčové je vybrání spolehlivé a profesionální konzultační společnosti se zkušenostmi v oblasti předkládání a také řízení projektů.

■ **Obecně je doporučováno:** pokud se rozhodnete zpracovat si projektovou žádost sami, je vhodné její tvorbu průběžně konzultovat s odborníky v této oblasti. Mohou žadateli předat řadu doporučení a rad, jak se vyvarovat nejčastějším chybám, které by mohly zbytečně vést ke ztrátě bodového ohodnocení.

V případě, že se rozhodnete nechat si projektovou žádost sepsat, považují za klíčové nastavit systém spolupráce tak, aby bylo možné průběžně sledovat a kontrolovat obsahovou náplň projektu. Na začátku spolupráce je vhodné sestavit si

rámcový orientační rozpočet, ať víte, jak bude projekt rozsáhlý a jaká bude předběžná míra vašeho spolufinancování. Je vhodné vybrat si takovou konzultační společnost, ke které máte důvěru a která vám v případě úspěšného schválení žádosti pomůže i při přípravě podkladů pro podepsání ne zrovna jednoduché smlouvy. Také vám doporučí uplatnění vhodného typu veřejné podpory pro váš podnik apod. ■

Ing. Lenka Murínová, konzultant, AHRA – Consulting, s. r. o.

Pokračování v příštím čísle – Jak si vybrat z nabídek firem nabízejících zpracování projektů? Srovnání nejčastějších nabízených typů nabídek na zpracování grantových žádostí. Cílem je, aby si každý uměl spočítat finanční i obsahovou náročnost zpracování grantových žádostí a vybrat si nejvhodnější formu spolupráce.

Podpora interfiremního vzdělávání

Ve srovnání s firmami EU vzdělávají české firmy až o 2/3 méně. Firmy EU ovšem nevynakládají o 2/3 více investic, protože až 2/3 svých vzdělávacích potřeb realizují svými vlastními pracovníky a pouze 1/3 vzdělávání nakupují. U nás je to přesně naopak. Problémem zde je i kvalita interfiremního vzdělávání a postoj pracovníků, který se velmi liší podle toho, kdo školení vede a jak jej vede.

S cílem zvýšit kvalitu interfiremního vzdělávání byl předložen projekt do Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, opatření 3.3. Tento projekt je určen 15 firmám Moravskoslezského kraje, kterým umožní získat dotaci EU a ČR až 60% u velkých a 80% u malých a středních firem. Dotace je určena na proškolení 10 vlastních pracovníků - interních lektorů v každé firmě.

Tito pracovníci tak projdou sedmidenním školením akreditovaným MŠMT ČR v komunikač-

ních, prezentačních a lektorských dovednostech a upraví či vytvoří si svůj kurz, který budou školit v dané firmě. Mezi další podpořené aktivity v rámci tohoto projektu patří vyzkoušení si e-learningové formy vzdělávání, konzultace v oblasti systematického vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a vytvoření DVD filmu jako didaktické pomůcky pro interní lektory. Podpořenými náklady jsou i výdaje na hotel, stravu a ubytování účastníků v průběhu školení.

Projektu se mohou zúčastnit ještě další dvě společnosti Moravskoslezského kraje (malé, střední i velké firmy).

Veškeré aktivity musí proběhnout do února 2008. Uzávěrka přihlášek firem je 30. 8. 2006.

Zájemcům poskytnou informace členové projektového týmu uvedení na www.a-hra.cz. ■ - red -