

Hodláte požádat o dotace?

V předchozím čísle MŘ jsme se věnovali otázkám jak formulovat podnikatelský záměr a na základě čeho se rozhodnout, zda si projektovou žádost sestavíte sami, nebo si ji necháte zcela či částečně zpracovat od příslušných odborníků.

V tomto čísle na tuto problematiku navážeme a zaměříme se na následující oblasti:

■ Jaká je náročnost zpracování projektové žádosti?

A jak se vyznat v nabídkách na zpracování projektu?

■ Co vše tvoří náklady na zpracování projektové žádosti?

Jak si spočítat náklady na její zpracování?

■ Co vyžadovat od externí agentury v případě její spolupráce na tvorbě projektu? Jaká jsou nejčastější rozčarování z této spolupráce? A jak se tomu dá předejít?

Náročnost a náklady projektové žádosti

■ DRUHÉ TÉMA

Jaká je náročnost zpracování projektové žádosti^{*)} a co vše tvoří náklady na její zpracování?

Forma a obsah projektové žádosti (tudíž náročnost jejího zpracování) se mohou lišit výzva od výzvy k podávání žádostí podle vyhlášovatele. Každá výzva obsahuje specifika. Je proto velmi důležité si stáhnout aktuální znění výzvy a k ní příslušné dokumenty /formuláře.

Náročnost zpracování projektové žádosti lze ukázat na opatření 4.1. OP RLZ, což je program, nabízející získání dotace na vzdělávání a RLZ pracovníků firem, podniků a institucí.



Lenka Murinová

Klíčové kroky lze sestavit takto:

- studium výzvy a seznámení se s dokumentací potřebnou pro předložení projektové žádosti,
- konzultace s řídicím orgánem programu ohledně záměru projektové žádosti,
- stažení a sestavení kompletní sestavy formulářů pro předložení projektové žádosti,
- naplnění projektové žádosti, která má následující klíčové kategorie:

- realizace a sestavení firemní dokumentace potřebné pro dokladování do projektu (včetně provedení analýz, firemních průzkumů apod.),
- vyplnění všech formulářů žádosti,
- vyplnění veškeré potřebné dokumentace (formulářů žádosti v příslušných programech),
- kompletace projektové žádosti v potřebném počtu vyhotovení a ve správné formě (pečetě, podpisy členů statutárních zástupců firmy apod.).

Každý projektový záměr musí naplňovat klíčové priority rozvoje v oblasti RLZ v ČR a daném regionu. ►

^{*)} V seriálu jde o projektové žádosti v oblasti neinvestičních programů, které jsou vyhlášovány především v rámci Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů - regionálně i celostátně (zkratka OP RLZ).

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

KLÍČOVÉ ČÁSTI PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI

(„Klíčové“ z hlediska hodnocení)

Nejčastěji opomíjené skutečnosti a doporučení vyplývající ze zkušeností, které nebývají uvedeny v příručkách:

1. Zdůvodnění projektu

Cíle a cílové skupiny projektu musí být v souladu s cíli a záměry vyhlášeného grantového schématu. Navazují na strategii a priority rozvoje kraje, ve kterém se projekt bude realizovat.

2. Cílová skupina

Je nutno podrobně vypsát cílové skupiny a důvody výběru těchto cílových skupin vzhledem k jejich potřebám. I to, jak realizace projektu zlepší situaci těchto cílových skupin.

Je vhodné doložit **analýzu potřebnosti** aktivit projektu pro dané cílové skupiny a podnik materiály (analýzy, průzkumy, apod.). A také to, že dané aktivity projektu pomohou zlepšit situaci uvedených cílových skupin.

3. Aktivity projektu

Definování aktivit projektu bývá náročné. Ze zkušenosti lze doporučit:

– Zvolit přiměřené množství aktivit. Optimální množství může být cca 15 až 20 aktivit na projekt. Po přečtení nadefinovaných aktivit by mělo být zřejmé, které aktivity projektového záměru jsou klíčové a jak a kdo se jich bude účastnit.

– Nepodceňovat množství aktivit. V rámci průběhu projektu se budou realizovat nejen klíčové aktivity projektu jako je např. školení, ale bude třeba realizovat i jiné aktivity, např. publicitu projektu (psaní článků), což by se též mělo uvést do aktivit.

– Nepřehánět obsah. Ve snaze zapůsobit dochází někdy k nadsazování popisu toho, co vše se bude v rámci projektu realizovat. Je velmi důležité si uvědomit: zaprvé provázanost s rozpočtem (zda na tyto aktivity opravdu v rozpočtu máme vyčleneny prostředky) a zadruhé nutnost jejich realizace. Tzn. v případě realizace projektu bude třeba všechny vypsané aktivity opravdu uskutečnit.

– Provázanost. Při popisu jednotlivých aktivit doporučujeme neustále cítit provázanost s dosahováním indikátorů – výstupy, rozpočtem, plánem

vzdělávání cílových skupin a udržitelností. Udržitelnost projektového záměru je jedním z hodnocených kritérií, kdy je sledováno, do jaké míry firma nastaví systém pokračování a navazování na uvedené aktivity projektu.

4. Rozpočet projektu

Rozpočet projektové žádosti je popsán v příručce pro žadatele, kde je přesně specifikováno, co do kterých kapitol rozpočtu je možno uvést. Zmíníme se pouze o několika doporučeních, se kterými jsme se v praxi setkali.

– Nepodceňovat složení projektového týmu na realizaci a řízení projektu. Je potřeba počítat s tím, že celý projekt má svou interní agendu, dokumentaci, účetnictví a řídí se specifickými pravidly, která vyžadují nemalý časový prostor pro všechny členy projektového týmu.

– Mzdové náklady uvádět včetně 35% navýšení o sociální a zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem.

– Vyčlenit v prostorách firmy či instituce kancelářské prostory, které budou určeny projektovému týmu pro řízení projektu. A to zejména z účetního hlediska a usnadnění pozdějšího vykazování procentuálního poměru nákladů na energii, nájem apod. pro řízení projektu.

– V rámci přímé podpory (kapitola 7 rozpočtu) je možné do nákladů projektu zahrnout i příspěvky účastníkům školení na stravu, ubytování a cestovné. Je vhodné se zeptat vyhlášovatele dané výzvy, jak je to s náklady na pronájem školicích místností. Ty totiž u některých výzev nemohou v této kapitole být zahrnuty. Proto by se měly vložit do kapitoly 5 rozpočtu – nákup služeb. Má to vliv i na způsob fakturování hotelu, kdy tyto náklady je zapotřebí uvádět zvlášť.

Rozpočet projektu není roven nákladům na nákup školení, ale značně se navýší připočtením osobních nákladů, nákladů na přímou podporu účastníků, nákladů na kancelář, publicitu apod.

Tento fakt je velmi důležité si uvědomit zaprvé z hlediska výpočtu výše spoluúčasti firmy na projektu, což se vztahuje téměř ke každé položce rozpočtu, a zadruhé z hlediska výpočtu výše např. nákladů na zpracování projektu externími konzultanty.

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

V projektové žádosti je nutno u každé položky rozpočtu uvést, jaký typ veřejné podpory na ni budete čerpat. V této oblasti jsou v podstatě 3 varianty na výběr, a to:

1. na některé položky můžete získat až **100% dotaci**,
2. na některé můžete získat veřejnou podporu **de minimis** (tzn., že na ně získáte 100% dotaci, ale započítává se to do max 100 000 eur, což je cca 3 000 000,- Kč za 3 roky),
3. nebo lze čerpat tzv. **blokovou výjimku**, kde finanční spoluúčast závisí na velikosti firmy.

Složením těchto tří druhů podpor se optimalizuje vaše spolufinancování na projektu.

5. Výsledky a výstupy

Jedná se o významnou hodnotící část, jejíž nesplnění má za následek vrácení či krácení získaných peněz. Proto doporučujeme věnovat velkou pozornost možnostem jejich měření. Všechny dosažené indikátory – výstupy musí

být určitým způsobem měřitelné a dokladovatelné.

6. Horizontální témata

Horizontální témata jsou zaměřena na ty oblasti, na které mají v rámci EU mimořádný význam. Zdůvodnění, jak projekt ovlivňuje a naplňuje horizontální témata je z hlediska posuzování kvality projektu významný. Pokud by projekt ve všech horizontálních tématech působil neutrálně nebo snad (byť jen v některém) negativně, neměl by v podstatě naději na schválení.

7. Specifické požadavky neboli kritéria

jsou z hlediska posuzování kvality projektu a jeho případného doporučení k financování rovněž velice významná. Je proto nutno si je podrobně prostudovat, protože se liší podle vyhlášovatele a kopírují potřeby příslušného regionu. Jejich naplňování by nemělo být obecnou proklamací, ale musí být konkrétní a měřitelné.

Úskalí externí spolupráce na projektu

Shora uvedená doporučení jsou podle dosavadních zkušeností zárukou úspěšného zpracování projektu.

Ne každý však má možnost takový projekt napsat sám a raději se obrátí na některou z mnoha společností (či jednotlivců) nabízejících zpracování projektů.

■ Co by mělo být jasné již po prvním setkání?

Vzdělávací společnosti či konzultanti nabízející zpracování projektových žádostí by měli specifikovat, jaký rozsah z uvedených činností nabízí. Případně, zda jej rozšiřují o další činnosti, např. konzultace v případě nutnosti doplnění žádosti v průběhu hodnocení, přípravy podkladů pro podpis smlouvy, zaškolení projektového týmu, jaké mají zkušenosti se zpracováváním projektů apod.

■ A co vyžadovat od externí agentury při spolupráci na tvorbě projektu?

- a) ujasnit si, zda jde o zpracování projektu tzv. na klíč,
- b) ujasnit si, kdo bude předkladatelem žádosti,
- c) ujasnit si role,
- d) dohodnout smluvně vč. garancí (např. v případě schválení projektu) podmínky a rozsah spolupráce,
- e) definovat zpracovateli své potřeby, požadavky, podmínky apod. a vyžadovat jejich naplňování.

Od složitosti nabídky se pak odvíjí i výše odměny, kterou tyto společnosti či jednotlivci za zpracování projektu požadují.

■ Jaká je výše odměny za zpracování projektové žádosti?

Pro názornost uvedeme nejčastější formy nabídek na zpracování projektů s uvede- ►

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

ním příkladu výpočtu, resp. požadavků na odměnu:

A. Zpracovatelem projektu je **firma sama** a externě je jí poskytována jen poradenská a konzultační činnost. Odměna se nejčastěji pohybuje podle odpracovaných hodin v řádů stovek až tisíců Kč/hod.

B. Projekt je zpracován tzv. **na klíč**, předkladatelem je firma – tady jsou možnosti stanovení odměny daleko pestřejší:

1. je stanovena pevná částka za zpracování projektu v závislosti na jeho složitosti, např. 20 – 150 tis. Kč;
2. dohodnutá fixní částka je rozdělena na dvě části – jedna je vyplacena po zpracování a odevzdání projektu a druhá až po jeho schválení;
3. je dohodnuta **minimální částka** za zpracování projektu, která kryje provozní náklady zpracovatele a v případě schválení projektu k financování pak % z poskytnuté dotace. Tady platí, že **odměna by se nikdy neměla odvíjet od celkových nákladů projektu, ale pouze od výše poskytované dotace**. Např. celkové náklady projektu činí 6 153 tis. Kč, ale výše dotace je „pouze“ 4 950 tis. Kč, odměna za zpracování se počítá z 4 950 tis. Kč;
4. **zpracovatel si neúčtuje žádné náklady** (většinou u jednodušších projektů), v případě schválení projektu je pak odměna stanovena většinou v procentech z částky poskytnuté dotace – rozsah se pohybuje mezi 0,5 až 7 %.

C. Firma není předkladatelem, je pouze cílovým příjemcem podpory – veškeré **náklady nese zpracovatel** a s příslušným navýšením je pak, v případě schválení projektu, účtuje firmě. Tento způsob se občas používá tam, kde zpracovatel disponuje např. lektorským zázemím a může garantovat kvalitu realizace projektu, nebo tam, kde firma nemá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se projektu mohli ve firmě plně věnovat. Odměna se pak pohybuje až do 10 %.



Josef Neuwirth

■ Jaká jsou nejčastější rozčarování ze spolupráce?

Nekvalitně, nejednoznačně definované požadavky, špatně postavená smlouva o spolupráci a představa, že se na zpracování žádosti nemusí firma podílet. Je nutno si uvědomit i riziko, že projekt nemusí být schválen, přestože byl zpracován velmi kvalitně – nemusí to být chyba zpracovatele.

■ Jak se tomu dá předejít?

Předně je třeba jasně definovat potřeby a požadavky firmy a určit zaměstnance, který má kompetence k organizování a vedení projektu za firmu. Dále průběžně a aktivně spolupracovat se zpracovatelem projektu a kontrolovat, zda jsou aktivity projektu navrhovány podle vašich požadavků a potřeb. A také dobře si ujasnit postup v případě nepřijetí projektu – např. které aktivity omezíte podle vašich finančních možností.

ZÁVĚR

Aby bylo možno předat čtenářům našeho seriálu co nejširší spektrum zkušeností a pohledů na danou problematiku, požádala jeho autorka Ing. Josefa Neuwirtha, vedoucího personálního útvaru a zástupce firmy ODS – Dopravní stavby Ostrava, a. s., o spolupráci na tomto článku. Ing. Neuwirth působí již řadu let jako poradce a konzultant jak při zpracování projektů, tak při jejich realizaci. Na stůl mu přicházejí nabídky na zpracování projektových žádostí a v současné době úspěšně zahajuje realizaci projektu vzdělávání pracovníků společnosti ODS-DSO, a. s., podpořeného ESF z OP RLZ. Má tudíž bohaté zkušenosti a znalosti dané problematiky. Oba autoři si uvědomují, že uvedená doporučení zdaleka nevystihují celou složitost a úskalí při zpracování příslušných projektů. Ale jsou ochotni zodpovědět případné dotazy prostřednictvím redakce MŘ. ■

Ing. Lenka Murlinová, Ahra-Consulting, s. r. o.,

Ing. Josef Neuwirth, ODS-Dopravní stavby Ostrava, a. s.

Pokračování V MŘ č. 10/2006 doporučením jak se stavět optimální míru spolufinancování na projektu a podrobnějším členěním rozpočtu na projekt.

Automanažerské vzdělávání

Když nabádám manažery, ať se dále vzdělávají, často slyším námitku, že je to časově náročné a příliš odtažené od praxe. Proto jsme hledali cestu, jak koncipovat manažerské vzdělávání, aby bylo odrazem praxe, mělo vysokou přidanou hodnotu a bylo časově přijatelné. Myslím, že určitou formu jsme našli.



Petr Kazík

UČME SE SAMI!

Samozřejmě, že se to v běžné firemní praxi děje. Problém je ale v tom, že se učíme jaksi mimochodem. Například na každé druhé poradě se objeví nějaké téma, které někdo vysvětluje a tím vlastně učí ostatní. V tom je zároveň úskalí. Porada a vzdělávání jsou dvě odlišné formy a pokud se smíchají, jejich efektivita se snižuje.

■ Co vlastně potřebujeme pro efektivní systém (auto)vzdělávání?

Předně dobře definovaná témata, určité kvalitní odborníky, dále efektivní styl výuky a čas na realizaci. Velice důležitý je též profesionální přístup.

Navrhujeme tento postup: 1. Témata: Hodinový brainstorming, který vygeneruje dostatek klíčových témat. Výběr těch prioritních je už pak jednoduchý.

2. Odborníci: Snad ke každému tématu se v top managementu najde někdo, komu je dané téma blízké, kdo o něm ví více než ostatní. Klíčová témata si proto lze rozdělit a každý si připraví to své – stává se tzv. odborným garantem tématu. Když je potřeba, nastuduje teorii, ale hlavně tam přidá současnou praxi.

3. Interní kurzy a styl výuky: Tady je největší oříšek. Učení, a zvláště to zkušenostní, je obtížná disciplína, kterou ne vždy zvládají i ti, kteří se tím živí. Tady je důležité najít **kvalitního kouče – trenéra**, který spolu s manažerem – odborným garantem kurz připraví, hlídá a vede metodicko–didaktickou stránku vzdělávání.

Tím se každý manažer stává tutorem. Kromě své zdokonalené odbornosti získává nové dovednosti v oblasti efektivního vzdělávání. To se mu zúročí i v běžné manažerské praxi.

Takto sestavené vzdělávání má své výhody. Externí lektor neuslyší obvyklou námitku: „To je sice pěkné, ale u nás je to jinak.“ Odborný garant rozvíjí své znalosti v daném tématu a je schopen je kvalitně zprostředkovat i ostatním. Takový způsob vzdělávání šetří čas díky dobré dělbě práce a specializaci. Všichni klíčoví lidé ve firmě se stávají odbornými guaranty jednotlivých témat, což vede k jejich rozvoji a zároveň k vysoké specializaci a excelenci. Právě to je moderní trend, který hýbe Evropou. V Evropské unii se realizují 2/3 firemního vzdělávání interními zdroji. Je to výzva i pro náš management. ■

Ing. Petr Kazík, jednatel AHRA – Human Resource Agency, s. r. o.