

Hodláte požádat o dotace?

V minulých dílech našeho putování přípravou a zpracováním projektů na čerpání prostředků z ESF jsme se zabývali otázkami, jak formulovat podnikatelský záměr, na základě čeho se rozhodnout, kdo zpracuje projektovou žádost, jaká je náročnost zpracování projektové žádosti, co tvoří náklady na zpracování projektu, co je

vhodné požadovat od externího zpracovatele projektu a jak přistupovat ke zpracování rozpočtu (viz MŘ č. 8, 9, 10/2006).

V této čtvrté části seriálu o dotacích v OP RLZ se dotkneme problematiky realizace dotovaných projektů a jejich rozdílů oproti těmto projektům nedotovaným.

Řízení podnikového vzdělávání

■ ČTVRTÉ TÉMA

Náročnost a odlišnosti realizace dotovaných a nedotovaných projektů*) vzdělávání by si měl dobře zvážit každý žadatel o dotaci.

Srovnávání řízení dotovaných projektů a běžných způsobů vzdělávání ve firmách je poměrně složité a je nutno jej vést v několika rovinách. Jaké jsou tyto roviny a jejich odlišnosti u obou typů projektů? Tuto ústřední otázku objasňuje článek Ing. Josefa Neuwirtha, vedoucího personálního útvaru společnosti ODS – Dopravní stavby Ostrava, a. s., který od července tohoto roku řídí a realizuje projekt s podporou ESF



Josef Neuwirth

zaměřený právě na vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti. Může tedy srovnávat.

Nejprve je nutno si uvědomit, jak probíhá zabezpečování vzdělávání ve firmách. A tady musíme rozlišit firmy, které věnují vzdělávání svých zaměstnanců velkou pozornost a firmy, kde vzdělávání není zrovna v centru pozornosti. Ty první jsou často držitelé certifikátů jakosti – jsou tedy zvyklé postupovat ve vzdělávání systematicky a systémově. Rozdíl v řízení „běžného vzdělávání“ oproti řízení dotovaných projektů u nich není tak výrazný jako u firem, které tuto praxi nemají.

Abychom si mohli ukázat rozdíly v řízení „běžného vzdělávání“ ve firmě oproti řízení dotovaného projektu, musíme si uvědomit, že v každé firmě je vzdělávání realizováno resp. posuzováno v rovině odborné a finanční. A právě v těchto dvou rovinách zmíníme hlavní odlišnosti dotovaných a nedotovaných projektů vzdělávání. ▶

*) **Dotovaný projekt** – projekt, který je částečně spolufinancován ESF, státním rozpočtem a částečně firmou.

Nedotovaný projekt či systém vzdělávání ve firmě – jedná se o běžný postup při zabezpečování vzdělávání zaměstnanců ve firmě financovaný v plném rozsahu samotnou firmou.

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

PRACNOST

Řízení obou typů projektů se významně liší v pracnosti, což lze doložit postupem v procesu plánování vzdělávání.

V nedotovaném projektu (v ideálním stavu) ve firmě probíhá hodnocení zaměstnanců, ze kterého vyplynou určité požadavky na vzdělávání. K tomu se přidají požadavky na odborná školení a kurzy reagující na změny v legislativě, nové technologie apod. Na základě těchto požadavků se zpracuje plán vzdělávání a pak již stačí sledovat nabídky vzdělávacích institucí a dávat je do souladu s výše uvedeným „plánem“ vzdělávání. Ve výjimečném případě se pak osloví i dodavatel se žádostí o zajištění uzavřeného kurzu. A není tím vůbec řečeno, že kurzy na sebe nenavazují. Pak stačí sledovat jen absolvování takového kurzu, vyplnění dotazníku spokojenosti, max. ještě vyplnění dotazníku o přínosu kurzu po určitém odstupu od jeho absolvování. Kurzy a plán školení se realizují v čase a termínech, které jsou pro firmu výhodné (např. sezónní výkyvy umožňují větší prostor vzdělávání), a které se přizpůsobují vytíženosti jednotlivých cílových skupin apod. Takto probíhající proces vzdělávání je samozřejmě popsán velice zjednodušeně a schematicky pro snadnější porovnání s pracností u dotovaných projektů.

U projektů dotovaných jde o následující přístup a postup: Nejprve si ve firmě musíme ujasnit, čeho chceme dosáhnout, co má být přidanou hodnotou vzdělávání. Poté musíme provést analýzu potřebnosti cílových skupin, a to velice podrobnou. Je také vhodné a doporučujeme mít zpracovanou i analýzu potřebnosti jednotlivých zaměstnanců. Následně musíme navrhnout a popsat aktivity projektu, jejich vliv na cílové skupiny, zpracovat rozpočet apod.

Pak se zpracuje projekt – i toto zpracování je náročné, protože je nutno k projektu doložit spousty podkladů – o bezdlužnosti, výpisy z OR, doklady o odborné způsobilosti členů týmu...

Po schválení projektu pak je nutno uzavřít smlouvy s poskytovatelem dotace a s partnery. Při nákupu služeb je třeba respektovat zákon o zadávání veřejných zakázek – je nutno vyhlášovat a vyhodnocovat veřejné zakázky. Toto vše je nesmírně pracné a zabírá čas, který pak chybí při vlastní realizaci vzdělávání.

ČAS

Hledisko času je **u dotovaných projektů** velmi významné, protože počty školicích dnů se v rámci těchto projektů musí realizovat do příslušného termínu a není možné tento termín ukončení projektu prodloužit. Nezrealizované školicí dny by znamenaly vrácení části získaných finančních prostředků,

což je opět zdlouhavý a nepříjemný proces jak pro firmu, tak jejího dodavatele, který uspěl v daném výběrovém řízení.

Další důležitou věcí z časového hlediska je to, že je potřeba si uvědomit (zejména u firem, které vzdělávají sezónně a přizpů-

sobují termíny vzdělávání procesu výroby) termín předkládání projektové žádosti. Musíme počítat s cca 3 měsíční prodlevou než dojde ke schválení žádosti, poté cca měsíc než se doladí a podepíše smlouva o získání grantu, cca 2 měsíce na zahájení řízení projektu, vyhlášení výběrových řízení apod. Samotná realizace školicích dnů tak může být zahájena i třeba třičtvrtě roku od podání samotné žádosti. Tzn. pokud je pro firmu ideální z hlediska jejího zaměření (např. v oboru stavebnictví) realizovat vzdělávání v zimních měsících a podává projekt na podzim, může očekávat, že vzdělávání se může zahájit až v letních měsících. Tuto skutečnost doporučujeme zakomponovat již do předkládané projektové žádosti, kde v letních měsících můžeme realizovat jiné aktivity pro cílové skupiny, jejichž školení není závislé na výrobním procesu.

Srovnávání řízení dotovaných projektů a běžných způsobů vzdělávání ve firmách je poměrně složité a je nutno jej vést v několika rovinách. Jaké jsou tyto roviny a jejich odlišnosti u obou typů projektů?

DOKLADOVÁNÍ

U nedotovaných projektů stačí objednávka či přihláška, při vzdělávání většího rozsahu smlouva. Pak jen zkontrolujeme fakturu, případně likvidaci cestovních náhrad, a nic jiného již nemusíme sle-

dovat. Vše ostatní se rozplyne v účetnictví firmy bez nutnosti zdůvodňování např. potřebnosti.

U dotovaných projektů se jedná o úplně jiný přístup:

Za prvé – veškerá čerpání musí být v souladu s rozpočtem, každá větší změna podléhá ještě před jejím čerpáním schválení poskytovatelem dotace.

Za druhé – veškeré doklady (i za nákup např. kancelářských potřeb, papírů, tužek apod.) musí být archivovány samostatně (odděleně) od běžných dokladů firmy.

Za třetí – u každého takového nákupu, i když je v souladu s rozpočtem projektu, je nutno zdůvodnit a prokázat jeho potřebnost pro realizaci projektu.

Za čtvrté – veškeré doklady se musí, a to i od partnerů a dodavatelů, archivovat po dobu 10 let od ukončení projektu.

Za páté – většinou je každé tři měsíce nutno zpracovat monitorovací zprávu o průběhu realizace projektu. K monitorovací zprávě se dokládají kopie všech dokladů, smlouvy aj., které měly vliv na čerpání rozpočtu a realizaci projektu. Váha monitorovací zprávy jde řádově do kil své hmotnosti.

Za šesté – veškeré materiály musí být označeny předepsaným způsobem (logem ESF apod.) Tato loga jsou přesně předepsána i po grafické stránce.

Za sedmé – po dobu realizace projektu by měl realizační tým pravidelně hodnotit postupy realizace naplňování cílů projektu. Z těchto hodnotících schůzek by měly být zápisy, ve kterých činnost týmu bude popsána i s úkoly a termíny pro další období.

Z těchto bodů, které zdaleka nejsou vyčerpávající, je zřejmé, že:

Dokladování u dotovaných projektů je nesmírně administrativně náročné a je nutno mu věnovat velkou pozornost. Podcenění se zde nevyplácí a může znamenat neschválení výdajů, v krajním případě i dotace. A právě tato administrativní náročnost bývá často příčinou váhání, zda do dotovaných projektů vůbec jít a jaká je jejich efektivita.

V tomto případě doporučujeme využít zkušenosti poradenských či vzdělávacích firem s řízením grantových projektů k zaškolení členů svého projektového týmu.

PUBLICITA

Publicita je něco, co u nedotovaných projektů většinou vůbec neznáme. Pouze firmy, které realizovaly nějakým rozsahem nebo hloubkou větší projekt, se snažily na něj mediálně upozornit.

U dotovaných projektů je tomu přesně naopak. Publicitě je věnována velká pozornost. O projektech a jejich realizaci je nutno informovat nejen na firemní úrovni, na webových stránkách firmy, ve firemních časopisech, ale i ve veřejnoprávních sdělovacích prostředcích, na konferencích a v odborném tisku. Při veškeré publicitě je nutno mít na paměti, že veškeré materiály musí mít schválené náležitosti (loga) a musí z nich být patrné, že se jedná o projekty spolufinancované ESF a státním rozpočtem ČR.

I když o potřebnosti a účelnosti publicity může leckdo pochybovat, myslíme si, že tlak na publicitu projektů ze strany EU je nutný a oprávněný. A důvod? V konkurenčním prostředí získává plusové body každá firma, která podporuje rozvoj svých zaměstnanců a je ochotna do svých lidí investovat. Také to musí umět prodat, musí umět přitáhnout ty nejlepší absolventy a pracovníky, musí jim ukázat perspektivu jejich osobního rozvoje. Svou účastí v dotovaných projektech ukazuje, že myslí na budoucnost, a to nejen v rozsahu jednoho či dvou let.

Umět dobře prodat svou práci, ukázat ostatním, že jsem dobrý, to je naše národní slabina. Je proto dobře, že se klade takový důraz na publicitu. A konečně, je to jakási forma veřejné kontroly.

PLÁNOVÁNÍ

I v plánování projektů je podstatný rozdíl v tom, že dotované projekty je nutno plánovat dlouhodobě a firma musí mít vypracovanou strategii, na kterou pak projekt navazuje.

Kromě časového hlediska, o kterém jsme hovořili výše, si uvědomme, že před zpracováním projektu je třeba provést analýzu potřebnosti cílových skupin, které musí být jasně definovány. Pak máme dva měsíce na zpracování projektu a reálně asi čtvrt až půl roku na vyhodnocení projektu vyhláškou dotace. Následuje zhruba dvouměsíční období, kdy se podepisují smlouvy, připravují podklady a teprve pak následuje, ►

ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDÍ

zpravidla v období dvou let, vlastní realizace projektu.

Shrnutím těchto časových údajů vychází, že **vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů musíme mít ujasněn již cca 3,5 roku před zahájením prací na projektu. A tady je většinou kámen úrazu.** Firmy, zvláště pak ty malé a střední, ale není to výjimkou ani u větších firem, v takovém časovém horizontu vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců neplánují. Mají často jiné starosti a RLZ bývá na pokraji jejich zájmu. Pak se najednou objeví vyhlášená výzva a firmy se snaží, i bez dostatečné přípravy, rychle projekt zpracovat. Zde spatřujeme základní **klíčovou chybu** a reálnou hrozbu neschválení projektu resp. zejména problémy při jeho realizaci.

Tuto chybu, která často vyplývá z nedostatků informací a zkušeností s dotacemi z EU, je možné a přímo nutné pro následující období 2007 – 2013 odstranit včasnou přípravou, zpracováním potřebných analýz a ujasněním si toho, kam se chce firma v rozvoji lidských zdrojů dostat.

NÁKLADY

Zde je otázka odlišnosti obou typů nákladů v podstatě zbytečná. Právě pro tuto odlišnost se projekty vlastně podávají. Rozdíl je tedy v tom, že běžné projekty vzdělávání si firma hradí plně v celém rozsahu, zatímco v rámci dotovaných projektů firma hradí vzdělávání jen ze 40 % (u velkých firem) nebo 20 % (u malých a středních) nebo jsou plně dotované u NNO. To ale není jediný rozdíl. Jak jsme si ukázali v minulém čísle MŘ, rozpočet se skládá z několika kapitol, v rámci kterých je činnost hrazena – dotována v plném rozsahu. Proč tomu tak je?

EU si uvědomuje náročnost a složitost práce při analýze, plánování a realizaci vzdělávacích aktivit. A také je jasné, že právě to jsou prostředky, které většina firem nerada uvolňuje, protože nevidí složitost a náročnost takovéto organizační práce.

Proto jsou **finanční prostředky na tuto činnost plně dotované.** A tím je také umožněno „dosáhnout si“ na peníze z ESF i malým a středním firmám, které nemají dostatek vhodných, samostatných zaměstnanců, kteří by projekt řídili a zajišťovali jeho naplňování.

O úsporách v nákladech jsme se zmiňovali již v předchozích dílech seriálu. Při započtení všech nákladů pak reálný podíl velké firmy na celkových nákladech projektu se může dostat až k podílu cca 20% spoluúčasti, u malých a středních firem to je ještě významně nižší podíl. A to už stojí za zvážení, i při velmi složité administrativě, zda do dotovaných projektů jít nebo ne.

PŘÍSTUP ZAMĚSTNANCŮ

Přístup zaměstnanců v dotovaných a nedotovaných projektech je a musí být významně odlišný. Běžně se stává, že zaměstnanec se do kurzu, na který je přihlášen, prostě nedostaví, v lepším případě se omluví pracovní zaneprázdněností.

To vše souvisí s tím, jaké postavení ve firmě rozvoj zaměstnanců má, jakou má podporu vedení firmy. Firma vyšle v lepším případě do kurzu nějakého náhradníka, v horším přijde o vložné do kurzu. Zaměstnanci pak berou takovou účast ve vzdělávání jako příjemné, nezávazné vybočení z pracovního stereotypu. Je jasné, že s takovým přístupem jsou výsledky a přínosy pro firmu velice slabé.

Přístup zaměstnanců ke vzdělávání v dotovaných projektech musí být úplně jiný. Zaměstnanci musí být dopředu seznámeni se zaměřením projektu, jaký bude další postup, co vedení firmy od účasti v projektu očekává. A tady se úzce dotýkáme již zmiňované publicity. Zaměstnanci také podepisují jistou formu dohody, že berou na vědomí svou účast na vzdělávání v rámci projektu financovaného se spoluúčastí ESF a státního rozpočtu. Ale také, že v případě neaktivního přístupu nebo úmyslnou neúčastí vlastně porušují pracovní kázeň a mohou takovým jednáním způsobit zaměstnavateli škodu. Na druhé straně musí cítit od vedení firmy zájem o své vzdělávání a o uplatňování získaných dovedností v podnikové praxi. Proto také doporučujeme, aby cílové skupiny v projektu byly vybrány průřezově celou strukturou firmy.

HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ

Při hodnocení přínosů nedotovaných projektů se často spokojíme s konstatováním, zda se zaměstnanec kurzu či školení zúčastnil, zda se mu školení líbilo, jestli byl spokojen s ubytováním, organizací, lektorem apod. Jen výjimečně se hodnotí, co z kurzu či semináře účastník aplikuje.

je ve své práci, jak změnil své pracovní chování, nebo zda přímí nadřízení pracují s jeho aplikačními námety.

U dotovaných projektů je kladen velký důraz na zhodnocení a dokladování výstupů a přínosů projektu a systematickosti vzdělávání. Už před jejich zahájením provádíme analýzy potřebnosti cílových skupin, popis výchozího stavu i očekávané přínosy a výstupy. Tyto údaje jsou pak základem pro posuzování změn (přínosu) v chování či přístupu zaměstnanců po absolvování kurzů a školení. Také výstupy a výsledky, uvedené v projektu, nutí přínosy hodnotit a dokladovat přesně podle toho, jak je nadefinováno v projektu.

Administrativní náročnost při realizaci projektu je tak vyvážena vyšší kvalitou a vyšší efektivitou vzdělávání, vyšší přidanou hodnotou projektu a zvýšenou efektivností vynaložených prostředků.

ZÁVĚREM

Dotované projekty jsou výrazně administrativně náročnější na řízení a realizaci, ale díky systematickému přístupu ke vzdělávání mohou přispívat k vyšší efektivitě vynaložených prostředků a k účelnému vynakládání financí. Efekt z práce s lidskými zdroji se dostavuje postupně a změnit chování a přístup lidí je během na dlouhou trať. Právě proto však můžeme sledovat a zaznamenat efekty až v době po ukončení realizace projektu. Navazující aktivity si pak firmy většinou hradí z vlastních prostředků.

Uvedené srovnání dotovaných a nedotovaných projektů je z důvodu rozsahu článku výrazně zjednodušeno. Na základě zkušeností jsme se snažili vypíchnout ty nejpodstatnější rozdílné prvky. ■

Ing. Josef Neuwirth, vedoucí personálního útvaru ODS –

Dopravní stavby Ostrava, a. s.

Ing. Lenka Murlinová, obchodní a marketingová ředitelka,

AHRA – Consulting, s. r. o.

Staňte se žádaným zaměstnavatelem

...a máte vyhráno!, radí podnikatelům a topmanažerům legendární CEO GE, manažerský guru Jack Welch.

„Být podnikem, k němuž by každý rád patřil je velká výhra, neboť tak máte v ruce největší konkurenční výhodu a můžete si vytvořit ten nejlepší tým,“ říká v jednom ze svých článků, pravidelně uveřejňovaných v týdeníku Wirtschaftswoche.

Které jsou ty nejdůležitější faktory k tomu, aby se podnik stal dlouhodobě žádaným zaměstnavatelem? Jack Welch a jeho žena Suzy, spoluautorka jeho článků a knih, jich uvádějí šest: **1. U žádaných zaměstnavatelů je samozřejmostí celoživotní učení.** Tyto podniky investují do dalšího vzdělávání svých lidí, nabízejí jim kurzy, semináře a externí školení – což všechno zprostředkovává jedině poselství: **Pro podnik je důležité**

vytvářet předpoklady pro osobní rozvoj svých zaměstnanců.

2. Žádání zaměstnavatelé jsou meritokraté. Platy a bonusy jsou těsně spjaté s výkonem a přísné hodnotící systémy každému kdykoliv ukáží, jak si stojí. Jako všude i v meritokracii (vláda nejschopnějších – pozn. red.) vám může pomoci, koho znáte a s kým jste chodil do školy. Ale od tohoto okamžiku platí pouze výsledek. Proč to všechno přispívá k tomu, že se podnik stane žádaným zaměstnavatelem? Protože lidé s rozumem, sebevědomím a soutěživým duchem se vždy cítí přitahováni takovým prostředím! ▶