

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Průběh a hodnocení projektu spolufinancovaného z fondů EU

**The progress and evaluation of the project co-financed from
EU funds**

Kateřina Bíliková

Plzeň 2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Průběh a hodnocení projektu spolufinancovaného z fondů EU“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 8. srpna 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytoval v celém průběhu tvorby této diplomové práce. Velice si vážím jeho pomoci a bylo mi ctí naslouchat radám člověka jako je on.

Mé poděkování patří také panu Mgr. Marceli Gondorčínovi, který mi byl nápomocen v řešení praktických otázek. S trpělivostí zodpovídal mé dotazy ohledně projektu a pomáhal mi shánět důležité materiály a dokumenty.

V neposlední řadě chci také poděkovat lidem, kteří při mně stáli celé mé studium a neúnavně mě podporovali jmenovitě můj manžel, mí rodiče, sestry, babička a mé přítelkyně Lenka a Olga.

Obsah

Úvod	8
1 Přehled strukturálních fondů Evropské Unie	10
1.1 Cíle regionální politiky	10
1.2 Strukturální fondy	10
1.3 Fond soudržnosti	11
1.4 Operační programy	11
1.4.1 Regionální operační programy v ČR	14
1.4.2 Tématické operační programy v ČR	15
1.4.3 Operační programy pro Prahu	17
1.4.4 Operační programy Evropské územní spolupráce	17
2 OP Lidské zdroje a zaměstnanost	19
2.1 Globální a specifické cíle OP Lidské zdroje a zaměstnanost	19
2.2 Prioritní osy OP Lidské zdroje a zaměstnanost	19
3 Charakteristika projektu	22
3.1 Identifikace operačního programu a výzvy	22
3.2 Představení realizátora	23
3.3 Popis projektu	24
3.3.1 Představení projektu	24
3.3.2 Cíle projektu	25
3.3.3 Zdůvodnění potřeby realizace projektu	25
3.3.4 Plánovaný rozpočet	26
3.3.5 Financování projektu	27
3.3.6 Hodnotící indikátory	30

3.3.7 Předpokládaná rizika projektu	31
3.3.8 Klíčové aktivity projektu	32
4 Hodnocení průběhu projektu.....	35
4.1 Monitorovací zprávy	35
4.1.1 Zpráva o zahájení a realizaci projektu	35
4.1.2 Průběžné monitorovací zprávy	35
4.1.3 Závěrečná monitorovací zpráva.....	37
4.2 Plnění hodnotících indikátorů	37
4.2.1 Počet proškolených osob	38
4.2.2 Počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů.....	39
4.3 Problematika veřejného zadavatele	40
4.3.1 Veřejný zadavatel	40
4.3.2 Dotovaný zadavatel.....	42
4.4 Provedená výběrová řízení.....	42
4.5 Sankce a problémy řešené v průběhu projektu	45
4.5.1 Sankce	45
4.5.2 Problémy řešené v průběhu projektu	47
4.6 Nepodstatné a podstatné změny.....	47
4.6.1 Nepodstatné změny.....	47
4.6.2 Podstatné změny	48
4.7 Reálný finanční plán	50
5 Analýza nákladů a přínosů projektu.....	53
5.1 Vymezení podstaty projektu	54
5.2 Vymezení beneficentů	54
5.3 Náklady projektu v jednotlivých letech.....	55

5.4 Přínosy a náklady v podobě hotovostních toků	56
5.5 Výpočet čisté současné hodnoty	58
5.6 Neocenitelné přínosy a dotazníkové šetření	61
5.7 Shrnutí výsledků CBA	72
6 Zhodnocení současného stavu projektu	74
6.1 Hodnocení z hlediska monitorovacích indikátorů, problémů a sankcí	74
6.2 Hodnocení z hlediska cílů projektu	75
6.3 Hodnocení z hlediska spokojenosti účastníků projektu	76
Závěr	77
Seznam tabulek	79
Seznam grafů	80
Seznam použité literatury	81

Úvod

„Učit se budeš celý život!“ (Marie Smolková)

Dnešní společnost klade velký důraz na vzdělání. Vzdělanost do určité míry formuje naše postavení ve společnosti a náš sociální status. Různé formy vzdělávání nás provází celý náš život. Pomocí vzdělání rosteme, učíme se používat nové věci a techniky, které nám usnadňují život, a také získáváme znalosti, díky kterým později najdeme zaměstnání. V průběhu našeho pracovního života se neustále vzděláváme, učíme se novým technikám, jazykům, zdokonalujeme si znalosti a dovednosti potřebné pro výkon našeho povolání, ale učíme se také, jak nejlépe vycházet s ostatními lidmi. A stejně tak, jak je vzdělání důležité pro člověka jako bytost, je důležité i pro podnik.

Na důležitost vzdělávání se zaměřil i projekt, který bude hodnocen v této diplomové práci. Jedná se o projekt financovaný ze zdrojů Evropské Unie, která uvědoměle na takovéto projekty přispívá v zájmu takových globálních cílů, jako je zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých států.

Cílem této práce je ohodnotit průběh a úspěšnost projektu. Toho bude dosaženo popsáním průběhu projektu se zaměřením se na sporné či problematické momenty. Dále pak použitím analýzy přínosů a nákladů, která by měla ohodnotit prospěšnost projektu a v neposlední řadě pomocí dotazníkového šetření prováděného mezi účastníky projektu.

Nejdříve budou obecně představeny strukturální fondy, jejich základní rozdělení a prioritní osy a v neposlední řadě cíle jednotlivých fondů. Dále pak bude podrobněji přestaven operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa a výzva, na kterou reagoval projekt.

Dále budou popsány základní charakteristiky projektu a žadatele na základě projektové žádosti. Další část práce se zaměří na hodnocení průběhu projektu, toto hodnocení bude vycházet z monitorovacích zpráv. Bude sledovat problémy, sankce a podstatné změny, které projekt v jeho průběhu provázely. Poté bude následovat stěžejní část, která se bude zabývat hodnocením prospěšnosti projektu jako celku, toto hodnocení bude provedeno na základě analýzy přínosů a újem, která částečně umožňuje převedení většiny přínosů

a újem do finanční podoby. Díky tomu bude možné použít klasické ukazatele podnikových financí. Součástí této kapitoly bude dotazníkové šetření prováděné mezi podniky, jejichž zaměstnanci se zúčastnili projektu. Výstupy z něj budou sloužit jako další podklad pro ohodnocení úspěšnosti projektu.

Na závěr budou shrnuty výsledky analýzy přínosů a újem, dotazníkového šetření a průběhu projektu. Hodnocení bude provedeno z několika hledisek tak, aby poskytlo celkový obraz o stavu projektu.

1 Přehled strukturálních fondů Evropské Unie

Fondy Evropské Unie (EU) jsou hlavním nástrojem evropské hospodářské a sociální politiky. Slouží k přerozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé státy EU s cílem snižovat ekonomické a sociální rozdíly.

1.1 Cíle regionální politiky

Strukturální fondy EU byly vytvořeny za účelem podpory následujících cílů:

- **Konvergence** - účelem tohoto cíle je pomoc nejméně rozvinutým regionům s hrubým domácím produktem (HDP) nižším než 75% průměrného HDP v EU. V České republice (ČR) se jedná o všechny regiony s výjimkou Prahy;
- **Evropská územní spolupráce** - tento cíl se zaměřuje na zvýšení přeshraniční, mezinárodní a nadnárodní spolupráce regionů v rámci EU. A to zejména zaměřením se na podporu rozvoje vzájemných hospodářských vztahů, budování infrastruktury a zvyšování zaměstnanosti. V ČR jsou zapojeny všechny regiony;
- **Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** - smyslem tohoto fondu je zvýšení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v regionech, které přesahují 75% průměr HDP v EU. Podporuje zejména inovace, podnikavost, ochranu životního prostředí a dostupnost pracovních míst. V ČR do tohoto cíle spadá pouze Praha (Tauer a kol., 2009).

1.2 Strukturální fondy

Strukturální fondy jsou zaměřeny na podporu chudších či jinak znevýhodněných regionů. Slouží k naplňování cílů regionální politiky EU. Čerpání z nich probíhá v rámci několikaletých cyklů, tzv. programových období. Za programové období 2007-2013 bylo pro Českou Republiku (ČR) připraveno k čerpání 26,7 mld. EUR.

Existují dva strukturální fondy:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** - je největší z hlediska objemu finančních prostředků. Zasažuje do mnoha oblastí a jeho prioritou je podpora a modernizace hospodářství. Příkladem jeho působnosti jsou projekty výstavby

infrastruktury, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, rekonstrukce kulturních památek, odstraňování ekologických zátěží a mnohé další;

- **Evropský sociální fond (ESF)** - se zaměřuje na zaměstnanost a rozvoj lidských zdrojů. K naplnění cílů dochází podporou sociálních projektů jednotlivých států, dále se pak zaměřuje na podporu sociálně slabších obyvatel a rizikových skupin a jejich rovných příležitostí na trhu práce. Jde zejména o vzdělávací programy a programy pro rozvoj institucí zabezpečující zaměstnanost (strukturalni-fondy.cz).

1.3 Fond soudržnosti

Byl zřízen v roce 1993 Maastrichtskou smlouvou pro podporu nových členských států. Fond soudržnosti stojí mimo strukturální fondy. Je specifický tím, že se zaměřuje na podporu slabších členských států, nikoli regionů. Slabšími státy jsou myšleny státy s HDP nižším, než je 90% průměru HDP v EU. Další podmínkou pro čerpání z tohoto fondu je realizace konvergenčního programu¹. Fond se zabývá projekty stavby transevropské infrastruktury, ochrany životního prostředí a energetické účinnosti obnovitelných i neobnovitelných zdrojů. Také přispívá k posunu států k rozpočtové stabilitě (euroskop.cz).

1.4 Operační programy

Získávání zdrojů z fondů EU je realizováno pomocí jednotlivých operačních programů (OP). K jejich tvorbě dochází na úrovni samotných členských států. Schválení těchto dokumentů provádí Evropská komise.

OP obsahují vymezení prioritních témat spolu se zdůvodněním potřeby jejich řešení. Stanovují cíle pro jednotlivá témata a vymezují strategie k jejich dosažení. Analyzují existenci vazeb mezi OP. V neposlední řadě ustanovují finanční zajištění programu.

Rozeznáváme dva druhy OP:

¹ Program, který vede ke splnění podmínek hospodářského sblížení.

- **regionální (ROP)** - se vztahují k danému regionu. Využívají potenciálu daného regionu s cílem zajistit jeho rozvoj. Řídícími orgány ROP jsou Regionální rady. V rámci ČR bylo definováno sedm regionů. Jsou plně financovány z ERDF;
- **tématické** - řeší problematiku daného tématu či sektoru. Vycházejí z Národního rozvojového plánu pro období 2007-2013. Řídícími orgány jednotlivých OP jsou v ČR jednotlivá ministerstva, která zpracovávají pokyny k vypracování projektových žádostí (Marek, Kantor, 2009).

Přehled jednotlivých OP uvádí následující tabulka:

Tab. č. 1 Přehled operačních programů

<p><i>Tématické operační programy</i></p> <p>Přidělená částka 21 300, 3 mil. EUR.</p>	OP Podnikání a inovace
	OP Doprava
	OP Životní prostředí
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
	OP Výzkum a vývoj pro inovace
	Integrovaný OP
	OP Technická pomoc
<p><i>Regionální operační programy (ROP)</i></p> <p>Přidělená částka 4 659 mil. EUR.</p>	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
<p><i>Operační programy Praha</i></p> <p>Přidělená částka 343, 3 mil. EUR.</p>	OP Praha Konkurenceschopnost
	OP Praha Adaptabilita
<p><i>Evropská územní spolupráce</i></p> <p>Přidělená částka 1 442, 4 mil. EUR</p>	OP Meziregionální spolupráce
	OP Nadnárodní spolupráce
	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
	INTERACT II
	ESPON 2013

Zdroj: vlastní zpracování dle Budík, 2009

1.4.1 Regionální operační programy v ČR

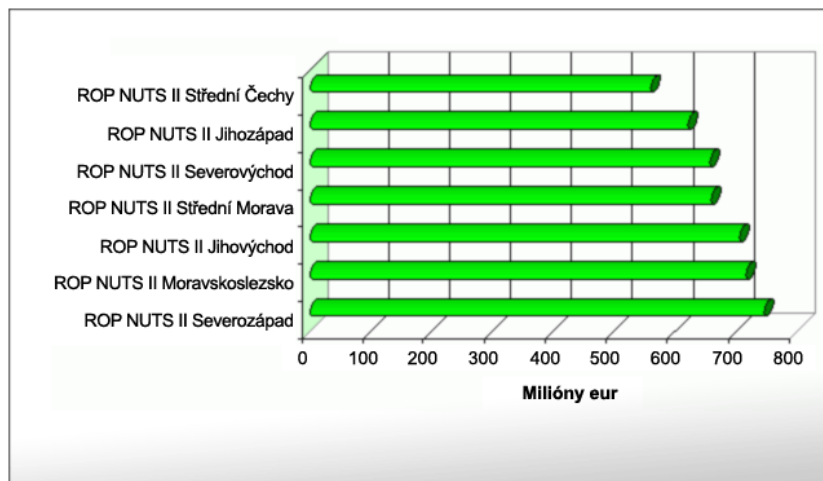
Regionální operační programy pokrývají celou Českou republiku s výjimkou Prahy, která má samostatné OP. Jejich rozdělení na jednotlivé regiony je uvedeno v předchozí tabulce. ROP sledují cíl Konvergence. Programové cíle a zaměření má každý region stanoven odlišně s ohledem na specifika daného regionu.

Obecně lze však vymežit několik základních témat, kterými se ROP zabývají:

- **dopravní dostupnost a obslužnost**- projekty zaměřené na výstavbu, rekonstrukci a modernizace silnic II. a III. třídy a místních komunikací, dále realizace stezek pro chodce a cyklisty, rozvoj a zlepšování veřejné dopravy - dopravní terminály, železniční stanice, zastávky, informační systémy;
- **rozvoj území**- příprava rozvojových území pro podnikání, bydlení a služby, obnova centra města a památkových zón, výstavba objektů pro kulturu, volný čas a vzdělávání, odstranění nevyužitelných staveb a ekologických zátěží;
- **regionální rozvoj podnikání**- revitalizace stávajících objektů sloužících k podnikání, opravy technické infrastruktury průmyslových zón, podpora investic zlepšujících materiálně-technické vybavení firem, škol a učilišť;
- **rozvoj cestovního ruchu**- rekonstrukce, modernizace a rozvoj ubytovacích kapacit a jejich rozšíření o návazné služby (sportovní zařízení vč. půjčoven sportovních potřeb, wellness služby, zábavní centra apod.), rekonstrukce kulturní či technické památky, rozvoj a obnova sportovních areálů, modernizace, rozvoj a rekonstrukce lázeňské infrastruktury (strukturalni-fondy.cz).

Následující graf podává informace o finančních prostředcích využitelných pro jednotlivé regiony pro období 2007- 2013.

Graf č. 1 Přehled finanční podpory v jednotlivých ROP



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz>

1.4.2 Tématické operační programy v ČR

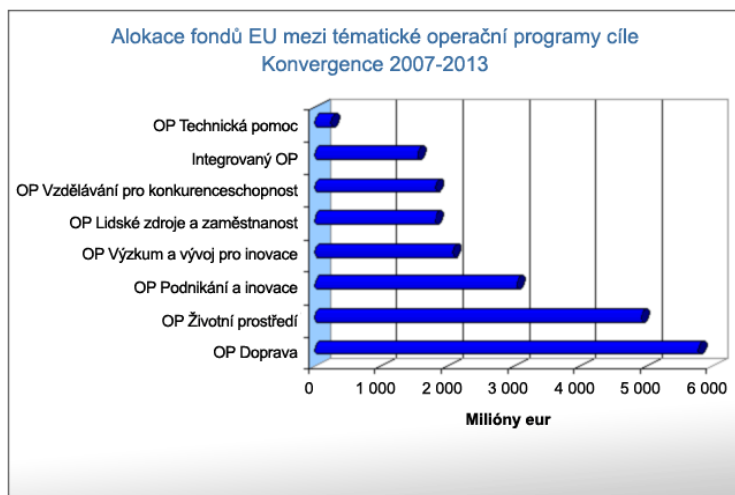
Tématické operační programy zaštiťují cíl Konvergence. Vztahují se k následujícím osmi oblastem:

- **OP Životní prostředí** - je zaměřen na zlepšování kvality životního prostředí jako jednoho ze základních principů udržitelného rozvoje. Hlavními tématy jsou zlepšování stavu ovzduší, vody a půdy, péče o krajinu a obnovitelné zdroje energie. Na tento OP je vyčleněno 4,92 mld. EUR, což je 18,4% z celkových prostředků určených pro ČR. Je financován z ERDF a Fondu soudržnosti;
- **OP Doprava** - podporuje rozvoj infrastruktury. Mezi hlavní priority tohoto OP patří modernizace železniční sítě, výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě, modernizace a rozvoj pražského metra a systémů řízení silniční dopravy v hl. m. Praze, výstavba vnitrozemské vodní dopravy. Je financován z ERDF a Fondu soudržnosti. Pro ČR je vyčleněno 5,82 mld. EUR;
- **OP Podnikání a inovace** - na základě inovačního potenciálu podporuje vznik nových podniků a rozvoj stávajících. Je zaměřen na využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů. Posiluje mimo jiné spolupráci mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi. Je financován z ERDF a velikost finančních zdrojů pro ČR je 3,12 mld. EUR;

- **OP Výzkum a vývoj pro inovace** - hlavními oblastmi podpory tohoto OP jsou vysoké školy, výzkumné instituce a jejich spolupráce se soukromým sektorem. Dále se pak zaměřuje na budování a vybavování výzkumných pracovišť moderní technikou a zvyšování kapacit terciárního vzdělávání. Prostředkem financování je ERDF s částkou 2,07 mld. EUR pro ČR;
- **OP Lidské zdroje a zaměstnanost** - je zaměřený na snižování nezaměstnanosti, a to prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, podporou zaměstnávání sociálně vyčleněných jedinců a profesního vzdělávání. Je financován z ESF a pro ČR je z něj vyčleněno 1,85 mld. EUR;
- **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost** - za cíl si klade rozvoj vzdělanosti v ČR prostřednictvím modernizace všech úrovní vzdělávání. Zejména se zaměřuje na zvýšení uplatnitelnosti absolventů a jejich motivaci pro další vzdělávání a spolupráci terciárního vzdělání s výzkumnými institucemi. Zdrojem financování je ESF a pro ČR je vyčleněno 1,83 mld. EUR;
- **Integrovaný operační program** - řeší oblasti nadregionálního charakteru. Za své prioritní cíle si klade modernizaci některých služeb veřejné správy, modernizaci veřejné správy pomocí zavádění ICT a sociálních služeb, zvýšení efektivity procesů a služeb veřejné správy. Dále pak národní podporu cestovního ruchu a zlepšování kvality bydlení na sídlištích. Zdrojem prostředků je ERDF a národní veřejné zdroje. Integrovaný operační program se řadí k víceúčelovým tematickým programům, proto i finanční prostředky jsou zde rozděleny mezi dva cíle: Konvergence 1,59 mld. EUR a Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost 29,4 mil. EUR;
- **OP Technická pomoc** - zaručuje jednotný přístup při řízení operačních programů. Úkolem tohoto OP je realizace aktivit souvisejících s řízením operačních programů s přesahem napříč všemi operačními programy. Je financován z ERDF a také patří mezi víceúčelové OP, zdroje jsou tedy rozděleny mezi cíl Konvergence, na který je vyčleněno 225,6 mil. EUR, a Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, na který je vyčleněno 3,6 mil. EUR (strukturalni-fondy.cz).

Rozdělení finančních zdrojů mezi jednotlivé tématické OP popisuje následující graf:

Graf č. 2 Rozdělení finančních prostředků mezi OP



Zdroj: *strukturalni-fondy.cz*

1.4.3 Operační programy pro Prahu

Praha jako jediný region realizuje programy spadající pod cíl Regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. Pro Prahu existují dva operační programy:

- **OP Praha Konkurenceschopnost** - tento cíl má čtyři základní prioritní osy: rozvoj městské infrastruktury a ICT, zlepšování životního prostředí, rozvoj inovačního potenciálu pro zvyšování konkurenceschopnosti a technická pomoc. Je na něj vyčleněno 241,2 mil. EUR. Program je financován z ERDF;
- **OP Praha Adaptibilita** - tento program je zaměřen na zvýšení kvality a produktivity práce pomocí kvalitního profesního vzdělávání a zaměstnávání sociálně znevýhodněných osob. Velikost finančních zdrojů je 108,39 mil. EUR. Financování programu je zajištěno prostřednictvím ESF (Marek, Kantor, 2009).

1.4.4 Operační programy Evropské územní spolupráce

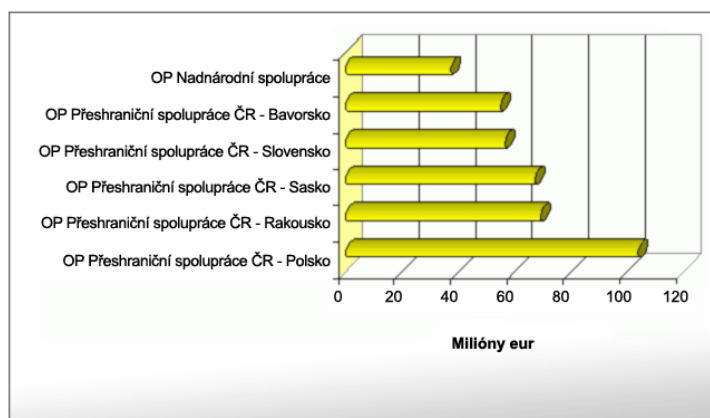
Následující operační programy vychází ze stejnojmenného cíle. Zaměřují se na rozvoj vědy, výzkumu, informační společnosti, řízení vodních zdrojů a péče o životní prostředí

v rámci přeshraniční či nadnárodní spolupráce (Marek, Kantor, 2009). OP dělíme na následující oblasti:

- **OP Přeshraniční spolupráce** - se zaměřují na spolupráci sousedících hraničních regionů. Jde o společné řešení rozvoje a výstavby infrastruktury, turistického ruchu, obnovy kulturních památek, ale i spolupráci v sociální oblasti;
- **OP Mezuregionální spolupráce** - příkladem spolupráce na meziregionální úrovni je výměna zkušeností při restrukturalizacích regionů závislých na tradičním průmyslu nebo spolupráce ve finanční podpoře malých a středních podniků;
- **OP Nadnárodní spolupráce** - tento OP se zabývá spoluprací jednotlivých států na rozvojových programech pro celý region (např. střední Evropa).

Pro OP Přeshraniční a nadnárodní spolupráce je pro ČR vyčleněno 389 mil. EUR. Strukturu rozložení finančních prostředků představuje následující graf:

Graf č. 3 Rozložení finančních prostředků u OP Přeshraniční a nadnárodní spolupráce



Zdroj: strukturalni-fondy.cz

2 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Projekt, který bude uveden v praktické části této práce, vychází z OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Tato kapitola se zaměří na detailnější popis výše uvedeného OP.

Primárním dokumentem, ze kterého vychází strategie pro OP Lidské zdroje, je Národní strategický referenční rámec. Strategie tohoto OP je založena na vládou zpracované SWOT analýze zaměstnanosti a lidských zdrojů. Program byl zpracován tak, aby využíval zjištěné příležitosti a silné stránky a řešil potencionální hrozby a slabé stránky.

2.1 Globální a specifické cíle OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Jako globální cíl pro OP Lidské zdroje a zaměstnanost pro období 2007-2013 bylo stanoveno „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU“.

Z tohoto globálního cíle vychází následující specifické cíle:

- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů;
- zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti;
- posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených;
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb;
- zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

2.2 Prioritní osy OP Lidské zdroje a zaměstnanost

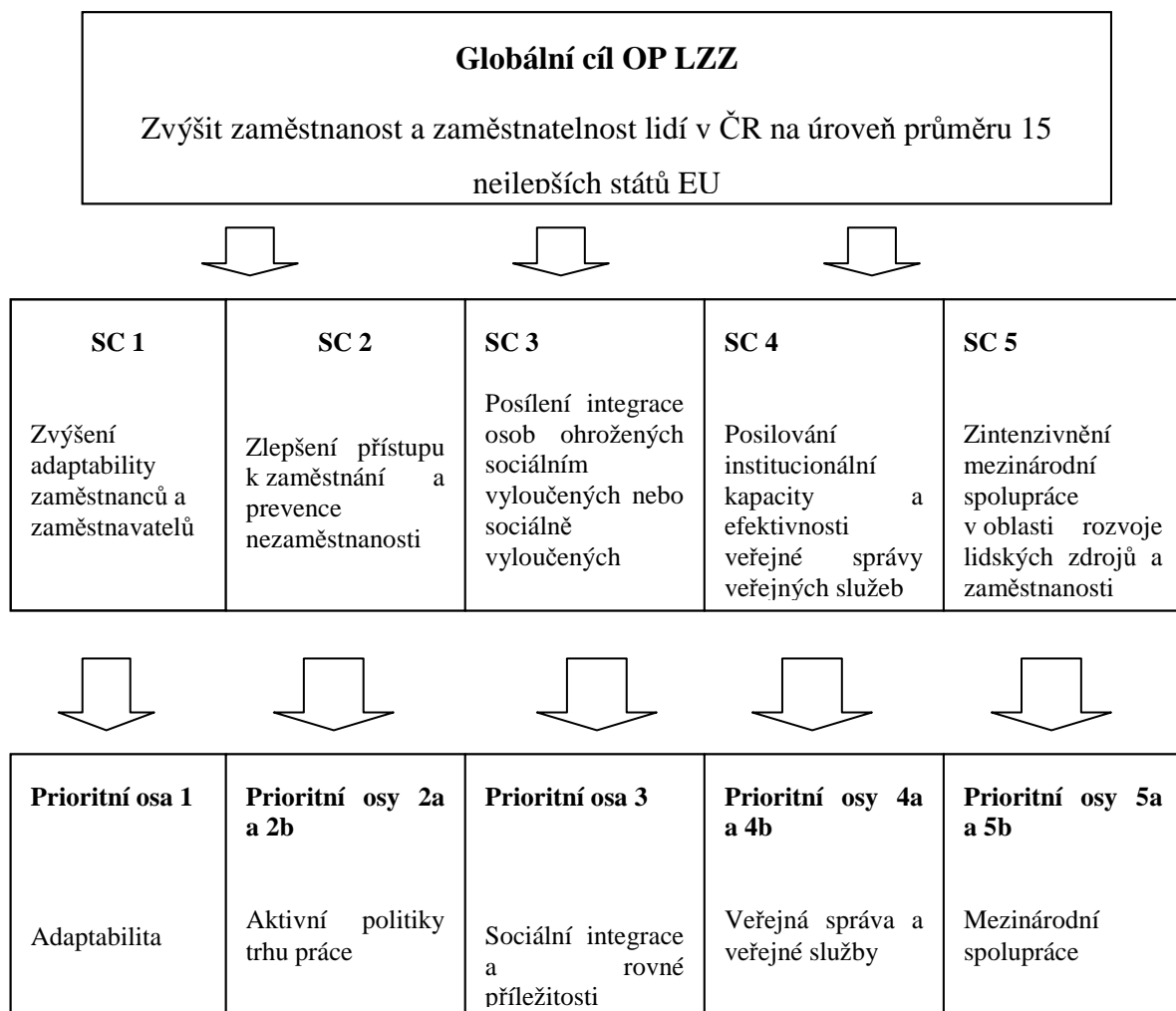
Na základě stanovených specifických cílů byly definovány následující prioritní osy:

- **Adaptabilita (1)** - je zaměřena na podporu investic jednotlivých podniků do profesionálního vzdělávání svých zaměstnanců, dále pak na zvyšování dostupnosti školicích a výcvikových programů s ohledem na potřeby trhu práce;

- **Aktivní politiky trhu práce (2a, 2b)** - tato priorita je namířena zejména na prevenci vzniku nezaměstnanosti a dlouhodobé nezaměstnanosti a zvýšení kvality institucí zajišťující pomoc nezaměstnaným;
- **Sociální integrace a rovné příležitosti (3)** - cílí na projekty podporující začlenění sociálně vyloučených jedinců na trh práce. Jedná se jak o přímou finanční podporu, tak i o zvyšování kvality a dostupnosti služeb pro tyto osoby;
- **Veřejná správa a veřejné služby (4a, 4b)** - hlavním cílem této priority je zvyšování kapacity, kvality a efektivity veřejné správy a veřejných služeb;
- **Mezinárodní spolupráce (5a, 5b)** - tato priorita předpokládá sdílení mezinárodních znalostí a dovedností z oblasti lidský zdrojů a zaměstnanosti, a to zejména prostřednictvím mezinárodního srovnávání;
- **Technická pomoc (6)** - technickou pomocí je myšlena pomoc při řízení a implementaci OP Lidské zdroje a zaměstnanost včetně monitorování, hodnocení a publicity (OPLZZ revize, 2013)

Následující diagram vysvětluje propojenost jednotlivých prioritních os s konkrétními specifickými cíli:

Graf č. 4 Globální, specifické cíle a prioritní osy OP LZZ



Zdroj: vlastní zpracování dle OP LZZ 2013, 2013

3 Charakteristika projektu

3.1 Identifikace operačního programu a výzvy

Projekt je zaměřen na OP Lidské zdroje a zaměstnanost popsany v předchozí kapitole. Prioritní osou je Adaptabilita. Název výzvy, na kterou projekt reaguje, je *Adaptabilita zaměstnanců sdružení*. Výzva č. 33 byla zveřejněna 18. 12. 2008 Ministerstvem práce a sociálních věcí na webových stránkách esfr.cz a v Hospodářských novinách. Cílem podpory bylo přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání. Výzva byla směřována pro jednotky, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání. Konkrétně to byly zaměstnavatelské svazy založené podle zákona č. 83/ 1990 Sb., o sdružování občanů, dále pak Hospodářská a Agrární komora ČR a svazy výrobních družstev. Cílovou skupinou této výzvy byli zaměstnanci podniků sdružených v profesních oborových a odvětvových sdruženích. Tato výzva se zaměřovala na následující aktivity:

- Odborné vzdělávání zaměstnanců s cílem prohloubit, rozšířit, zvýšit či obnovit jejich kvalifikaci.
- Klíčové dovednosti potřebné pro zachování udržitelnosti zaměstnání a zaměstnanosti na trhu práce se zaměřením se na obory jako jsou informační technologie, komunikační dovednosti, jazykové znalosti a podobně.
- Vytváření podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance a školení a příprava podnikových lektorů.
- Příprava a realizace podnikových rozvojových programů sloužících k zachování pracovních míst.
- Podpora všech různých druhů vzdělávání zaměstnanců včetně přípravy zaměstnance na konkrétní pracovní pozici.
- Poskytování podpůrných a poradenských služeb usnadňujících podnikům přístup k získávání nových zaměstnanců a jejich proškolení.
- Podpora zavedení systému vzdělávání, který bude motivačním prvkem pro další profesní vzdělávání zaměstnanců.

Tvorba podnikových rozvojových a vzdělávacích programů nebyla považována za samostatný projekt, ale musela být součástí projektu, kde minimálně 50% rozpočtu představovaly výdaje na profesní vzdělávání zaměstnanců. Celková částka pro realizaci této výzvy byla 700 mil. Kč. Kritéria pro hodnocení projektu předložených v rámci této výzvy byla následující:

- Míra pokrytí odvětví národního hospodářství realizací projektu- s tím, že byly upřednostněny ty projekty, které pokrývaly co největší část konkrétního odvětví z hlediska zaměstnanosti. Toto pokrytí bylo počítáno jako podíl počtu zaměstnanců v podnicích na celkovém počtu zaměstnanců v daném odvětví.

Hodnocení: **5 bodů**– více než 10%; **3 body**– 5 – 10%; **1 bod**– méně než 5%

- Význam daného odvětví v kontextu národního hospodářství- toto kritérium bylo počítáno pomocí míry zaměstnanosti v odvětví a jeho podílu na celkovém počtu zaměstnaných v celém hospodářství.

Hodnocení: **5 bodů**- více než 10%; **3 body**- 5 - 10%; **1 bod**- méně než 5%

- Pozitivní dopad realizace projektu na zaměstnanost- výpočet byl prováděn jako podíl celkového počtu zaměstnanců zaměstnaných v podnicích ku počtu osob zaměstnaných v rámci celého kraje.

Hodnocení: **3 body**- více než 5%; **2 body**- 2,5 - 5%; **1 bod**- méně než 2,5% (Výzva pro GP, 2008).

3.2 Představení realizátora

Realizátorem projektu je Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje (RHK PK). Hospodářská komora sdružuje v rámci vybraných okresů Plzeňského kraje fyzické a právnické osoby na základě dobrovolného členství. Nejvyšším orgánem komory je Shromáždění delegátů. Činnost komory řídí představenstvo volené z řad členských podniků. Výkonným orgánem komory je její úřad (rhkpk.cz). RHK PK je členem Regionální rady pro vzdělávání dospělých.

RHK PK se ve své činnosti zabývá:

- organizací školení, workshopů a seminářů pro své členy v oblasti ekonomické, legislativní, obchodní a řízení podniku;
- realizací či partnerstvím ve vzdělávacích projektech s důrazem na vzdělávání zaměstnavatelů a zaměstnanců malých a středních podniků (MSP);
- zřizováním zařízení a institucí na podporu rozvoje podnikání a vzdělanosti;
- poskytováním poradenské činnosti svým členům v oblasti podnikatelské činnosti;
- právním poradenstvím pro podnikatele v rámci oblasti EU;
- realizací veletrhů.

3.3 Popis projektu

3.3.1 Představení projektu

Přesný název realizovaného projektu je *Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců členů RHK PK*. Cílovou skupinou projektu bylo původně 590 zaměstnanců z 18 členských firem z oblasti zpracovatelského průmyslu. Blíže se jedná o top manažery, techniky, obchodníky a nákupčí, mistry a ostatní technicko-hospodářské pracovníky. Projekt je realizován na území Plzeňského kraje. Projekt byl zahájen k 1. 1. 2010 a měl být původně ukončen k 31. 12. 2012. Ukončení projektu bylo prodlouženo do 30. 6. 2013, důvody budou popsány v následujících kapitolách.

Komora zpracovala školící program zaměřený na konkrétní potřeby jednotlivých pracovních pozic s přihlédnutím k požadavkům manažerů firem. Školení je zaměřeno na moderní řízení a implementaci změn v podniku dále pak na komunikační, jazykové a IT dovednosti. Část školení je věnována rovným příležitostem a životnímu prostředí.

Projekt je zaměřen na obecné vzdělávání². V rámci projektu probíhaly otevřené a uzavřené kurzy: uzavřené kurzy byly pořádány pro jednu konkrétní firmu a tím pádem byly specifičtější, otevřených kurzů se zúčastnili zaměstnanci z více firem a byly obecnější.

3.3.2 Cíle projektu

„Cílem projektu je zvýšení kvalifikace a adaptability zaměstnanců, čímž dojde ke zvýšení jejich osobního potenciálu, budou schopni lépe reagovat na změny ve firmách a na trhu. Firmy zaznamenají zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců, zkvalitnění nabízených služeb a zefektivnění procesů. V konečném důsledku to povede jednak k posílení konkurence schopnosti jednotlivých firem RHK PK i k podpoře zpracovatelského průmyslu a Plzeňského kraje (Žádost o finanční podporu, 2009, str. 3).“ Těchto cílů mělo být dosaženo prostřednictvím přímé účasti zaměstnanců na školeních a vzdělávacích aktivitách a dále pak pomocí moderního stylu výuky.

3.3.3 Zdůvodnění potřeby realizace projektu

Projekt byl předkládán v roce 2008. Tento rok i roky následující se vyznačovaly silnými ekonomickými dopady hospodářské krize na podniky. V důsledku snížení produkce a mnohdy značných ztrát některé firmy snižovaly a stále snižují náklady. Bylo tedy nutné zajistit, že lidský faktor, který je v dnešní znalostní společnosti často nosným prvkem výkonnosti, bude dále rozvíjen tak, aby přispěl k posílení potenciálu jedince a tím i konkurenceschopnosti společností v rámci Plzeňského regionu.

Za účelem snížení administrativní a organizační zátěže svých členů zpracovala RHK PK vzdělávací rámec, který jim předložila jako návrh vzdělávání jejich zaměstnanců. Na tento návrh reagovalo 18 podniků, které měly zájem zúčastnit se.

² *“Obecné vzdělávání je definováno jako vzdělávání, které není uplatnitelné pouze na současné nebo budoucí pozici zaměstnance podnikatelského subjektu, který je příjemcem podpory (Výzva pro GP, 2008, str. 3).“*

Mezi nejdůležitější výstupy projektu patří nový vzdělávací program odpovídající potřebám cílových skupin, nové vzdělávací moduly včetně všech materiálů, web stránky a monitorovací zprávy.

Na základě projektové žádosti, která byla vyhodnocena výběrovou komisí, byl dne 13. 8. 2009 projekt přijat. Požadovaná výše podpory byla 29 911 560 Kč, tato částka byla komisí schválena.

3.3.4 Plánovaný rozpočet

Jednotlivé náklady projektu byly identifikovány a vyčísleny v rozpočtu projektu. Následující tabulka představuje zestručněný rozpočet, rozpočet v plném znění je uveden v příloze.

Tab. č. 2 Rozpočet projektu

Název nákladu	Náklady celkem [Kč]	% z celkových nákladů
Osobní náklady	4 341 600	15,24
Zařízení a vybavení	323 000	1,13
Nákup služeb	19 926 600	69,95
Přímá podpora	3 896 000	13,68
Přímé způsobilé náklady celkem	28 487 200	100
Přímé způsobilé náklady bez křížového financování	28 487 200	100
Nepřímé náklady	1 424 360	5
Celkové způsobilé náklady	29 911 560	105
Celkové nezpůsobilé náklady	0	0
Celkové náklady projektu	29 911 560	105

Zdroj: vlastní zpracování dle Žádosti o finanční podporu, 2013

Osobní náklady zahrnují mzdy projektového a finančního manažera, koordinátora akcí a metodika vzdělávání, tvoří 15,24% celkových přímých nákladů. Zařízení a vybavení obsahuje IT techniku, plátно, flipchart, datový projektor a digitální fotoaparát. Největší položkou je nákup služeb ve výši 69,95%, tvoří ji náklady na jednotlivé kurzy.

Přímé způsobilé náklady jsou takové náklady, které souvisí přímo s projektem a pomáhají naplňovat jeho cíle a účel. Tvoří základ pro stanovení maximální výše nákladů nepřímých. Nepřímé náklady nelze zařadit přímo k jednotlivým aktivitám projektu, jsou tvořeny převážně náklady na administrativu (Metodika způsobilých výdajů OP LZZ, 2009). V tomto případě jsou ve výši 5% přímých způsobilých nákladů a to z toho důvodu, že pokud rozpočtová kapitola „Nákup služeb“ přesahuje 60% celkových přímých způsobilých nákladů projektu, krátí se procento nepřímých nákladů na polovinu. Následující tabulka uvádí procentuální velikost maximálních nepřímých nákladů v závislosti na objemu nákladů přímých. Hodnoty vychází z konkrétní výzvy.

Tab. č. 3 Procenta nepřímých nákladů v závislosti na objemu přímých nákladů

Objem přímých výdajů	% nepřímých nákladů
Nad 6 mil. Kč a do 10 mil. Kč včetně	14%
Nad 10 mil. Kč a do 15 mil. Kč včetně	12%
Nad 15 mil. Kč	10%

Zdroj: vlastní zpracování dle Výzva pro GP, 2013

3.3.5 Financování projektu

Dle Žádosti o finanční podporu mělo být 85% celkové požadované částky uhrazeno příspěvkem ze strukturálních fondů a 15% ze státního rozpočtu ČR. Následující tabulka představuje finanční plán projektu.

Tab. č. 4 Finanční plán

Číslo žádosti	Pořadí žádosti o platbu	Datum předložení žádosti o platbu	Předpokládaná požadovaná částka v Kč
1	1. platba	02. 01. 2010	5 982 312
2	2. platba	02. 07. 2010	3 988 208
3	3. platba	02. 01. 2011	3 988 208
4	4. platba	02. 07. 2011	3 988 208
5	5. platba	02. 01. 2012	3 988 208
6	6. platba	02. 07. 2012	3 988 208
7	7. platba	02. 01. 2013	3 988 208

Zdroj: vlastní zpracování dle Žádosti o finanční podporu, 2013

De minimis neboli podpora malého rozsahu

V projektu bylo využito čerpání podpory v režimu de minimis. De minimis představuje blokovou výjimku z veřejné podpory. Přičemž „za veřejnou podporu se považuje 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 (www.czechinvest.org/verejna-podpora)”. Financování de minimis je ohraničeno maximální částkou 200 000 EUR, která svou výší neovlivňuje konkurenceschopnost na hospodářském trhu, a tedy nenarušuje obchod mezi členskými státy.

Metodika výpočtu podpory de minimis

Podmínkou pro čerpání podpory je, že veškerá organizací poskytnutá podpora de minimis nesmí za tři po sobě jdoucí fiskální roky přesáhnout 200 000 EUR. Tato skutečnost se prokazuje kontrolou v centrálním registru podpory de minimis, ta je prováděna poskytovatelem podpory tedy MPSV. Samotný registr provozuje Ministerstvo zemědělství na svém webu www.mze.cz.

Zařazení do registru a průběžnou kontrolu čerpání dotace musí sledovat příjemce podpory, také má za povinnost zjistit kurz eura ke dni přidělení dotace, kterým pak po celou dobu přepočítává velikost již vyčerpané dotace. Sledování již vyčerpaných částek je velmi důležité, jelikož při jakémkoliv přečerpaní musí příjemce vrátit celou podporu.

Maximální výše veřejné podpory pro každý subjekt vstupující do projektu je tvořen z:

- sumy přímých nákladů, které lze zařadit ke konkrétním kurzům (zejména nákup služeb, zařízení a vybavení), kterých se subjekt zúčastnil;
- podílu na sdílených nákladech kurzů, tedy přímých nákladech, které jsou společné pro všechny kurzy (převážně se jedná o osobní náklady);
- podílu na nepřímých nákladech.

Podíl na sdílených nákladech kurzu (SNK) je daný procentuálně a v průběhu projektu je neměnný. Vypočte se dle vzorce:

Podíl subjektu na celkových SNK v % = počet účastníků kurzů daného subjektu / celkový počet účastníků kurzů za subjekty

(Pravidla pro příjemce podpory platná pro výzvy č. 23, 33 a 52)

Přímo přiřaditelné náklady kurzu (cena kurzu) spolu se sdílenými náklady tvoří dohromady přímé náklady pro daný kurz v daném režimu podpory. Podíl na nepřímých nákladech se vypočte jako podíl sumy přímých nákladů všech kurzů absolvovaných daným subjektem na celkových způsobilých přímých nákladech projektu.

Vzhledem k tomu, že v rámci tohoto projektu probíhaly i otevřené kurzy, kterých se zúčastnili zaměstnanci několika firem najednou, zvolila RHK PK pro vyčíslení přímých nákladů kurzů na subjekt stejný vzorec výpočtu jako u SNK.

Například u první společnosti AD Armaturka Dýšina je množství proškolených osob 3. Tři osoby tvoří 0,50% z 590 cílových osob. Podíl na přímých nákladech projektu je tedy $28\,415\,982 * 0,0050 = 141\,796$ Kč. Podíl na nepřímých nákladech je $1\,495\,578 * 0,0050 = 7\,463$ Kč. Podíl jednotlivých podniků na celkových přímých a nepřímých nákladech projektu uvádí Tab č. 5. V přímých nákladech jsou již započteny SNK.

Největší podíl na plánovaném počtu proškolených osob a stejně tak na rozpočtu mají Škoda JS a Škoda Transportation. Tvoří dohromady 160 osob a 27% rozpočtu. Plánovaný počet kurzů je 416 a průměrný počet účastníků kurzu je 10 kurzo-osob.

Tab. č. 5 Podíl podniků na přímých a nepřímých nákladech

Název podniku	Počet osob	Počet KO	Podíl v %	Podíl na přímých nákladech projektu včetně SNK	Podíl na nepřímých nákladech projektu
AD Armaturka Dýšina	3	20	0,50	141 796 Kč	7 463 Kč
B & BC	14	93	2,30	653 568 Kč	34 398 Kč
BHS	9	62	1,53	434 765 Kč	22 882 Kč
FORMY	30	204	5,06	1 437 849 Kč	75 676 Kč
Integrated Micro-Electronics	20	136	3,36	954 777 Kč	50 251 Kč
Gühring	20	137	3,40	966 143 Kč	50 850 Kč
K + B	22	147	3,65	1 037 183 Kč	54 589 Kč
Nekov	25	174	4,31	1 224 729 Kč	64 459 Kč
Novem	19	133	3,30	937 727 Kč	49 354 Kč
PCC - Precision Castparts CR s.r.o.	10	69	1,72	488 755 Kč	25 724 Kč
Pilsen Steel	14	95	2,36	670 617 Kč	35 296 Kč
Systherm	36	245	6,07	1 724 850 Kč	90 782 Kč
Ziegler	21	147	3,63	1 031 500 Kč	54 289 Kč
Movo	80	549	13,58	3 858 890 Kč	203 099 Kč
Škoda Electric	42	291	7,20	2 045 951 Kč	107 682 Kč
Škoda Holding	3	23	0,58	164 813 Kč	8 674 Kč
Škoda JS	80	547	13,54	3 847 524 Kč	202 501 Kč
Škoda Power	12	79	1,96	556 953 Kč	29 313 Kč
Škoda Transportation	80	546	13,51	3 838 999 Kč	202 053 Kč
Škoda TVC	16	109	2,69	764 390 Kč	40 231 Kč
TS Plzeň a.s.	21	141	3,49	991 718 Kč	52 196 Kč
Murr CZ, s.r.o.	13	87	2,16	613 785 Kč	32 304 Kč
Celkem	589	4036	99,90	28 387 282 Kč	1 494 067 Kč
Plán (projekt)	590	4040	100,00	28 415 982 Kč	1 495 578 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.3.6 Hodnotící indikátory

Aby mohl příjemce dotace efektivně monitorovat a hodnotit plnění cílů projektu, stanovuje si hodnotící indikátory. Pro tento projekt byl jako hodnotící měřítko stanoven

počet proškolených osob a počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů. Hodnotící indikátory jsou pro projekt závazné a neměnné.

Tab. č. 6 Hodnotící indikátory

Název	Jednotka	Výchozí hodnota	Cílová hodnota	Datum dosažení plánované hodnoty
Počet podpořených osob	Počet osob	0	590	15. 11. 2012
Počet podpořených organizací	Počet	0	18	31. 10. 2012
Počet úspěšně podpořených kurzo-osob	Počet osob	0	3 848	31. 10. 2012
Počet úspěšných absolventů	Počet osob	0	3 848	31. 10. 2012
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	Produkt	0	39	31. 10. 2012

Zdroj: vlastní zpracování dle Žádosti o finanční podporu, 2013

Hodnotícím kritériem tohoto projektu je proškolení 590 osob z 18 členských podniků a proškolení 3 848 kurzo-osob. Přičemž počet kurzo-osob (KO) je součet všech návštěvníků všech kurzů, jedna osoba má tedy nárok na proškolení ve více kurzech. Jako další hodnotící indikátor byl stanoven počet nově vytvořených či inovovaných produktů ve výši 39, jedná se o kurzy a vzdělávací programy.

3.3.7 Předpokládaná rizika projektu

V rámci projektové žádosti je nutné identifikovat a popsat nejpravděpodobnější rizika, která mohou nastat. RHK PK zhodnotila a zanalyzovala při přípravě projektu rizika uvedená v následující tabulce. Velmi důležitou součástí analýzy rizik je také volba vhodné prevence a příprava možných ošetření rizik také popsanych níže.

Tab. č. 7 Rizika projektu, jejich ošetření a řešení

Rizika	Prevence	Řešení
Výběr nevhodné cílové skupiny	Informování účastníků o tématech a průběhu školení, návaznost na jejich personální plány, motivace pracovníků- vylepšení znalostí a možnost pracovního růstu Motivace podniků- snížení nákladů na vzdělávání při zachování kvality vzdělávání, spolupráce s RHK PK.	Průběžné sledování vytíženosti zaměstnanců, zpětná vazba od zaměstnanců, účast zaměstnanců z několika firem na jednom školení, moderní a efektivní výuka.
Výběr nesprávné oblasti vzdělávání	Individuální potřeby zaměstnanců byly zjišťovány personálními odděleními konkrétních firem a poté individuálně konzultovány s RHK PK.	Průběžné monitorování potřeb, popřípadě úprava metodiky, hodnocení výstupů z hodnotících meetingů.
Nevhodný dodavatel vzdělávacích služeb	Při výběru dodavatele důrazně dbát na reference a předchozí zkušenosti, stejně tak na profesionalitu a kvalifikaci lektorů.	Ve smlouvě zadat přísná penále (případně i výpověď) při nesplnění domluvené kvality služeb.
Narušení chodu firem z důvodu zapojení zaměstnanců do projektu	Postupná účast zaměstnanců po malých skupinkách, RHK PK na základě konzultace s firmami připravila přesný harmonogram.	Monitorování souladu firemních aktivit s aktivitami projektu, zajištění zastupitelnosti účastníků.
Vnější vlivy (zdrav. stav, rodinné problémy, přírodní katastrofy)	Vnějším vlivům nelze předcházet.	Možnost náhradního termínu, změny lektora či účastníka.
Změna legislativních a politických podmínek	Těmto rizikům také nelze předcházet.	Sledování vývoje legislativy a politických podmínek.

Zdroj: vlastní zpracování dle Žádosti o finanční podporu, 2013

3.3.8 Klíčové aktivity projektu

Přehled nejdůležitějších činností, které musí být zrealizovány, aby mohl být projekt zrealizován, poskytuje seznam klíčových aktivit. V tomto projektu bylo vymezeno

11 klíčových aktivit. Každá z těchto aktivit představuje konkrétní činnosti, výstupy a je vymezena celkovými náklady.

Tab. č. 8 Přehled klíčových aktivit projektu

Aktivita	Činnosti	Výstupy	Celkové náklady na aktivitu
Projektový management	Jmenování realizačního týmu, výběr dodavatele vzdělávacích aktivit, pořízení technického vybavení, sestavení harmonogramu školení, průběžná kontrola plnění cílů, publicity, rozpočtu a hodnotících kritérií, zajištění auditu a archivace dokumentů.	32 vzděl. kurzů, 7 nových vzdělávacích programů, 590 proškolených osob (3848 KO), harmonogram vzděl. aktivit.	4 947 360 Kč (mzdy projektového týmu za 36 měsíců, technické vybavení a audit) z toho nepřímé 1 119 360 Kč
Metodické vedení vzdělávacích aktivit	Zpřesnění náplně kurzů dle aktuálních potřeb účastníků, monitoring těchto potřeb a případné úpravy harmonogramu.	Harmonogram a vzdělávací aktivity připravené na míru účastníkům, závěrečná analýza přínosů vzdělávání z pohledu účastníků.	956 600 Kč (mzda metodika a technické vybavení pro metodika)
Hodnotící meeting	Společná kontrola a hodnocení dosavadní realizace projektu (každých 6 měsíců jinak dle potřeby) sběr a analýza zpětných vazeb, aktualizace vzdělávacích plánů.	Zprávy z meetingů, informace pro metodika.	Náklady hrazeny z nepřímých nákladů.
Publicita	Informování příjemců podpory a informování veřejnosti.	Označení věcí zakoupených v rámci projektu logem ESF, letáky, vlajky ČR a EU, propisky, informační schůzky, webové stránky, prezentace na veletrzích.	305 000 Kč (správa webu, letáky, plakáty, propisky, vlajky, samolepky, inzerce)
Vzdělávání top manažerů	Příprava a realizace školení 50 TOP manažerů.	Vytvoření 5 kurzů pro TOP manažery a 1 vzdělávacího plánu,	1 168 000 Kč (náklady na

		proškolení 50 osob, prezenční listiny a osvědčení.	kurzy, cestovné, občerstvení, ubytování, pronájem)
Vzdělávání techniků	Příprava a realizace školení pro 160 techniků.	Vytvoření 5 kurzů a vzdělávacího programu pro technické pracovníky. Proškolení 160 osob, prezenze, osvědčení.	4 427 200 Kč (náklady na kurzy, cestovné, občerstvení, ubytování, pronájem)
Vzdělávání obchodníků a nákupčích	Příprava a realizace školení pro 150 obchodníků a nákupčích.	Vytvoření 6 kurzů a vzdělávacího programu pro obchodníky a nákupčí, proškolení 150 osob, prezenze, osvědčení.	4 722 000 Kč (náklady na kurzy, cestovné, občerstvení, ubytování, pronájem)
Vzdělávání mistrů	Příprava a realizace školení pro 170 mistrů.	Vytvoření 7 kurzů a vzdělávacího programu pro mistry, proškolení 170 osob, prezenze, osvědčení.	6 732 000 Kč (náklady na kurzy, cestovné, občerstvení, ubytování, pronájem)
Vzdělávání ostatních THP	Příprava a realizace školení pro 60 THP.	Vytvoření 3 kurzů a vzdělávacího programu pro THP, proškolení 60 osob, prezenze, osvědčení.	944 400 Kč (náklady na kurzy, cestovné, občerstvení, ubytování, pronájem)

Zdroj: vlastní zpracování dle Žádosti o finanční podporu, 2013

Všechny aktivity jsou plánovány jako dlouhodobé od 31 do 36 měsíců. Na realizaci a kontrole vzdělávacích aktivit se podílí projektový a finanční manažer, koordinátor, metodik, dodavatel vzdělávacích služeb a účastníci kurzů. Za publicitu a hodnotící meetingy je zodpovědný projektový manažer a za metodické vedení metodik. U každého kurzu je v rámci plánovaného počtu proškolených osob počítáno s 5% statistickým rizikem.

4 Hodnocení průběhu projektu

Tato kapitola se zabývá hodnocením dosavadního průběhu projektu. Mezi hlavní témata patří podstatné změny, problémy řešené v rámci projektu, sankce a plnění hodnotících indikátorů. Všechny tyto informace jsou obsaženy v průběžných monitorovacích zprávách.

4.1 Monitorovací zprávy

Cílem monitorovacích zpráv (MZ) je průběžná kontrola projektů spolufinancovaných z prostředků OP LZZ. Monitorovací zpráva předkládá takové informace, které dostatečně prokazují plnění stanovených cílů a efektivní využívání poskytnutých prostředků. Slouží také k předcházení chybám a nesrovnalostem a jejich včasnému řešení.

Existují tři typy MZ, které je příjemce podpory povinen předložit a to:

- zpráva o zahájení realizace projektu;
- průběžné monitorovací zprávy;
- závěrečná monitorovací zpráva (Příručka pro příjemce podpory 1.3., 2009).

4.1.1 Zpráva o zahájení a realizaci projektu

Zpráva o zahájení a realizaci projektu je předkládána jako první monitorovací zpráva a to do 15 dnů od ukončení prvního dvouměsíčního monitorovacího období. Obsahem odpovídá v mnohém průběžné monitorovací zprávě s tím rozdílem, že je poněkud stručnější. Dalším rozdílem je, že neobsahuje žádost o platbu.

Stejně jako i další monitorovací zprávy je i tato zpracovávána v programu Benefit7, část se vyplňuje přímo na webových stránkách www.eu-zadost.cz. Pokyny pro vyplnění této žádosti jsou k dispozici na stránkách www.esfcr.cz.

4.1.2 Průběžné monitorovací zprávy

Průběžné monitorovací zprávy předkládá příjemce projektu nejméně jednou za šest měsíců do 30 dnů po ukončení tohoto období. MZ obsahují mimo jiné podrobný popis

uskutečněných aktivit, aktuální rozpočet, čerpání veřejné podpory, publicitu, problémy řešené v rámci projektu, podstatné a nepodstatné změny a naplňování hodnotících indikátorů. Harmonogram předkládání MZ je uveden již v Žádosti o podporu a může být poskytovatelem podpory upraven.

Pokud příjemce vyčerpá 60% současné platby a 100% všech předchozích, může podat tzv. mimořádnou monitorovací zprávu se žádostí o platbu. Ovšem když dojde k vyčerpání 90% současné platby, je příjemce povinen podat mimořádnou monitorovací zprávu s žádostí o platbu (Příručka pro příjemce podpory 1.3., 2009).

Přílohy monitorovacích zpráv musí obsahovat:

- podpisové vzory;
- soupisku bez nepřímých nákladů;
- soupisku nepřímých nákladů;
- pracovní výkazy a mzdové náklady;
- cestovní náhrady;
- odpisy;
- přehled čerpání s i bez nepřímých nákladů.

Dané přílohy jsou předem vytvořené tabulky v MS Excelu, do kterých se pouze dle pokynů vyplňují požadované informace. Jejich stažení je opět možné na stránkách www.esfcr.cz.

Následující tabulka poskytuje přehled monitorovacích zpráv, které byly vyhotoveny během projektu.

Tab. č. 9 Přehled monitorovacích zpráv

Sledované období	Typ zprávy
1. 1. 2010 - 28. 2. 2010	Zpráva o zahájení realizace projektu
1. 1. 2010 - 30. 6. 2010	Průběžná monitorovací zpráva
1. 7. 2010 - 31. 5. 2011	Průběžná monitorovací zpráva
1. 6. 2011 - 31. 1. 2012	Průběžná monitorovací zpráva
1. 2. 2012 - 30. 9. 2012	Průběžná monitorovací zpráva
1. 10. 2012- 28. 2. 2013	Mimořádná monitorovací zpráva

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4.1.3 Závěrečná monitorovací zpráva

Závěrečná monitorovací zpráva hodnotí celý průběh projektu a popisuje splnění jednotlivých klíčových aktivit. Podává zprávu o naplnění stanovených cílů a způsobu jejich naplnění. Také rekapituluje dosažení předem stanovených hodnotících indikátorů.

Dále musí obsahovat podrobný popis podmínek, za nichž byl projekt realizován, informace o publicitě a zdrojích projektu. Také musí informovat o všech skutečnostech, které by mohly svým obsahem ovlivnit odhodnocení dopadu projektu.

Pokud se jedná o grantový projekt se schválenými způsobilými výdaji nad 3 000 000 Kč nebo o projekt individuální, je vyžadováno, aby byla k závěrečné MZ připojena zpráva z externího auditu.

Závěrečná monitorovací zpráva musí být předložena nejpozději do dvou měsíců po ukončení projektu. Součástí této zprávy musí být i poslední žádost o platbu, výjimku tvoří případy, kdy příjemce podpory nevyčerpal celou částku dotace.

4.2 Plnění hodnotících indikátorů

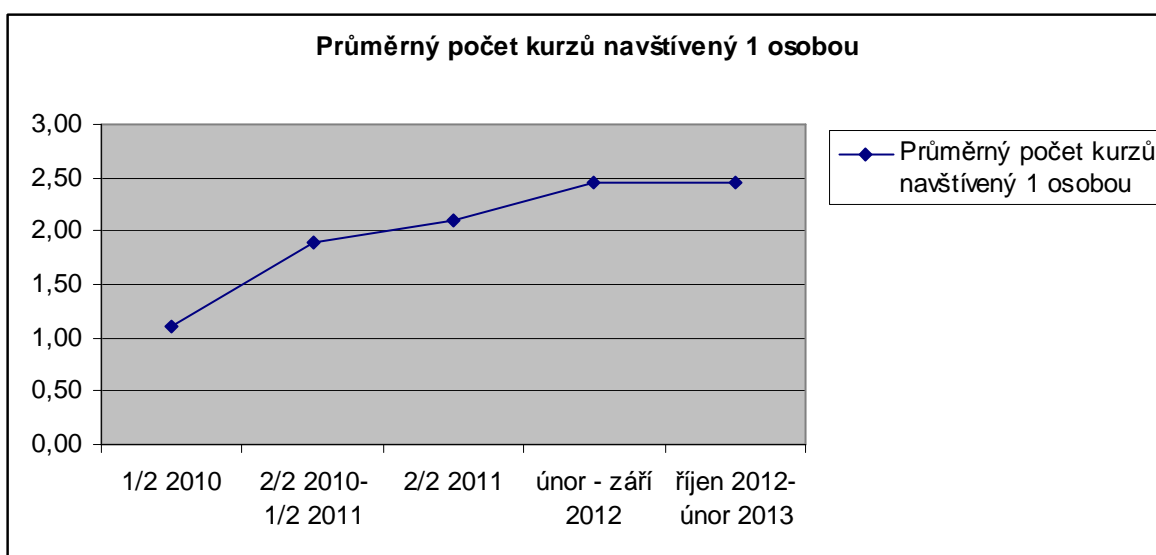
Následující kapitola bude sledovat plnění jednotlivých hodnotících indikátorů. Zodpoví otázky, zda byly indikátory naplněny a jaký byl průběh jejich plnění.

4.2.1 Počet proškolených osob

Jedním ze stanovených indikátorů byl počet osob, které se zúčastnily některého kurzu. Cílovou hodnotou je 590 osob a 3 848 kurzo-osob. V rámci průběhu projektu narazil projektový tým na problém s absencí v návštěvnosti jednotlivých kurzů.

Pokud vycházíme z průměrných plánovaných hodnot, pak měla jedna konkrétní osoba navštívit přibližně 6 kurzů. Vzhledem k absencím způsobeným zejména pracovním vytížením pracovníků docházelo k tomu, že byli proškoleni náhradní pracovníci a tímto docházelo k navýšení počtu proškolených osob. Předpokladem náhrady zde byla včasná omluva. Následující graf popisuje průměrný počet kurzů navštívených jednou osobou v průběhu projektu. Jak můžeme vidět, od šesti kurzů na jednu osobu se hodnota vychýlila ke 2,5 kurzům v současnosti. Zde se záměr, aby si jedna osoba prošla určitým uceleným školením, jehož součástí bude několik kurzů, musel velmi uzpůsobit dané situaci a pozměnit.

Graf č. 5 Průměrný počet kurzů navštívený jednou osobou

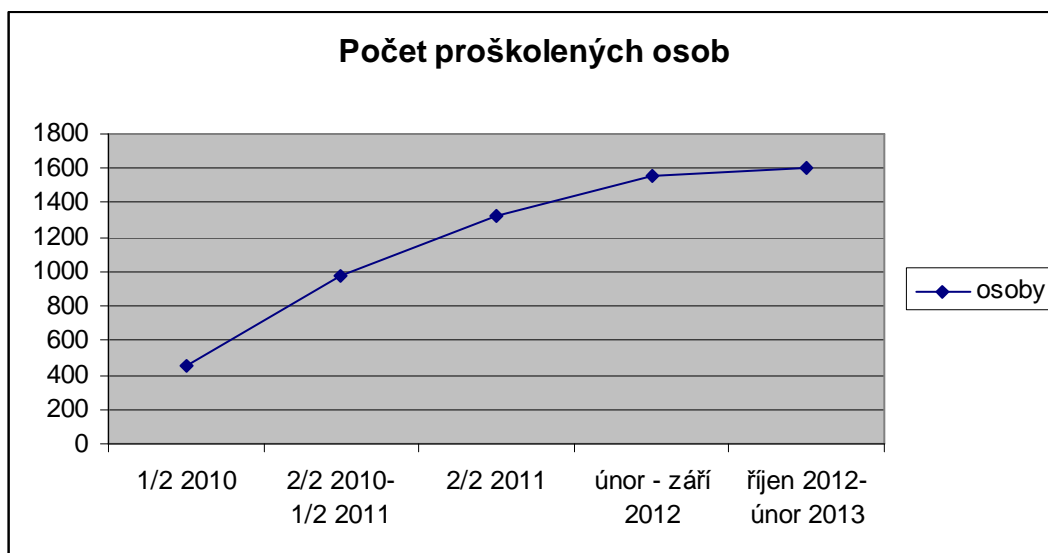


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Vzhledem k absencím popisovaným výše dosáhl počet proškolených osob cílové hodnoty již v druhé polovině roku 2010, v této době bylo proškoleny teprve 1 844 kurzo-osob. Počet zapojených osob výrazně narůstal až do října 2012,

kdy zpomalil. Toto zpomalení v posledním období je způsobeno dobíháním projektu a kurzů. Celkem bylo doposud proškoleny 1 602 konkrétních osob, tedy trojnásobek původně uvažovaného počtu a 3935 kurzo-osob. Bylo tedy již dosaženo obou hodnotících indikátorů.

Graf č. 6 Počet proškolených osob



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4.2.2 Počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů

Posledním hodnotícím indikátorem byl počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů ve výši 39. Tento indikátor byl splněn již v počáteční fázi projektu, jelikož bylo potřeba vytvořit rámcové vzdělávací programy a učební skripta, podle kterých se budou jednotlivé skupiny pracovníků školit. Zaměření kurzů, pro které byly studijní materiály tvořeny, bylo následující:

- **Top management:** efektivní komunikace, strategické myšlení, plánování a rozhodování; řízení změn ve stagnaci a krizi, implementace změn do praxe, environment, zvyšování výkonnosti firem a téma rovné příležitosti;
- **Technici:** efektivní komunikace, komunikace v konfliktních situacích, leadership, zvyšování výkonnosti, implementace změn a environment;

- **Obchodníci a nákupčí:** efektivní obchodní jednání, obchodní dovednosti, vyjednávání a argumentace, komunikace v konfliktních situacích, psychologie prodeje, obchodní právo v ČR a EU;
- **Mistři:** manažerské techniky pro mistry, zvládnání konfliktních situací na pracovišti, využití moderních metod v řízení výroby, efektivní komunikace pro mistry, základy Kaizen, štíhlé výroby a environment, právní povědomí pro mistry, aplikace ISO norem do každodenní praxe;
- **Ostatní THP:** vnitrofiremní komunikace, stres a jeho odstraňování, time management;
- **IT kurzy:** MS PowerPoint, MS Excel pro pokročilé.

4.3 Problematika veřejného zadavatele

V průběhu roku 2013 narazila RHK PK na problém týkající se zadávání veřejných zakázek. V rámci dosavadního působení nepostupovala při výběrových řízeních na dodavatele služeb či produktů dle zákona o veřejných zakázkách, jelikož z jejího hlediska nikdy nesplňovala podmínky, které by ji povinovaly takto postupovat. Pokud by se prokázalo, že takto postupovat měla, hrozilo by projektu, že obě realizovaná výběrová řízení nejsou platná a tudíž výdaje z nich vyplývající nejsou výdaji způsobilými. V tomto případě by RHK PK musela vrátet poskytnutou dotaci na tyto výdaje. V rámci tohoto projektu se jednalo o výběrové řízení na poskytovatele vzdělávacích služeb ve výši 18 163 740 Kč a IT techniku ve výši 204 577 Kč. Tato částka by ohrožovala samotnou existenci RHK PK.

4.3.1 Veřejný zadavatel

Cílem RHK PK bylo prokázání skutečnosti, že není veřejným zadavatelem a nemusí se tudíž řídit zákonem o veřejných zakázkách.

Nejdříve je nutné si upřesnit podmínky, za kterých je subjekt považován za veřejného zadavatele. Zákon o veřejných zakázkách (č. 137/2007 sb.) §2 udává, že: *„Veřejným zadavatelem je Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek, nebo jiná právnická osoba, pokud byla založena či zřízena*

za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu a je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána, nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.“

Následující tabulka uvádí výnosy za rok 2010, ve kterém největší částku tvořily tržby z prodeje služeb a členské příspěvky, dotace v tomto roce byla nulová. Podmínku financování tedy RHK PK nesplňuje, to by stačilo k vyloučení veřejného zadavatele.

Tab. č. 10 Výnosy RHK PK za rok 2010

Výnosy RHK PK za rok 2010	
Druh výnosů	Částky v tis. Kč
Tržby z prodeje služeb	2 822
Tržby za zboží	35
Úroky	2
Členské příspěvky	645
Provozní dotace	0
Výnosy celkem	3 504

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů RHK PK, 2013

Neplatnost druhé části podmínky, tedy že právnická osoba byla zřízena a provozována za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, prokazuje RHK PK ve svém vyjádření k věci: „Vzhledem k tomu, že ekonomickým zájmem těchto svazů a organizací³, které jsou rovněž financovány primárně z členských příspěvků svých členů, je také zisk rozsáhlé členské základny za účelem co nejvyšších příjmů je zřejmé, že HK ČR a dané organizace jsou v **přímém soutěžním vztahu** vzhledem k potencionálním členům (Stanovisko RHK PK).“ RHK PK svým působením podporuje pouze a výsadně své členy (za účelem dosažení jejich největšího zisku) a poskytuje jim tak konkurenční výhodu, nehájí tedy zájmy společnosti obecně.

³ Myšleno například svaz průmyslu a obchodu či unie malých a středních podniků.

4.3.2 Dotovaný zadavatel

Zajímavá je problematika dotovaného zadavatele. Zákon o veřejných zakázkách říká, že se jím řídí veřejný, dotovaný a sektorový zadavatel. Přičemž za dotovaného zadavatele dle zákona o veřejných zakázkách §2 odst. 3 se považuje: „*právnícká nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50% z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč; peněžní prostředky jsou poskytovány z veřejných zdrojů i v případě, pokud jsou poskytovány prostřednictvím jiné osoby.*“ Ačkoliv je projekt hrazen z více než 50% veřejnými zdroji, nespňuje podmínku dotovaného zadavatele. Jelikož příjemcem podpory a veškerých benefitů plynoucích z projektu je 18 soukromých firem, nelze považovat tuto zakázku za veřejnou. Takže ačkoliv je projekt financován z veřejných zdrojů, není veřejnou zakázkou a nejedná se tedy o dotovaného zadavatele. Nemusí se tedy řídit zákonem o veřejných zakázkách.

4.4 Provedená výběrová řízení

V rámci tohoto projektu byla provedena dvě výběrová řízení. U projektů spolufinancovaných z fondů EU se musí výběrová řízení řídit Metodickým pokynem pro zadávání zakázek platným v daném období.

U zakázky na IT techniku byla předpokládaná hodnota 267 800 Kč bez DPH. Tato hodnota spadá do kategorie 200 000 – 800 000 Kč bez DPH. Zde je zadavatel povinen splnit následující požadavky:

- písemně vyzvat alespoň tři dodavatele, o kterých je ubezpečen, že dokáží efektivně splnit jeho požadavky;
- nesmí opakovaně vyzývat stejné dodavatele, není-li to pro projekt nezbytné či nevyžadují-li to zvláštní okolnosti;
- výzva musí být odeslána doporučeným dopisem či emailem s doručenkou a musí být podepsána zadavatelem;
- lhůta pro předložení nabídek nesmí být kratší než 10 dní ode dne odeslání;
- otevírání obálek provádí osoba, která je nestranná k uchazečům řízení a podepíše čestné prohlášení o své nestrannosti;

- obeznámit uchazeče o jejich úspěšnosti v řízení a s vybraným podepsat písemnou smlouvu (Metodický pokyn pro zadávání zakázek 1.3, 2009).

RHK PK v zadávací dokumentaci přesně popsala technické parametry všech zařízení, která byla součástí tohoto výběrového řízení. Hodnotícími kritérii bylo v tomto případě splnění technických parametrů a nabídková cena. RHK PK publikovala výzvu na stránkách www.rhkpk.cz a emailem s doručenkou kontaktovala tři dodavatele eD systém Czech, a.s., TEMPO TRAINING & CONSULTING, s.r.o. a JUMP spol. s.r.o.

Otevřením obálek byla pověřena nestranná osoba a z pěti došlých nabídek vybrala tu nejvíce odpovídající požadavkům projektu. Vysoutěžená cena byla nižší než plánovaná a to 204 577 Kč bez DPH. RHK PK podepsala s tímto dodavatelem (firma Profit Pro spol. s.r.o.) smlouvu. Tímto byly splněny podmínky pro zadávání zakázek této kategorie.

Druhá zakázka byla plánována na 18 660 000 Kč bez DPH, touto hodnotou se zakázka dostala do kategorie zakázek nad 2 000 000 Kč bez DPH. Jednalo se o stěžejní dodávku vzdělávacích služeb. Dle Metodického pokynu pro zadávání zakázek musí takováto zakázka plnit následující podmínky⁴. Zadavatel musí:

- písemně vyzvat nejméně 5 dodavatelů, o kterých je přesvědčen, že dokážou uskutečnit dané plnění;
- vyvěsit výzvu na webových stránkách www.esfcr.cz minimálně na dobu 15 dnů;
- další dobrovolné uveřejnění v tisku a na vhodných webových stránkách;
- zajistit, aby otevírání obálek vykonávala minimálně pětičlenná hodnotící komise vybraná zadavatelem, z níž alespoň jeden člen musí mít kvalifikaci vážící se k předmětu zakázky;
- prokazatelně zaslat poskytovateli pozvánku na zasedání hodnotící komise;

⁴ Dále jsou vyjmenovány pouze podmínky nezmíněné v podmínkách pro zakázky za 200 000 – 800 000 Kč.

- o hodnocení nabídek musí vyplnit Zápis o hodnocení nabídek;
- všechny dokumenty vztahující se k výběrovému řízení zaslat poskytovateli dříve, než zažádá o první platbu (Metodický pokyn pro zadávání zakázek 1.3, 2009).

Mezi hodnotící kritéria RHK PK zařadila:

- Nabídkovou cenu (cena včetně DPH) - 20%
- Kvalitu a rozsah nabízených služeb - 20%
- Navrženou metodiku náplně a výstupů školení - 20%
- Aplikovatelnost do praxe - 20%
- Kvalitu doplňkových služeb - 20%

Mimo jiné RHK PK požadovala profesní životopisy dvaceti lektorů, dále pak deset referenčních dopisů dokládajících realizace vzdělávacích projektů financovaných v rámci podpory ESF každý v hodnotě zakázky minimálně 1 mil. Kč. Mimo jiné musely uchazeči prokázat vlastnictví čtyř ubytovacích kapacit a dvou školících místností. Dále pak kopii pojistné smlouvy, jejímž předmětem je pojištění odpovědnosti za škodu a to do výše plnění 10 mil. Kč.

Způsob hodnocení

Pro hodnocení nabídkové ceny byl použit následující vzorec:

100 * (nejvýhodnější nabídka/cena hodnocené nabídky) * váha vyjádřená v procentech

Pro hodnocení subjektivních kritérií byla použita bodová stupnice 1-100. Nejvhodnější nabídce byla přiřazena hodnota 100 bodů.

Vzorec pro výpočet vážených bodů hodnocené nabídky:

Počet bodů hodnocené nabídky * váha vyjádřená v procentech

Body za všechna ohodnocená kritéria se sečetly a nabídka s největším počtem bodů zvítězila.

RHK PK vyvěsila výzvu na stránky www.esfr.cz a písemně i elektronicky kontaktovala sedm dodavatelů. Po uplynutí 15 denní lhůty vybrala zvolená komise z dvou došlých nabídek jednu. Konkrétně firmu Tempo Training & Consulting, s.r.o., se kterou poté podepsala smlouvu dle metodiky k OP LZZ. Konečná hodnota zakázky byla 18 163 740 Kč bez DPH. Z tohoto pohledu dodržela tedy veškeré podmínky dané metodikou pro zadávání zakázek. Poněkud zvláštní skutečností je návrat pouze dvou nabídek ze sedmi obeslaných poptávek. Druhou organizací, která předložila svou nabídku, byla Západočeská univerzita v Plzni (ZČU). Ta nebyla obeslána RHK PK, ale samostatně reagovala na výzvu vyvěšenou na stránkách www.esfr.cz. Dle vysvětlení RHK PK podala ZČU nabídku o 172 312 Kč vyšší než Tempo Training & Consulting, s.r.o.

Důvodem tak nízké návratnosti nabídek mohl být rozsah celé zakázky, časová i personální náročnost a také schopnost školící organizace pojmout všechna témata a zaměření kurzů (oblasti psychologie, managementu, jazykové vybavenosti a IT dovednosti).

Při kontrolách monitorovacích zpráv MPSV byl RHK PK vytýkán přístup k výběru dodavatelů. Konkrétně nezpracovaný průzkum trhu, který by ověřil, zda byli obesláni nejlepší dodavatelé a hlavně dodavatelé, kteří prokazatelně nabízejí dané plnění. RHK PK na tuto výtku odpověděla tak, že vybraní dodavatelé vzešli z internetového průzkumu a vzájemné komunikace mezi RHK PK a jejími členy, kteří disponují znalostmi a zkušenostmi z dané oblasti. Dále pak zmínila, že průzkum trhu jako takový byl zpracován bývalým vedením RHK PK, které již s komorou nespolupracuje.

4.5 Sankce a problémy řešené v průběhu projektu

Projekty spolufinancované z fondů EU se řídí velkým množstvím pravidel, jejich dodržování je kontrolováno z každým předložením monitorovací zprávy. Pokud kontrola zjistí jejich porušení, může dojít až k uložení sankce.

4.5.1 Sankce

„V případech, kdy příjemce poruší podmínky nakládání s veřejnými prostředky stanovené obecně závazným právním předpisem nebo právním aktem o poskytnutí

podpory, dopouští se porušení rozpočtové kázně podle §44 a 44a zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v platném znění. Odvod za porušení rozpočtové kázně se provádí ve výši porušení rozpočtové kázně, případně procentuální výši z celkové částky vyplacené dotace stanovené Právním aktem o poskytnutí (Příručka pro příjemce dotace 1.3, 2009, str. 26).“ Kontrolu rozpočtové kázně provádí místně příslušný finanční úřad. Tento úřad také dohlíží na vymáhání případných sankcí. Pokud dojde k tomu, že je příjemce podpory povinen vrátit určitou část peněz, činí tak na základě písemné žádosti poskytovatele dotace. Tato žádost musí obsahovat:

- identifikační údaje příjemce projektu;
- identifikační údaje o projektu;
- zdůvodnění rozhodnutí o vrácení části dotace;
- variabilní symbol pro platbu.

Příjemce dotace je po obdržení této písemné žádosti povinen do 30-ti dnů od obdržení prokázat převod finančních prostředků prostřednictvím výpisu z účtu. Bankovní poplatky související s danou platbou jsou zde považovány za nezpůsobilé výdaje a jsou hrazeny příjemcem (Příručka pro příjemce podpory 1.3, 2009).

V průběhu projektu byly zadavateli uděleny dvě sankce v celkové hodnotě 161 626,83 Kč. Větší část této částky 142 276,32 Kč se týkala nákupu IT techniky a dalších pomůcek pro vzdělávací kurzy, konkrétně flipcharty, promítací plátna a projektory. Důvodem této sankce bylo nedorozumění, kdy vybraný dodavatel vzdělávacích služeb ve své nabídce uvedl, že disponuje technikou a veškerými učebními pomůckami a je schopen je zajistit. Součástí projektu ale byla také položka na nákup tohoto vybavení realizačním týmem. Jednalo se o duplicitní položku, která nemohla být prohlášena za způsobilé výdaje, a tudíž nemohla být proplacena. Zadavatel vysvětluje vznik tohoto problému tak, že při takto velkém množství souběžně běžících kurzů by mělo docházet k využití jak techniky dodavatele, tak i zapůjčování techniky realizačního týmu. Toto vysvětlení však nebylo pro kontrolní orgán dostačující. Technika tedy nakoupena byla, ale jen její část byla proplacena, zbytek musela uhradit RHK PK.

Druhá sankce v hodnotě 19 350,51 Kč se týkala mzdových výkazů. Zadavatel mylně uváděl některé činnosti, které díky své povaze musí spadat do nepřímých nákladů, do nákladů přímých a žádal takto jejich proplacení. Konkrétně se jednalo o tisk, kopírování a skenování materiálů vázících se k projektu a zajišťování publicity.

4.5.2 Problémy řešené v průběhu projektu

V počátcích projektu se musel projektový tým vypořádat se změnou vedení a fluktuací některých zaměstnanců a členů realizačního týmu. To mělo za následek problémy v předávání některých pro projekt velmi podstatných informací, příkladem je analýza trhu. Problém byl vyřešen doplněním realizačního týmu o nové kolegy.

Jako další problém se ukázala nedisciplinovanost firem a jejich zaměstnanců zapojených do školení. Velmi často docházelo k tomu, že se zaměstnanci nedostavili na školení vůbec. Vzhledem k tomu, že náklady na kurz jsou rozpočítávány na firmy podle počtu zúčastněných osob, docházelo by k nespravedlivému prodražování kurzů pro podniky, které jsou disciplinované a své zaměstnance na kurzy posílají. Z tohoto důvodu RHK PK stanovila pravidlo. Pokud se dotyčný omluví minimálně 14 dnů předem, je vše v pořádku. Ovšem pokud tak neučiní, podnik zaplatí kurz i za zaměstnance, který se kurzu nezúčastnil.

4.6 *Nepodstatné a podstatné změny*

V průběhu projektu nastávají velmi často různé změny, které bývají vyvolány zejména tím, že ne vždy se dají všechny skutečnosti očekávat a naplánovat. Také k tomu přispívá fakt, že projekty jsou nezdědka dlouhodobějšího charakteru a musí reagovat na změny vnějšího prostředí, například legislativy, stavu národního hospodářství atd. Změny v projektech se dělí na podstatné a nepodstatné.

4.6.1 *Nepodstatné změny*

Nepodstatné změny jsou takové změny, u nichž nevzniká nutnost změnit či doplnit právní akt uzavřený za účelem poskytnutí podpory. Také svým působením neovlivňují monitorovací indikátory a cíle projektu. I nepodstatné změny musí příjemce dotace uvádět v monitorovacích zprávách a podávat k nim řádné vysvětlení.

Za příklady nepodstatných změn lze považovat:

- přesuny peněz v rámci jednotlivých rozpočtových kapitol;
- přesuny peněz mezi jednotlivými rozpočtovými kapitolami do výše 15% objemu původního rozpočtu kapitoly;
- změna kontaktních údajů, sídla a statutárního zástupce příjemce;
- změna kontaktní osoby projektu;
- výměna auditora;
- změny v harmonogramu realizace projektu v případě, že neovlivní projektové cíle;
- uzavření a změny smluv s partnery;
- odložení zahájení realizace projektu pod podmínkou, že neovlivní naplnění cílů projektu (Příručka pro příjemce podpory 1.3, 2009).

V rámci projektu proběhlo větší množství nepodstatných změn, většina z nich se týká přesunu finančních prostředků v rámci rozpočtu projektu, dále pak změn harmonogramu jednotlivých kurzů. Mimo jiné došlo ke změně statutárního zástupce, kontaktní osoby a také ke změnám v názvech zúčastněných podniků.

4.6.2 Podstatné změny

Podstatná změna projektu je taková změna, která vyvolává nutnost změny či úpravy právního aktu o poskytnutí podpory. Pro realizaci podstatné změny musí příjemce vyplnit žádost dostupnou na stránkách www.esfcr.cz a zaslat ji písemně a elektronicky poskytovateli dotace.

Podstatné změny mohou vést ke snížení peněžních prostředků v rozpočtu či jejich přeskupení, nikdy nesmí způsobit zvýšení rozpočtu. Poskytovatel má právo po dohodě s příjemcem žádost o podstatnou změnu upravit a také má právo ji zamítnout. Před schválením žádosti není možné provádět žádné změny a také není možné podávat žádosti se zpětným účinkem. Pokud nejsou tyto podmínky splněny, může dojít k sankcím či krácení dotace.

Za příklady podstatných změn v projektu lze považovat:

- změnu data ukončení projektu (ani v tomto případě není možné žádat navýšení finančních prostředků);
- dřívější zahájení projektu;
- změny týkající se monitorovacích indikátorů;
- přesun finančních prostředků mezi jednotlivými kapitolami v rozpočtu v objemu vyšším jak 15% původního rozpočtu kapitoly;
- změna bankovního účtu příjemce podpory (zde je nutné nahlásit úmysl změnit banku dopředu poskytovateli)
- změna osoby příjemce dotace- je možná jen pokud se jedná o změnu právní formy podnikání, sloučení/splynutí příjemce dotace s jinou právnickou osobou či změně příjemce ze zákona (Příručka pro příjemce podpory 1.3, 2009).

Podstatné změny provedené v projektu

První podstatná změna reagovala na počáteční fluktuaci členů realizačního týmu. Jako problém se ukázala skutečnost, že v dokumentu o Rozhodnutí pro poskytnutí dotace byla uvedena konkrétní jména klíčových osob. To poté znemožňovalo najmutí nových zaměstnanců a vyplácení jejich výplat. Tento problém se vyřešil tím, že se zažádalo o změnu v dokumentu o Rozhodnutí o poskytnutí dotace, a to o vyškrtnutí konkrétních jmen zaměstnanců a vypsání pouze názvů pracovních pozic. Tato změna byla schválena.

Další změnou bylo zvýšení monitorovacího ukazatele počtu podpořených podniků, a to z 18 na 20. Důvodem byl zájem dalších dvou firem o vzdělávání v jejich organizaci.

Další změna se týkala zaměření jazykových kurzů. Většinu podniků v době realizace projektu ovlivňovala hospodářská krize a její důsledky. Jedním z těchto důsledků bylo nucené přeorientování vývozu do jiných zemí. Z tohoto důvodu byla vymazána přesná čísla proškolených v angličtině, ruštině a němčině a ponechán pouze celkový počet, aby se mohly kurzy přizpůsobit požadavkům podniků.

V důsledku problémů s odbytem způsobených krizí byly podniky nuceny od některých školení odstoupit a více se věnovat výrobním a obchodním záležitostem. Z hlediska

naplnění hodnotících indikátorů bylo nutné zapojit dodatečně další dvě firmy. Došlo tedy k navýšení hodnotícího indikátoru počtu podpořených podniků z 20 na 22.

Vzhledem k dlouhému trvání schvalování monitorovacích zpráv, které je potřebné k vyplacení finančních prostředků, bylo požádáno o změnu výše zálohových plateb, a to z pěti 12% na dvě 30%. Záměrem této změny bylo zabránění platební neschopnosti.

Další podstatná změna byla realizována z toho důvodu, že některé subjekty projevíly zájem o proškolení většího než původně plánovaného množství osob a zároveň jiné subjekty nezvládaly proškolení slibované množství osob. Pomocí této podstatné změny byla přerozdělena místa na jednotlivých školeních tak, aby byla co nejefektivněji využita. V rámci těchto přesunů bylo provedeno i přerozdělení veřejné podpory mezi podniky podle již zmíněných pravidel pro příjemce podpory.

V pořadí sedmá změna se týkala zpřesnění popisu klíčových aktivit tak, aby lépe reflektovala potřeby zapojených osob.

Zatím poslední schválená podstatná změna se týkala prodloužení projektu o 6 měsíců do 30. 6. 2013. Díky této změně bylo nutné prodloužit smlouvy členům realizačního týmu a najmout dodatečně dva lektory, kteří zajišťují IT kurzy. Také se snižovaly ceny některých kurzů.

Do konce projektu je naplánováno vyřadit 15 podniků z projektu, jelikož již vyčerpaly celou veřejnou podporu a zároveň neprojevily dostatečný zájem o nabízené kurzy.

4.7 Reálný finanční plán

Plán zálohových plateb je vytvářen již v Žádosti o poskytnutí finanční podpory, která vzniká při samotném plánování projektu. Od podání žádosti do zahájení realizace projektu vždy uplyne nějaká doba, ve které může dojít ke změně podstatných skutečností, vnějšího či vnitřního prostředí atd. Z těchto důvodů často dochází ke změnám finančního plánu. Také v průběhu projektů, které velmi často bývají i několikaleté, může také dojít ke změnám, které si budou vyžadovat upravení plateb.

V rámci tohoto konkrétního projektu došlo ke změně zálohových plateb na základě již zmíněné podstatné změny z důvodu nutnosti zaručení solventnosti projektu. V následující tabulce je tato změna viditelná ve sloupcích plánovaná záloha a skutečná platba.

Zajímavá fakta nabízí sloupec s údaji o skutečném vyúčtování, kdy v prvních dvou obdobích nebyly zúčtovány žádné výdaje. Je to dáno tím, že projekt bylo potřeba na začátku jeho existence rozhybat a zorganizovat. Zájem podniků o školení byl zprvu menší, ale spolu s kladnými odezvami se zvyšoval. S rostoucím počtem zrealizovaných kurzů rostly i náklady za tyto služby a tím pádem i skutečné vyúčtování nákladů.

Tab. č. 11 Přehled plánovaných a skutečných plateb v Kč

Datum podání žádosti	Plánovaná záloha	Skutečná platba	Skutečné vyúčtování nákladů v daném období
1. 1. 2010	5 982 312	5 982 312	0
15. 3. 2010	3 988 208	5 982 312	0
30. 7. 2010	3 988 208	0	1 699 065
31. 1. 2011	3 988 208	7 410 626	8 702 718
1. 8. 2011	3 988 208	7 490 335	7 490 335
31. 1. 2012	3 988 208	3 045 975	8 299 763
1. 8. 2012	3 988 208	0	3 045 974
Rok 2013 odhad	0	0	673 705
Celkem	29 911 560	29 911 560	29 911 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tab. č. 12 uvádí konkrétní druhy nákladů v rámci celkového čerpání. Poslední období (rok 2013) v tabulce č. 12 i v tab. č. 11 je pouze odhadem, který je založený na předpokladu, že dojde k dočerpání celé částky dotace.⁵

Tab. č. 12 Přehled čerpání jednotlivých nákladů

Datum podání žádosti	Osobní náklady	Zařízení a vybavení	Nákup služeb	Přímá podpora	Nepřímé náklady	Celkem
1. 1. 2010	0	0	0	0	0	0
15.3. 2010	0	0	0	0	0	0
30.7.2010	477 498	235 187	794 352	111 120	80 908	1 699 065
31. 1. 2011	1 276 821	0	6 145 884	863 320	414 415	8 700 440
1. 8. 2011	956 212	0	5 580 864	601 820	356 683	7 495 579
31. 1. 2012	957 122	0	6 352 740	594 900	395 227	8 299 989
1. 8. 2012	1 456 261	87 813	614 540	707 040	177 128	3 042 782
Rok 2013 odhad	233 399	0	440 306	0	0	673 705
Celkem	5 357 314	323 000	1 849 198	2 878 200	1 424 361	29 911 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

⁵ K tomuto dočerpání dojde zcela určitě, z tohoto důvodu byl projekt prodloužen do června 2013.

5 Analýza nákladů a přínosů projektu

Tato kapitola se zaměří na zhodnocení nákladů a přínosů, které projekt svou realizací přinesl všem zúčastněným. Velmi problematické je u projektů zaměřených na vzdělávání ohodnocení přínosů, které jsou těžko vyčíslitelné. Nejpoužívanější a zároveň i doporučovanou metodou je Costs and Benefits Analysis (CBA) neboli analýza přínosů a nákladů. Tato analýza bývá ve světě velmi často používána ke zhodnocení prospěšnosti veřejných projektů (stavba dálnic, environmentální projekty,...) pro společnost.

CBA je založena na zodpovězení otázky „co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere?“. Odpovědi na tuto otázku převádí pokud možno na hotovostní toky a tím umožňuje použití metodiky podnikových financí (Brent, 2006).

Nejdříve je důležité vysvětlit pojmy, které CBA používá:

- **efekty plynoucí z investice** - jsou veškeré finanční i nefinanční dopady investice, které nějak ovlivňují zkoumané subjekty;
- **costs (náklady, újmy)** - jsou záporné efekty plynoucí z realizace investice;
- **benefits (přínosy)** - jsou kladné efekty plynoucí z realizace investice;
- **beneficient** - subjekt, na kterého pozitivně či negativně působí realizace investice.

Základem pro CBA je představa reality bez uskutečnění projektu (nulová investiční varianta) a reality s uskutečněním projektu (investiční varianta).

Při tvorbě CBA se doporučuje postupovat podle následujících jedenácti kroků:

- definice podstaty projektu;
- vymezení struktury beneficentů;
- popis rozdílů mezi nulovou a investiční variantou;
- určení všech důležitých přínosů a nákladů a jejich ocenění;
- slovní popsání neocenitelných přínosů a nákladů;
- převod ocenitelných přínosů a nákladů na hotovostní toky;

- stanovení diskontní sazby;
- výpočet kritériálních ukazatelů;
- provedení citlivostní analýzy;
- zhodnocení projektu na základě kritériálních ukazatelů, citlivostní analýzy a neocenitelných efektů;
- rozhodnutí o přijatelnosti investice (Sieber, 2004).

Tento postup je pouze doporučený a pořadí kroků se může měnit, některé z nich mohou probíhat zároveň. Hodnocení pomocí CBA je většinou prováděno před započítáním realizace projektu, může se však provádět i v jeho průběhu (jako v tomto konkrétním případě) či po ukončení. V předinvestiční fázi má odpovědět na otázku, zda by bylo prospěšné daný projekt realizovat a ve fázi investiční či provozní zda realizace projektu přinesla požadované přínosy a jestli by bylo dobré v něm pokračovat či na něj třeba navázat další aktivitou.

5.1 Vymezení podstaty projektu

Vymezení podstaty projektu je prvním logickým krokem, který je nutné vykonat. Podstatou projektu RHK PK je zvýšení kvalifikace a adaptability zaměstnanců členů RHK PK s cílem lépe a pružněji reagovat na měnící se požadavky trhu a tím přispívat k lepší konkurenceschopnosti členů RHK PK a Plzeňského kraje. Toho mělo být dosaženo prostřednictvím sestavení vzdělávacích programů a proškolením zaměstnanců členů RHK PK.

5.2 Vymezení beneficentů

Tento krok přináší odpovědi na otázku, komu z toho projektu plynou záporné a kladné efekty.

Mezi beneficenty tohoto projektu patří:

- RHK PK,
- členové RHK PK (podniky, které se zapojily do projektu),
- zaměstnanci těchto podniků a

- stát.

RHK PK mohla zaměstnat čtyři zaměstnance, které by bez projektu nezaměstnala. Tito zaměstnanci se podílejí nejen na tomto projektu, ale i na dalším fungování RHK PK. Techniku nakoupenou v rámci realizace projektu může RHK PK využívat i pro své další aktivity a po ukončení projektu ji plně využít pro zajištění administrativního chodu své kanceláře. Nakoupená skripta a vytvořené vzdělávací programy budou využitelné pro další školení členů RHK PK. V případě dobrých referencí od členů RHK PK, kteří se zúčastnili tohoto projektu, může dojít k navýšení počtu členů RHK PK a tím i členských příspěvků pro RHK PK, což umožní její další rozvoj. Dalším přínosem je využití části nepřímých nákladů na úhradu pronájmu kancelářských prostorů v RHK PK, které byly využívány při administrativě projektu. Přesně se jednalo o pětinu nájmu v průběhu čtyř let.

Mezi přínosy pro podniky, které se zúčastnily projektu, můžeme zařadit převedení většiny administrativní zátěže spojené s projektem vzdělávání jejich zaměstnanců na RHK PK. Podniky nemusely přímo ze svých zdrojů financovat nic. Nesporným přínosem byla úspora nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Dále pak proškolení zaměstnanců, zdokonalení jejich znalostí a dovedností a v konečném důsledku zlepšení konkurenceschopnosti celého podniku, které by mělo pozitivně působit na výkonnost a tím i ziskovost podniků.

Dalšími beneficienty projektu jsou bezesporu zaměstnanci těchto firem, kteří prošli školeními. Finanční vyčíslení přínosů, které pro ně školení měla, je nemožné. Ale z nefinančního pohledu získali nové znalosti a dovednosti, které jim pomohou ve výkonu povolání a v některých případech zvyšují možnosti jejich povýšení.

Přínosem státu je v tomto případě zaměstnání čtyř osob a odvody z jejich mezd ve výši 34% (za sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel), 13,3% zaměstnanec a 15% daň z příjmu fyzických osob počítána ze superhrubé mzdy.

5.3 Náklady projektu v jednotlivých letech

Pro výpočet CBA je nutné rozčlenit náklady projektu do jednotlivých let. Následující tabulka vychází ze skutečného čerpání nákladů, tak jej uvádí již tabulka č. 12.

Tab. č. 13 Přehled nákladů projektu v jednotlivých letech v Kč

Rok			
Náklad	2010	2011	2012
Osobní náklady	477 498	2 233 033	2 646 783
Zařízení a vybavení	235 187	0	87 813
Nákup služeb	794 352	11 726 748	7 407 586
Přímá podpora	111 120	1 465 140	1 301 940
Přímé náklady celkem	1 618 157	15 424 921	11 444 122
Nepřímé náklady	80 908	771 098	572 355
Celkové náklady projektu	1 699 065	16 196 019	12 016 477

Zdroj: vlastní pracování, 2013

V prvním roce projektu došlo zejména k nákupu vybavení a administrativnímu zajištění projektu, vzhledem k tomu jsou náklady za rok 2010 nejnižší. V následujících letech 2011 a 2012 byla realizována většina školení a tím pádem i většina nákladů za služby.

5.4 Přínosy a náklady v podobě hotovostních toků

Za náklady, které v rámci projektu vznikly, lze považovat náklady vynaložené na realizaci projektu, tak jak byly rozepsány na jednotlivé roky v tabulce č. 13. Přínosy projektu jsou obtížněji hodnotitelné. Rozebereme je tedy postupně.

Vznik čtyř pracovních míst

Tab. č. 14 Roční odvody státu za čtyři zaměstnance v Kč

	Super- hrubá měsíční mzda	Super- hrubá roční mzda	Odvody (soc. a zdrav. poj.) zam-tel	Odvody (soc. a zdrav. poj.) zam-nec	Daň	Daň po slevě na poplat.	Odvod státu za zam-ce celkem
Projektový manažer	35 000	420 000	106 567	41 687	63 000	38 160	186 414
Finanční manažer	28 000	336 000	85 254	33 349	50 400	25 560	144 163
Koordinátor	32 000	384 000	97 433	38 113	57 600	32 760	168 306
Metodik	25600	307 200	77 946	30 491	46 080	21 240	129 677
Celkem odvod státu							628 560

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dle informací o superhrubých mzdách z projektové žádosti byly vypočteny odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance (13,3%) i zaměstnavatele (34%). Dále pak také daň ze mzdy fyzických osob (15% sazba), u které byla odečtena sleva na poplatníka (24 840 Kč platných v roce 2010, 2011 i 2012). Všechny tyto odvody činily za čtyři zaměstnance a jeden rok 628 560 Kč. Všichni tito zaměstnanci byli zaměstnáni po dobu tří let (2010, 2011, 2012).

Administrativní část projektu se odehrávala v prostorách RHK PK, tím pádem měla komora právo na úhradu části nájemného a služeb (elektřina, internet) z nepřímých nákladů projektu. Jednalo se o pětinu nájmu RHK PK ve výši 128 000 Kč ročně.

RHK PK získala tímto projektem také techniku, kterou bude moci používat i pro další projekty a akce uspořádané pro podnikatele v Plzeňském kraji. Ačkoliv tato technika nebude mít z účetního hlediska již žádnou hodnotu, stále má ekonomickou hodnotu danou právě tím, že ji lze stále využívat pro školení či administrativu. Do přínosů nebude však uvedena celá částka za zařízení a vybavení, ale pouze polovina s přihlédnutím k tomu, že technika částečně zastarala a její výkonnost roky ubývá. Přínosem je tedy částka 161 500 Kč (323 000/2).

V rámci projektu také vznikly osnovy vzdělávacích programů, dále pak brožury, prezentace a skripta, která může RHK PK využít do budoucna v podobných projektech. V tomto případě je nutné použít odhad hodnoty, kterou tyto věci představují. Odhadem

se jedná o 5% z celkové částky vynaložené na nákup služeb. Tedy 5% z 19 926 600 Kč je 996 330 Kč.

Největším přínosem celého projektu bylo bezesporu vzdělávání zaměstnanců členských firem. Přínosem pro tyto podniky byla skutečnost, že za proškolení svých zaměstnanců nemusely nic hradit. Takže na jedné straně máme proškolené, kvalifikované zaměstnance a na straně druhé spíše jen náklady obětované příležitosti z jiného způsobu využití podpory de minimis. Z dotazníku, který bude dále podrobněji zanalyzován, vyplynulo, že by firmy bez existence tohoto projektu proškolily menší množství zaměstnanců. Po prodiskutování se členy RHK PK došlo k odhadu podílu proškolených zaměstnanců bez existence projektu, a to na 33% ze skutečného množství proškolených zaměstnanců. Pro zjednodušení tedy využijeme tohoto poměru pro výpočet úspor nákladů na vzdělávání daného množství zaměstnanců, a to za předpokladu stejných nákladů na vzdělávací služby jaké byly prokázány v rámci tohoto projektu. Jedná se tedy o částku $19\,926\,600 * 0,33 = 6\,575\,778$ Kč. Pokud tuto částku rozdělíme do tří let, vychází nám 2 191 926 Kč, tato částka bude použita při výpočtech.

5.5 Výpočet čisté současné hodnoty

Tato část práce využije technik používaných pro výpočet efektivnosti či přijatelnosti investice použitím vzorců z podnikových financí. Jedním takovým kritériem je čistá současná hodnota (ČSH).

Investice se považuje za přijatelnou, pokud je ČSH > 0. Vzorec pro výpočet ČSH je následující:

$$\text{ČSH} = \sum_0^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

přičemž:

CF_t peněžní toky v čase t

i předpokládaná výnosnost v daném období.

nposlední rok realizace projektu

Dalším využívaným kritériem pro výpočet přijatelnosti investice je vnitřní výnosové procento (VVP). VVP je taková míra výnosnosti, při které $\check{C}SH_{(i)} = 0$ (Radová a kol., 2008).

V následující tabulce bude proveden výpočet ČSH. Všechny hodnoty budou diskontovány k roku 2010, jelikož je pro projekt žádoucí znát hodnotu jeho přínosů a újem v této podobě. Při výpočtech nebude brána v úvahu inflace. Pro diskontování všech toků byla využita 5% míra výnosnosti, která se u projektů s podobnou tematikou používá nejčastěji. Jedná se o průměrnou míru výnosnosti nerizikových státních dluhopisů.

Tab. č. 15 Výpočet ČSH podle CBA

Beneficiant	Přínos/náklad	2010	2011	2012
Stát	Daň z příjmu FO (+)	117 720	117 720	117 720
	SZP firmy za zam-ce (+)	367 200	367 200	367 200
	SZP zam-ců ze mzdy (+)	143 640	143 640	143 640
RHK PK	Úspora na nájmu (+)	128 000	128 000	128 000
	Využití techniky (+)	161 500	0	0
	Skripta, brožury (+)	996 330	0	0
Zúčastněné podniky	Náklady na projekt (-)	1 699 065	16 196 019	12 016 477
	Úspora za školení (+)	2 191 926	2 191 926	2 191 926
Nediskontované přínosy celkem		4 106 316	2 948 486	2 948 486
Nediskontované újmy celkem		1 699 065	16 196 019	12 016 477
Výsledné CF v jednotlivých letech		2 407 251	-13 247 533	-9 067 991
Diskontované CF		2292620	-12 015 903	-7 833 272
Kumulované diskontované toky			-9 723 282,9	-17 556 555

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výpočet byl prováděn tak, že se sumarizovaly nediskontované újmy a přínosy pro jednotlivé roky, výsledné cash flow se diskontovalo k roku 2010 a sečetlo dle vzorce pro ČSH. Výsledek je -17 556 555 Kč. Vzhledem k tomu, že ČSH vyšla extrémně negativní, kritérium VVP ztrácí smysl. ČSH vyšla záporná, bylo by tedy logické říci, že projekt byl značně nevýhodný a jeho újmy značně převýšily přínosy. Jelikož se jedná o projekt zaměřený na znalosti a jiné hodnoty finančně těžko ocnitelné, musíme vzít v úvahu neocnitelné přínosy.

5.6 Neocenitelné přínosy a dotazníkové šetření

Mimo přínosy, které lze peněžně vyjádřit, projekt vygeneroval i přínosy, které sice nejsou finančně vyjádřitelné, ale nejsou o nic méně důležité. Právě naopak u projektů, které se zaměřují na vzdělávání, zlepšení kvalifikace apod., neocenitelné přínosy silně převažují.

1 602 zaměstnanců členů RHK PK prošlo školeními, která byla zaměřena na rozvoj znalostí potřebných pro jejich pracovní pozice. Byly to znalosti z oblasti psychologie, zvládání konfliktů a stresu, podpory přímého prodeje, dnes velmi nutných IT dovedností a time managementu. Zvládání stresu a konfliktů na pracovišti uvítaly zejména profese středního managementu, které tyto problémy musí řešit. Se znalostí těchto praktik mají možnost udržet lepší pracovní morálku a tím i výkon na jejich pracovištích.

Ve školeních zaměřených na IT dovednosti byl největší zájem o program MS Excel. Zejména u menších firem, které nedisponují finančními možnostmi pro koupi větších a komplexnějších programů, měl tento kurz úspěch. Znalosti MS Excel umožňují zaměstnancům kvalitní setřídění podnikových informací, možnost lépe se orientovat v podnikových datech, dále pak možnost vyfiltrovat si potřebná data a například pomocí vzorců vytvářet výstupy z těchto dat. Správné používání tohoto programu může mít pozitivní efekty v oblasti výkonu pracovníka a efektivnosti a rychlosti podnikových procesů.

Dalším zaměřením byly jazykové dovednosti, které k dnešní době neodmyslitelně patří. Mnoho podniků bylo nuceno po roce 2009 zvážit své odběratelsko-dodavatelské vztahy a diversifikovat své vývozy do dalších zemí. Tímto vzrostla velmi rapidně potřeba disponovat jazykově vybavenými zaměstnanci. Tento projekt umožnil podnikům, které o to měly zájem, proškolit své zaměstnance a tím zvýšit jejich možnosti na lepší odbyty.

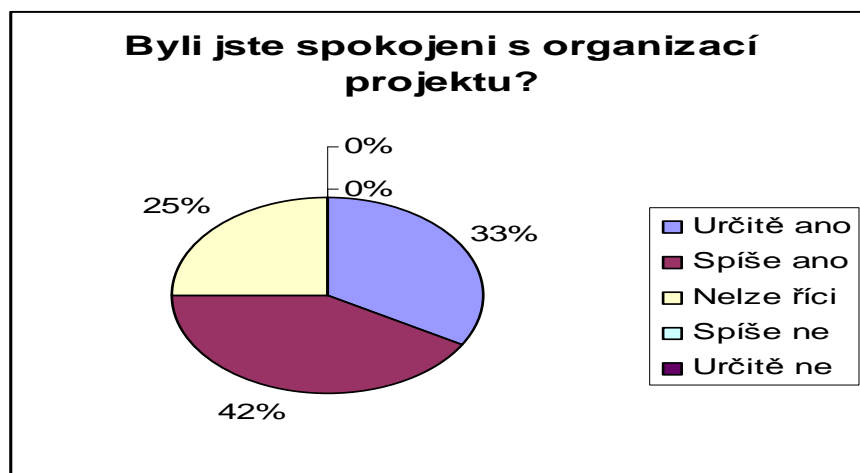
Pro TOP management byly připraveny kurzy, které se zabývaly zejména strategickým řízením, řízením v době změn a krize. Tato témata byla také volena na základě aktuální hospodářské situace.

Jak byl projekt úspěšný, hodnotilo dotazníkové šetření, které si kladlo za cíl zjistit, nakolik byly podniky spokojeny s úrovní, organizací a náplní projektu a jaké přínosy podle jejich názoru pro ně projekt měl.

Dotazník byl vytvořen autorkou diplomové práce a rozeslán RHK PK mezi podniky, které se zúčastnily projektu. Konkrétně byli obesláni personalisté (nebo jiní odpovědní pracovníci) 22 podniků, které se projektu zúčastnily. Z 22 podniků i přes urgenci RHK PK odpovědělo 12 firem. Dotazník sestával ze třinácti otázek, z toho byly tři otevřené a zbylých deset bylo uzavřených. Uzavřené otázky byly zaškrťovací a respondenti vybírali z pěti možností dle svého uvážení, a to určitě ano, spíše ano, nelze říci, spíše ne a určitě ne.

První otázka se zaměřila na vyjádření obecné spokojenosti s organizací projektu.

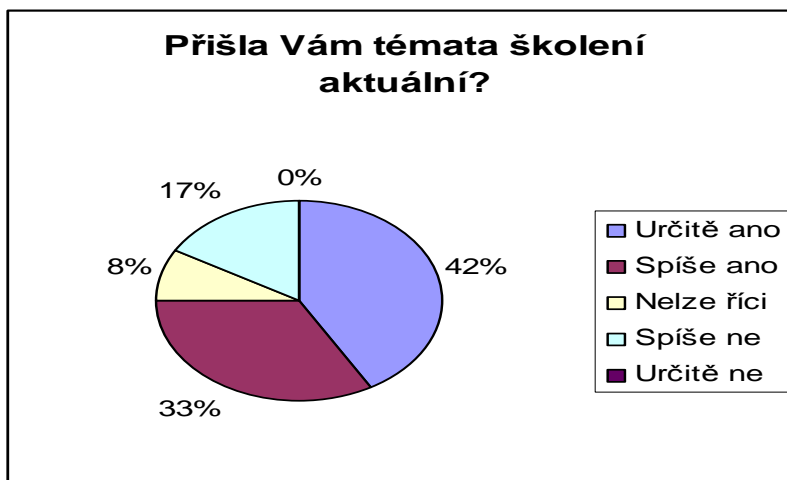
Graf č. 7 Otázka- Byli jste spokojeni s organizací projektu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

75% podniků bylo s organizací projektu spokojeno, a to je pozitivní zpětná vazba pro RHK PK a zároveň první kladný ukazatel. Další otázka se zaměřila na aktuálnost témat, která byla probírána na školeních a kurzech. Zde opět 75% podniků odpovědělo, že považuje témata za aktuální. Přesto pro 17% dotázaných témata školení aktuální nebyla, v příštích projektech je důležité zlepšit komunikaci mezi RHK PK a jejími členy tak, aby se toto procento co nejvíce minimalizovalo.

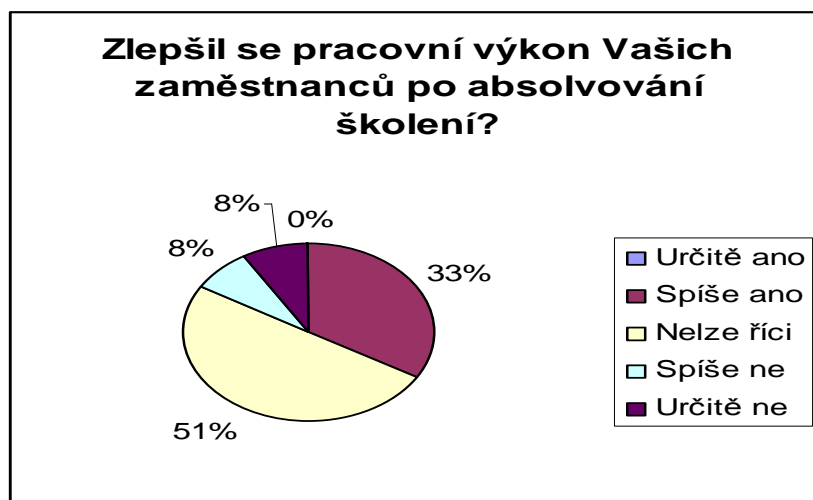
Graf č. 8 Otázka- Přišla Vám témata školení aktuální?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Následující otázka navazovala na otázku předchozí. Pokud odpověď na ni byla ne nebo spíše ne, dotazovala se na to, jaké změny v tématech by tedy podniky navrhovaly. Jednalo se o otevřenou textovou otázku a nebyla nikým zodpovězena. Není tedy možné říci, na jaká témata by se RHK PK měla pro příště zaměřit tak, aby oslovila všechny podniky.

Graf č. 9 Otázka- Zlepšil se pracovní výkon Vašich zaměstnanců po absolvování školení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf č. 9 zodpovídá otázku týkající se výkonnosti zaměstnanců po absolvování školení. Třetina dotázaných spíše zlepšení výkonu svých zaměstnanců vnímá, více jak polovina si není jistá a 16% si myslí, že školení výkonnost jejich zaměstnanců neovlivnila. Pokud by se vlivem tohoto projektu minimálně u třetiny zaměstnanců zlepšila výkonnost, můžeme to považovat za pozitivní výsledek. Cílem by ovšem mělo být dotažení kurzů do toho stádia, kdy i polovina nerozhodnutých bude přesvědčena o účinnosti školení.

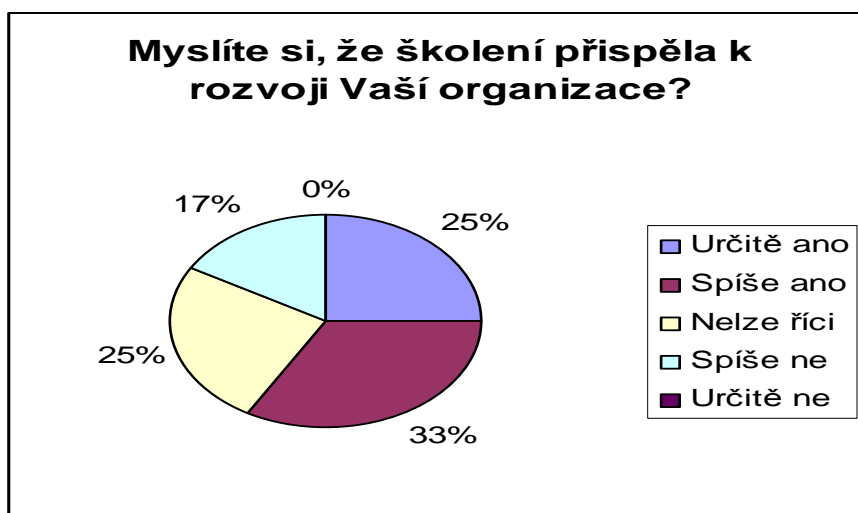
Graf č. 10 Otázka- Navazovala školení na Vaši podnikovou strategii?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výše zmíněná otázka se zaměřovala na návaznost absolvovaných školení na podnikovou strategii jednotlivých podniků. Tři čtvrtiny podniků odpověděly ano či spíše ano, to je také pozitivním ukazatelem, jelikož tak měla být školení sestavována.

Graf č. 11 Otázka- Myslíte si, že školení přispěla k rozvoji Vaší organizace?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Co se týče působnosti školení na rozvoj organizace více, jak polovina podniků odpověděla, že si myslí, že školení přispěla k jejich rozvoji. Čtvrtina nevěděla a 17% si myslí, že školení spíše nepřispěla k jejich rozvoji. Zde nacházíme zvláštní rozpor, jelikož 75% podniků si sice myslí, že školení navazují na jejich podnikovou strategii, ale jen 58% si myslí, že přispívají k jejich rozvoji. Za předpokladu, že by podniková strategie měla vést právě k rozvoji organizace, je tento fakt poněkud zvláštní. Může to být způsobeno tím, že otázka byla pochopena tak, jestli se školením organizace ve svém vývoji někam posunula. Rozvoj organizace záleží na mnoha vzájemně působících faktorech a otázka na jeden konkrétní může být pro někoho zavádějící.

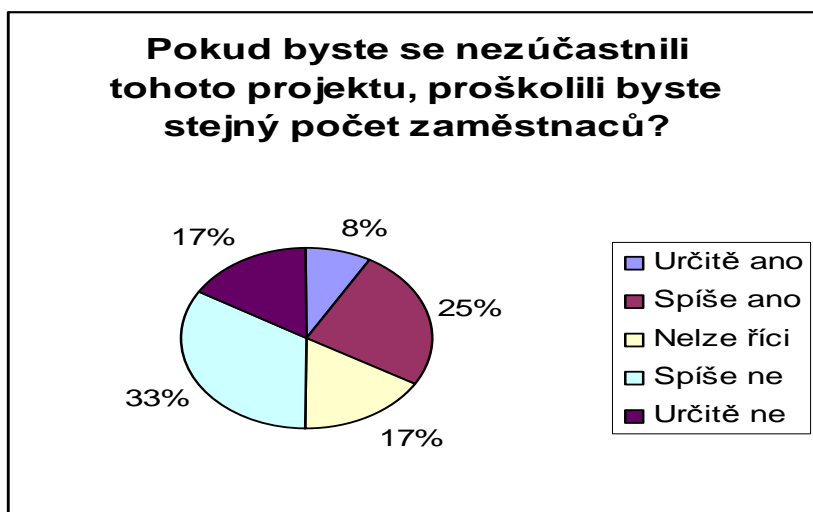
Další otázka, v pořadí sedmá, byla otevřená a zněla následovně: „*pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano či spíše ano, jak?*“⁶ Odpovědi na tuto otázku byly následující:

- *„Např. školení pro Top managery bylo velice zajímavě prováděno, lektor výborně komunikoval se školenými, zaujal je tak, že ve výsledku si zaměstnanci některé záležitosti převzali do praxe.“*
- *„Zaměstnanci, kteří se účastnili projektu, si zvýšili znalosti v oblasti soft skills. Jejich využíváním pomohou zvýšit konkurenceschopnost společnosti.“*
- *„Prohloubení znalostí v oblasti počítačových znalostí, jazykových znalostí a soft dovedností, které zaměstnanci nyní využívají při své práci.“*
- *„Těžko porovnat, souběžně běžely další vzdělávací akce, projektu se zúčastnilo malé množství zaměstnanců.“*
- *„Došlo k rozšíření stávajících znalostí našich zaměstnanců (anonymní odpovědi členů RHK PK, 2013).“*

Kromě jedné odpovědi se všechny shodovaly v tom, že u zaměstnanců došlo k prohloubení či rozšíření jejich znalostí. Zajímavým postřehem je, že zvýšením znalostí v oblasti měkkých dovedností pomáhají zaměstnanci zvyšovat konkurenceschopnost podniku.

⁶ Jak školení přispěla k rozvoji Vaší organizace? Navazuje na předcházející otázku.

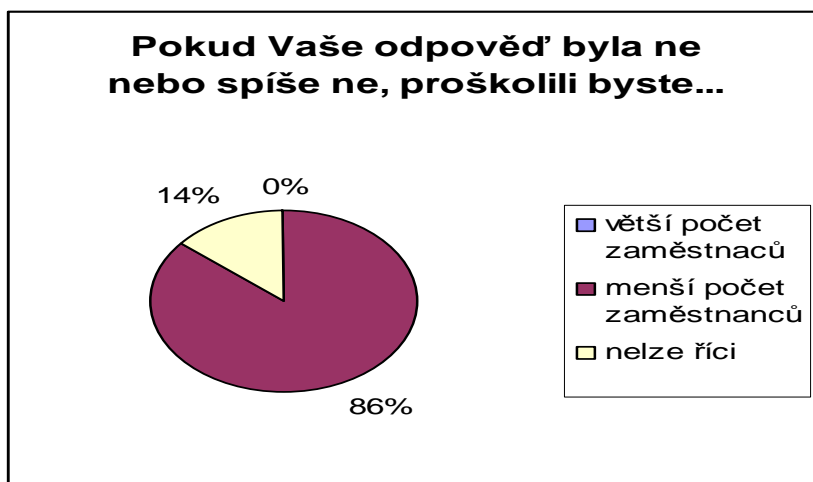
Graf č. 12 Otázka- Pokud byste se nezúčastnili projektu, proškolili byste stejný počet zaměstnanců?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Graf č. 12 uvádí rozložení odpovědí na otázku, zdali by podniky proškolily bez existence tohoto projektu stejný počet zaměstnanců. Přibližně třetina firem odpověděla, že by proškolila nebo spíše proškolila stejný počet zaměstnanců. Polovina podniků by nejspíše proškolila jiný počet zaměstnanců. Následující otázka, jejíž výstupy můžeme vidět v grafu č. 13, se týkala právě předpokládaného množství zaměstnanců proškolených bez existence projektu.

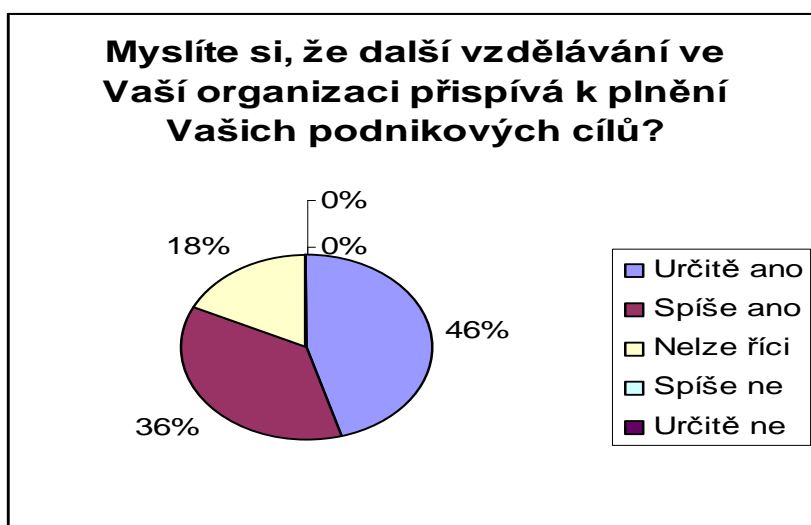
Graf č. 13 Otázka. Pokud Vaše odpověď zněla ne nebo spíše ne, proškolili byste...



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nebýt existence tohoto projektu necelá polovina firem (86% z 50% těch, kteří odpověděli v předchozí otázce ne nebo spíše ne, to je celkově 43% podniků) by nezvládla proškolit stejně velký počet zaměstnanců. Z této odpovědi lze vyčíst další důležitý přínos tohoto projektu, a to proškolení většího počtu zaměstnanců než by bylo proškoleny bez projektu.

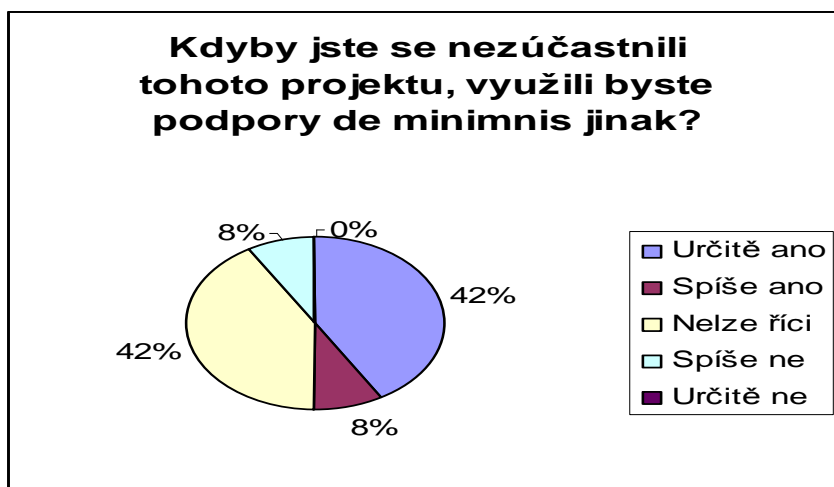
Graf č. 14 Otázka- Myslíte si, že další vzdělávání ve Vaší organizaci přispívá k plnění Vašich podnikových cílů?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Převážná část podniků pokládá vzdělávání za důležitou složku, která přispívá k plnění jejich cílů. Tento fakt potvrzuje důležitost investic do vzdělávání jako takových. Projekt tedy svým zaměřením pomáhá podnikům realizovat jejich vytyčené cíle a tím zlepšovat jejich konkurenceschopnost.

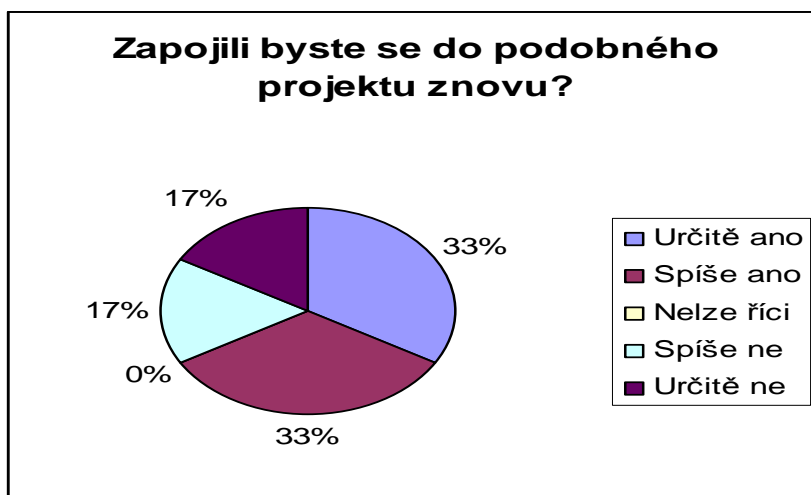
Graf č. 15 Otázka- Kdybyste se nezúčastnili tohoto projektu, využili byste podpory de minimis jinak?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výše zmíněná otázka je důležitou součástí pro představu nulové a investiční varianty. Polovina podniků by podpory de minimis spíše využila, ale druhá polovina neví nebo by ji nevyužila. To by znamenalo, že by vzdělávání financovaly ze svého rozpočtu, pokud by byly ochotny vůbec nějaké realizovat.

Graf č. 16 Otázka- Zapojili byste se do podobného projektu znovu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tato otázka byla zčásti zhodnocením spokojenosti účastníků s projektem. Předpokladem je, že pokud respondenti odpověděli ano nebo spíše ano, vychází ze své dobré zkušenosti s tímto projektem. A je zároveň důležitým ukazatelem pro RHK PK a její plány do budoucna, zdali její členi stojí o další projekty podobného rázu. Výsledek je poměrně pozitivní, jelikož 66% respondentů stojí o zapojení se do dalšího podobného projektu. Poměrně překvapivé je, že 17% zúčastněných podniků razantně odmítá takovou možnost. V rámci udržení dobrých partnerských vztahů by měla RHK PK zanalyzovat s těmito členy důvody jejich nespokojenosti a zajistit, aby jejich další spolupráce probíhala podle představ obou stran.

Poslední otázka byla otevřená a dotazovala se, v čem vidí podniky největší přínos tohoto projektu. Tuto otázku zodpověděli všichni dotázaní. Jejich odpovědi jsou velice zajímavé a důležité pro pochopení přínosů projektu a z tohoto důvodu budou uvedeny celé:

- *„Pro nás to velký přínos nemělo, protože "otevřená" školení byla příliš obecná. Pokud nemám tolik zaměstnanců, abych vytvořila uzavřený kurz, pak je přínos menší a pouze pro nové zaměstnance, kteří neměli možnost podobné typy kurzů absolvovat.“*
- *„Proškolení většího počtu zaměstnanců v oblasti počítačových znalostí, jazyků. Dále proškolení v oblasti komunikace, která je velmi důležitou částí při výkonu práce našich zaměstnanců. Školení byla po obsahové stránce přímo zaměřena na naše potřeby. Využívali jsme především uzavřené kurzy.“*
- *„Jelikož značná část školení, kterých se zaměstnanci MOVO účastnili, byla na programy MS office, tak to bylo zvýšení počítačové gramotnosti ve společnosti.“*
- *„Možnost kontinuálního osobního rozvoje zaměstnanců v době hospodářské krize, kdy se obtížně alokují vlastní finanční prostředky do vzdělávání.“*
- *„Výborná spolupráce TEMPO, RHK PK, zajímavě vedeny jednotlivé kurzy, lektori výborný přístup, a v neposlední řadě úspora finančních prostředků.“*
- *„Projekt umožnil rozvíjet znalosti a dovednosti u většího počtu zaměstnanců, společnost sama vynaložila menší náklady na vzdělávání.“*
- *„Proškolit zaměstnance v IT dovednostech.“*
- *„Ve financování mimo firemní rozpočet.“*

- „Zvýšení kvalifikace a zlepšení dovedností zaměstnanců firmy, setkávání se s lidmi z jiných oborů v rámci stejných témat.“
- „Další rozvoj zaměstnanců, nárůst jejich flexibility.“
- „Možnost kontinuálního osobního rozvoje a zaměstnanců v době hospodářské krize, kdy se obtížně alokují vlastní finanční prostředky do vzdělávání.“
- „Přínos moc nevidím, příště se již podobného hromadného projektu nebudeme zúčastnit.“
- „Žádný.“

(anonymní odpovědi členů RHK PK, dotazníkové šetření, 2013)

Tři odpovědi byly vyloženě negativní a narážely na hromadnost projektu a problematiku otevřených kurzů. Dle informací z RHK PK opravdu docházelo k nespokojenosti některých podniků, které se zúčastnily otevřených kurzů. Jako problematické vnímaly to, že témata kurzů byla příliš obecná a uvítaly by specifitější zaměření. Jednotlivé kurzy ovšem měly určenou kapacitu a menší podniky ji nedokázaly naplnit celou a z toho důvodu byly doplňovány zaměstnanci z jiných podniků.

Důležité jsou i pozitivní ohlasy, mezi ně určitě patřilo zvýšení odborné kvalifikace a zlepšení flexibility zaměstnanců. Důležitým přínosem se ukázalo být i financování mimo rozpočet podniku a vzdělávání zaměstnanců v době krize, kdy podniky neměly vlastní prostředky pro tyto aktivity. Dále pak proškolení většího počtu zaměstnanců než by si mohly podniky dovolit z vlastních prostředků. Pozitivním aspektem je i setkávání se s lidmi z jiných oborů a zlepšení v dnešní době velmi důležitých IT dovedností. V neposlední řadě je také pro hodnocení projektu důležitá pochvala spolupráce firmy TEMPO a RHK PK.

Shrnutí dotazníku

Nyní budou shrnuty a zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření. Na základě odpovědí zúčastněných podniků bylo zjištěno, že většina účastníků byla spokojena jak s organizací projektu, tak s rozsahem a aktuálností témat probíraných na školeních. Dle třetiny dotázaných se zlepšil po absolvování školení pracovní výkon jejich zaměstnanců. Polovina si není jista, co odpovědět.

Podle většiny dotázaných školení navazovala na jejich podnikovou strategii a přispívala k rozvoji jejich organizace a to zejména rozvojem znalostí a dovedností proškolených zaměstnanců, kteří tímto přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti jejich zaměstnavatele.

Z odpovědí také vyplývá, že minimálně polovina dotázaných by bez existence projektu neproškolila takovéto množství zaměstnanců, a to zejména z důvodu nedostatku volných finančních prostředků, které by mohli použít na financování vzdělávání svých zaměstnanců. A to i přestože většina dotázaných podniků považuje vzdělávání svých zaměstnanců za důležité a přispívající k plnění podnikových cílů.

Polovina podniků by nebyť existence tohoto projektu vůbec nevyužila podpory de minimis, na kterou mají při splnění podmínek nárok. Dvě třetiny dotázaných by se do podobného projektu rády do budoucna zapojily znovu.

5.7 Shrnutí výsledků CBA

Finanční část analýzy vyšla jednoznačně negativně. Záporný výsledek ovlivnily zejména náklady na realizaci vzdělávacích aktivit a skutečnost, že mezi nejvýznamnější přínosy projektu patřilo zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců a firem samotných, které není možné finančně ocenit. Zajímavé ovšem bylo zjištění, kolik kladných efektů realizace tohoto projektu přinesla svým beneficiům (viz tab.č. 15) zejména v oblasti úspory nákladů RHK PK a zúčastněných podniků, dále pak výše plateb odvedených státu za zaměstnance.

Finanční stránka analýzy je velmi důležitá, ovšem u projektů podobného charakteru je kladen velký důraz na neocenitelné přínosy. Analýza neocenitelných přínosů byla podpořena dotazníkovým šetřením, ze kterého vyplynula zajímavá fakta a důležitá zpětná vazba pro RHK PK.

Za významný přínos lze považovat proškolení 1602 zaměstnanců firem z Plzeňského kraje. Význam tohoto přínosu je ještě větší díky zjištění, že polovina dotázaných firem by bez existence projektu proškolila nejspíše menší počet zaměstnanců. Tito zaměstnanci získali důležité znalosti a dovednosti z oboru psychologie, IT dovedností

a jazykových znalostí. Tyto tři obory jsou v době „odrážení se ode dna“ velmi podstatné. Psychologie prodeje pomáhá prodejcům lépe se připravit na jednání se zákazníkem. Komunikace a zvládání konfliktů na pracovišti je podstatným prvkem ovlivňující výkonnost pracovníků či pracovních týmů a zvládání stresu je v době krize a většího tlaku na pracovníky také velice důležitá. Využití IT dovedností v praxi při správném použití zjednodušuje některé pracovní postupy a zrychluje podnikové procesy. Jazyková vybavenost pomáhá při hledání obchodních partnerů či zákazníků a umožňuje rozšířit okruh jejich vyhledávání z národního na mezinárodní, čímž přináší společností nové možnosti. Všechny tyto benefity nejsou jen benefity firemními, ale také benefity pro samotné zúčastněné zaměstnance, kteří mohou zlepšením svých znalostí a dovedností lépe plnit své pracovní cíle a dosahovat tím lepšího finančního ohodnocení. Toto tvrzení dokládá i fakt, že třetina dotázaných firem zaznamenala souvislost mezi školeními a zlepšením pracovního výkonu.

Ze samotných odpovědí zúčastněných podniků vyplývá, že vzdělávání zaměstnanců je součástí strategických plánů organizací a dopomáhá k růstu podniku, a to zejména zvyšováním konkurenceschopnosti podniku jako celku. Vzhledem k tomu, že se projekt realizoval v době celosvětové hospodářské krize a evropské dluhové krize, potýkaly se podniky s finančními obtížemi většinou na základě problémů s odbytem, případně i s nesolventností svých obchodních partnerů. V takovéto situaci podniky přiznávaly, že by neměly finanční prostředky na takové sekundární aktivity, za které lze považovat právě vzdělávání, a ocenily možnost využití prostředků tohoto projektu právě k jejich uskutečnění. V roce 2013 a 2014 lze očekávat nástup konjunktury a v této chvíli bude připravenost firem klíčová.

Vzhledem k závažnosti a důležitosti všech neocenitelných přínosů lze konstatovat, že realizace projektu byla a ještě bude veskrze pozitivní, a to jak pro podniky, zaměstnance, RHK PK, tak i Plzeňský kraj jako takový.

6 Zhodnocení současného stavu projektu

Celkové hodnocení bude prováděno z několika hledisek tak, aby bylo docíleno lepší srozumitelnosti. Projekt bude ohodnocen z hlediska naplňování daných indikátorů, problémů a sankcí, dále pak dle naplnění výzvy a cílů Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a v neposlední řadě z hlediska cílů, které si stanovila RHK PK v projektové žádosti. Dalším hlediskem bude hodnocení spokojenosti zúčastněných firem s projektem.

6.1 Hodnocení z hlediska monitorovacích indikátorů, problémů a sankcí

Nejdůležitějšími kritérii, která musí projekt vždy splnit, je splnění monitorovacích indikátorů. Cílovými hodnotami v tomto případě bylo mimo jiné proškolení 590 osob a 3848 kurzo-osob. Tyto hodnoty byly splněny, dokonce překročeny: v průběhu projektu bylo proškoleny 1602 osob a 3935 kurzo-osob. K takto výraznému překročení proškolených osob došlo proto, že podniky v rámci časové vytíženosti neuvolnily pokaždé stejného zaměstnance a posílaly za něj náhradu. Původně měla jedna osoba navštívit přibližně 6 kurzů, ale reálně navštívila přibližně 2,5 kurzu. Dále mělo být vytvořeno 39 inovovaných nebo nových produktů (vzdělávací plány a osnovy školení), tento monitorovací indikátor byl splněn bez problému.

Mírné problémy způsobila výměna vedení RHK PK, která proběhla hned na začátku projektu. Tím došlo k tomu, že musel být částečně vyměněn projektový tým, který se potýkal s nemožností přístupu k některým informacím zpracovaným původním týmem. Problém byl ovšem vyřešen a nezasáhl výrazně do chodu projektu.

Dalším problémem, se kterým se projekt setkal, bylo nařčení ohledně způsobu provádění výběrových řízení související s otázkou veřejného zadavatele. Pokud by byla RHK PK prohlášena za veřejného zadavatele, musela by se řídit Zákonem o veřejných zakázkách a tím pádem by byla provedená výběrová řízení prohlášena za neplatná a RHK PK by vracela téměř celou dotaci k projektu. Tato situace se vyřešila právní argumentací a RHK PK dotaci vracet nemusela. V průběhu projektu došlo ke dvěma sankcím, které svou velikostí nijak neohrožily jeho fungování.

Z pohledu těchto hledisek byl projekt poměrně úspěšný. Monitorovací indikátory byly splněny a nedošlo k výraznějším sankcím.

6.2 Hodnocení z hlediska cílů projektu

Tento projekt byl součástí Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, jehož hlavním cílem je zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v ČR na průměr 15 nejlepších států EU⁷. Toho chce dosáhnout prostřednictvím několika dílčích cílů, z nichž klíčový pro tento projekt je zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů. Na tento dílčí cíl navazuje prioritní osa s názvem Adaptabilita, která se snaží dosáhnout tohoto cíle prostřednictvím podpory projektů zaměřených na profesionální vzdělávání zaměstnanců.

Pokud toto hledisko zanalyzujeme od prioritní osy, pak projekt svým zaměřením přesně navazoval na obsah prioritní osy Adaptabilita sice na profesní vzdělávání zaměstnanců. Prioritní osa byla tedy naplněna. Navazujícím dílčím cílem bylo zvýšení adaptability, toho bylo dosaženo prostřednictvím proškolení určitého množství zaměstnanců z Plzeňského kraje. Dotazníkové šetření potvrdilo, že největším přínosem projektu bylo zvýšení kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců, které v některých případech vedlo ke zlepšení výkonnosti a zvýšení konkurenceschopnosti firem. Tímto se znovu potvrzuje dosažení dílčího cíle zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců. Projekt se v konečném důsledku zapojil i do naplnění hlavního cíle tohoto OP. Díky zvyšování kvalifikace zaměstnanců dochází k růstu jejich přínosu pro firmu a tím pádem mají firmy větší zájem si takového zaměstnance udržet.

Při přípravě projektové žádosti byly stanoveny závazné cíle, (viz kap. č. 3.3.2 Cíle projektu). Na základě dotazníkového šetření a monitorovacích zpráv můžeme říci, že opravdu došlo ke zvýšení kvalifikace a tím i adaptability zaměstnanců zúčastněných firem a tím pádem k posílení jejich konkurenceschopnosti, která v konečném důsledku vede k podpoře zpracovatelského průmyslu v Plzeňském kraji. Ovšem je také důležité

⁷ Tento průměr je dle dat zveřejněných na webu Evropské komise Eurostat přibližně 68,07%, přičemž ČR je dvanáctým nejlepším státem v rámci EU s mírou zaměstnanosti 65%. (Data se vztahovala k roku 2010)

vzít v potaz otázku menšiny firem, které se projektu zúčastnily a projekt hodnotí jako nepřínosný a neovlivňující či dokonce nepodporující konkurenceschopnost jejich podniku. Je důležité se v dalších podobně rozsáhlých projektech více zaměřit na komunikaci a řešení negativních ohlasů s cílem je minimalizovat.

6.3 Hodnocení z hlediska spokojenosti účastníků projektu

Hodnocení z hlediska spokojenosti podniků, které se projektu zúčastnily, bylo prováděno pomocí již zmíněného dotazníkového šetření. Z tohoto šetření vyplynulo, že tři čtvrtě dotázaných podniků bylo spokojeno s organizací projektu jako takovou. Stejně procento podniků bylo spokojeno s aktuálností témat rozebíraných na školení a také odpovědělo, že tato témata navazovala na jejich podnikovou strategii. Toto zjištění je velmi pozitivní, jelikož o toto propojení RHK PK usilovala při přípravě vzdělávacích kurzů.

Většina odpovědí na otevřené otázky dotazující se na přínos projektu byla vcelku pozitivní, zejména podniky, které se zúčastnily uzavřených kurzů, považovaly projekt za dobře vedený a přínosný. Kritizovány byly zejména otevřené kurzy kvůli své obecnosti.

Poměrně velkou váhu má i fakt, že více jak polovina podniků by se do podobného projektu zapojila znovu, což značí nejen spokojenost se službami RHK PK v rámci tohoto projektu, ale je to směrným ukazatelem pro projekty budoucí.

Závěr

Cílem této práce bylo ohodnocení průběhu a úspěšnosti projektu realizovaného RHK PK. Nejprve byl projekt stručně představen jako celek, vymezeny jeho základní charakteristiky a popsány jeho cíle. Poté následovalo hodnocení průběhu projektu. Toto hodnocení vycházelo z monitorovacích zpráv. Hodnocení se zaměřilo na plnění monitorovacích indikátorů. Dále pak byly vymezeny podstatné změny, problémy řešené v průběhu projektu a udělené sankce. V rámci této kapitoly bylo zjištěno, že monitorovací indikátory projekt splnil, dále pak že byly uloženy sankce, ale jejich hodnota nijak výrazně neovlivňovala realizaci projektu. K podstatným změnám v rámci projektu také docházelo přesto vždy kontinuálně a bez větších komplikací.

Další kapitola hledala odpovědi na otázku, jaké přínosy projekt poskytl svým beneficentům, toto zjišťování bylo prováděno na základě analýzy přínosů a nákladů (CBA). Tato analýza převedla většinu přínosů a nákladů do finanční podoby a umožnila provedení výpočtu ČSH. Hodnota ČSH byla značně záporná. Součástí této analýzy je však i ocenění finančně neocenitelných přínosů. Tyto přínosy byly hodnoceny na základě dotazníkového šetření prováděného mezi zúčastněnými podniky.

V rámci tohoto šetření bylo zjištěno, že za největší přínosy jsou zúčastněnými podniky považovány zvýšení kvalifikace, znalostí a dovedností jejich zaměstnanců, které by si mnohdy v takovém rozsahu a podobě nemohly dovolit. Dalším velkým přínosem bylo financování vzdělávacích aktivit mimo firemní rozpočty. Realizace projektu podpořila zvýšení adaptability zaměstnanců a tím i konkurenceschopnosti jejich zaměstnavatelů, tato skutečnost je zároveň jedním z největších přínosů projektu samotného. Pokud byly vzaty v potaz ČSH a neocenitelné přínosy, lze říci, že projekt byl úspěšný a jeho realizace prospěšná pro všechny beneficenty.

Poslední kapitola shrnula výsledky předchozích kapitol. Podstatným zjištěním je, že projekt splnil své cíle a zároveň i cíle prioritní osy a operačního programu. Neméně důležitá byla skutečnost, že většina podniků byla s projektem, jeho organizací, tématy a průběhem spokojena a do budoucna by se nebránila se zúčastnit podobného projektu znovu. Toto zjištění je pro plánování nových projektů v rámci RHK PK zásadní,

jelikož potvrzuje, že je o podobné projekty vzdělávacího charakteru mezi členy RHK PK stále zájem.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Přehled operačních programů	13
Tab. č. 2 Rozpočet projektu	26
Tab. č. 3 Procenta nepřímých nákladů v závislosti na objemu přímých nákladů.....	27
Tab. č. 4 Finanční plán.....	28
Tab. č. 5 Podíl podniků na přímých a nepřímých nákladech.....	30
Tab. č. 6 Hodnotící indikátory	31
Tab. č. 7 Rizika projektu, jejich ošetření a řešení.....	32
Tab. č. 8 Přehled klíčových aktivit projektu	33
Tab. č. 9 Přehled monitorovacích zpráv	37
Tab. č. 10 Výnosy RHK PK za rok 2010.....	41
Tab. č. 11 Přehled plánovaných a skutečných plateb v Kč.....	51
Tab. č. 12 Přehled čerpání jednotlivých nákladů.....	52
Tab. č. 13 Přehled nákladů projektu v jednotlivých letech v Kč	56
Tab. č. 14 Roční odvody státu za čtyři zaměstnance v Kč	57
Tab. č. 15 Výpočet ČSH podle CBA	60

Seznam grafů

Graf č. 1 Přehled finanční podpory v jednotlivých ROP	15
Graf č. 2 Rozdělení finančních prostředků mezi OP	17
Graf č. 3 Rozložení finančních prostředků u OP Přeshraniční a nadnárodní spolupráce	18
Graf č. 4 Globální, specifické cíle a prioritní osy OP LZZ	21
Graf č. 5 Průměrný počet kurzů navštívený jednou osobou	38
Graf č. 6 Počet proškolených osob	39
Graf č. 7 Otázka- Byli jste spokojeni s organizací projektu?	62
Graf č. 8 Otázka- Přišla Vám témata školení aktuální?	63
Graf č. 9 Otázka- Zlepšil se pracovní výkon Vašich zaměstnanců po absolvování školení?	64
Graf č. 10 Otázka- Navazovala školení na Vaši podnikovou strategii?	65
Graf č. 11 Otázka- Myslíte si, že školení přispěla k rozvoji Vaší organizace?	65
Graf č. 12 Otázka- Pokud byste se nezúčastnili projektu, proškolili byste stejný počet zaměstnanců?	67
Graf č. 13 Otázka. Pokud Vaše odpověď zněla ne nebo spíše ne, proškolili byste.....	67
Graf č. 14 Otázka- Myslíte si, že další vzdělávání ve Vaší organizaci přispívá k plnění Vašich podnikových cílů?	68
Graf č. 15 Otázka- Kdyby jste se nezúčastnili tohoto projektu, využili byste podpory de minimis jinak?	69
Graf č. 16 Otázka- Zapojili byste se do podobného projektu znova?	69

Seznam použité literatury

BRENT, Robert J. *Applied cost-benefit analysis*. 2nd ed. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006, xxii, 470 p. ISBN 978-184-3768-913.

BUDÍK, Josef. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 79 s. Eupress. ISBN 978-807-4080-142.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

RADOVÁ, Jarmila a Tomáš KANTOR. *Finanční matematika pro každého: příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 227 s. Osobní a rodinné finance. ISBN 978-80-247-2364-8.

SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů: metodická příručka* [online]. 2004 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>.

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. ISBN 978-802-5126-493.

Elektronické zdroje

Evropská komise. *Metodické pokyny pro provedení analýzy nákladů a přínosů* [online]. 2006. [cit. 2013-08-05] Dostupné z:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_cs.pdf.

Evropská komise. *Eurostat* [online]. Poslední změna 16.08.2013 [cit. 2013-08-11]

Dostupné z: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. CzechInvest. *Veřejná podpora a de minimis* [online]. [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Metodický pokyn pro zadávání zakázek 1.3*. [online]. 2009. [cit. 2013-07-06]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/folder/4776/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Metodika způsobilých výdajů OP Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 3. revize. 2009. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7505/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. 2.revize. 2012. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/4976/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příručka pro příjemce podpory* 1.3. [online]. 2009. cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/4976/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Strukturální fondy EU* [online]. [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Výzva pro GP Sdružení*. č.33. [online]. 2008. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7308/>.

Vláda České republiky. Euroskop.cz: Věcně o Evropě [online]. [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/>.

Další zdroje

Zákon o veřejných zakázkách č.137/2006 sb.

Stránky RHK PK rhkpk.cz

Monitorovací zprávy k projektu. Dostupné z: <https://www.eu-zadost.cz/uvod.aspx>.

Interní dokumenty a vyjádření RHK PK.

Žádost o finanční podporu, 2009. Poskytnutá RHK PK

Abstrakt

BÍLIKOVÁ, K. Průběh a hodnocení projektu spolufinancovaného z fondů EU. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82s., 2013

Klíčová slova: projekt spolufinancovaný ze zdrojů EU, hodnocení průběhu projektu, CBA

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení průběhu a úspěšnosti projektu zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců. Tato zpětná vazba byla realizována prostřednictvím analýzy průběhu celého projektu se zaměřením se na plnění monitorovacích indikátorů, sankce, problémy a podstatné změny. Dále byla provedena CBA, prostřednictvím této analýzy byly definovány přínosy a náklady plynoucí beneficiům z realizace projektu. Finančně neocenitelné přínosy byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření provedeného mezi zúčastněnými podniky. Toto šetření se zaměřilo na stanovení přínosů projektu a spokojenosti podniků s organizací a obsahem vzdělávacích aktivit. Na základě zvážení všech těchto informací se došlo k závěru, že realizaci tohoto projektu lze považovat za úspěšnou.

Summary

Key words: Project co-financed by the EU, evaluation during the project, CBA

The aim of this thesis was to evaluate the progress and success of a project aimed at training of employees. This evaluation was realized by using analysis throughout the project with a focus on compliance with monitoring indicators, penalties, problems and major changes. Moreover, using CBA analysis were defined costs and benefits arising to beneficiaries of this project. Benefits that cannot be evaluated financially were identified using a questionnaire survey conducted among the participating companies. This survey was focused on finding benefits of the project and satisfaction of companies with the organization and content of education activities. Analysis of these information leads to the conclusion, that the realization of this project can be considered successful.