

Vzdělávací aktivity projektu Podpora rozvoje Olomouckého kraje 2008–2010



Podpora rozvoje
Olomouckého kraje

Tato aktivita je spolufinancována Evropskou unií

Evropská unie
Evropský fond pro regionální rozvoj
Partner pro váš rozvoj



Řízení a administrace projektů Den 1

Olomouc, 8. října 2009

Petr König, Jan Přenosil

Program vzdělávacího kurzu

- ⇒ Podmínky realizace projektu
- ⇒ Řízení lidských zdrojů v projektu
- ⇒ Požadavky monitoringu projektu
- ⇒ Finanční řízení projektů

Základy řízení projektu

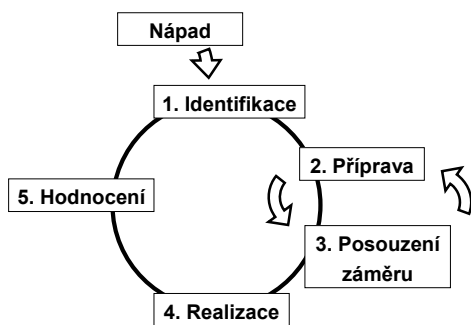
Projekt

- Jedinečný sled aktivit a úkolů se specifickým cílem, definovaným časovým omezením a stanovenými finančními limity
 - V případě SF je definován schválenou projektovou žádostí

Projektové řízení

- Proces řízení aktivit projektu za účelem dosažení jeho cílů, při **respektování schválené projektové žádosti a podmínek realizace projektu stanovených v rámci daného operačního programu**
 - V případě SF se řídí schválenou projektovou žádostí, legislativou ČR a EU, soustavou programových a navazujících dokumentů

Projektový cyklus



Mezi posouzením a realizací projektu v ROP SM – Etapa 3

- **Analýza rizik**
 - Dle informací v projektové žádosti
- **Doložení povinných příloh**
 - Do 44 pracovních dnů ode dne doručení Výzvy k doložení příloh (v odůvodněných případech lze lhůtu prodloužit)
- **Kontrola ex-ante**
 - Administrativní či na místě
 - Aktualizace údajů v žádosti, úpravy rozpočtu a harmonogramu
 - Při zjištěných nedostatcích může být projekt vyřazen, o čemž je žadatel do 10 dnů od jednání Výboru regionální rady informován
 - Celková doba na doložení příloh a kontrolu ex-ante: **66 pracovních dnů** ode dne doručení Výzvy k doložení příloh
- **Uzavření Smlouvy o poskytnutí dotace**
 - Odbor kontroly a plateb (OKP) do 22 pracovních dnů po obdržení dokladů vše prověří a připraví Smlouvu.

Dokumenty definující podmínky projektového řízení u SF

Klíčové dokumenty

- Schválená **projektová žádost**
- **Smlouva** o poskytnutí dotace
- **Příručka** pro příjemce a její přílohy
- **Metodické pokyny** (Způsobitelné výdaje, Zadávání zakázek, Publicita, Monitorovací indikátory, Veřejná podpora, Projekty vytvářející příjmy)
- **Programový dokument**
- **Prováděcí dokument**

Podmínky realizace projektu

Úkol:

- Na základě svých zkušeností vyjmenujte **klíčové povinnosti příjemce** při realizaci projektu spolufinancovaného ze SF.

Podmínky realizace projektu

Úkol:

- Přečtěte si Smlouvu o poskytnutí dotace vymezující **klíčové povinnosti příjemce** při realizaci projektu.
- Na základě zjištěných informací vyplňte tabulku v Příloze 1.

Podmínky realizace projektu

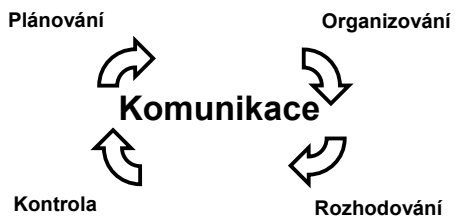
- Realizace projektu dle schválené **žádosti**
- Dodržování podmínek **výzvy**
- **Zahájení** fyzické realizace projektu **do 6ti měsíců** od podpisu Smlouvy
- Respektování **maximální výše podpory** z veřejných prostředků
- Respektování **způsobilosti výdajů**
- Respektování pravidel **veřejné podpory**
- **Dodržování časového a finančního harmonogramu** projektu
- Nepřekročit **termín ukončení fyzické realizace** projektu
- **Dodržování limitů** pro přesun prostředků mezi položkami
- **Dokladování výdajů** účetními doklady s definovanými náležitostmi
- Naplňování **monitorovacích ukazatelů**
- Předkládání **monitorovacích hlášení**, závěrečné monitorovací zprávy, monitorovací zprávy o zajištění udržitelnosti projektu
- Předkládání **žádostí o platbu**
- Informovat o **změnách a porušení rozpočtové kázně**

Podmínky realizace projektu

- Vedení **účetnictví** s analytickou evidencí k projektu (příp. rozšířené daňové evidence)
- Respektování pravidel pro **výběrová řízení**
- Respektování pravidel **publicity**
- Umožnění **kontroly** realizace projektu a **poskytování doplňujících údajů**
- Realizování **nápravných opatření**
- **Pojištění** pojistitelného majetku (doporučení)
- Zřízení samostatného **bankovního účtu/podúčtu**
- **Archivace dokumentace** vztahujících se k projektu
- **Zavázání partnerů** k respektování smluvních podmínek poskytnutí dotace
- Zajištění archivace relevantních dokladů **ze strany dodavatelů a partnerů**
- **Souhlas se zveřejněním základních údajů** o projektu a příjemci dotace
- Respektování **sankcí**
- Zajištění **udržitelnosti** projektu po dobu 5ti let (3 roky u MSP)
- **Odečíst příjmy** od způsobilých výdajů projektu (i během doby udržitelnosti)
- + respektování dalších pravidel stanovených v **OP, PD, PP, MP**

Řízení lidských zdrojů v projektu

Základní činnosti při řízení lidských zdrojů v projektu



Plánování – složení projektového týmu

- Plánování – rozvržení zdrojů, které máme k dispozici (lidské, hmotné, finanční), do jednotlivých fází tak, aby byl efektivně splněn cíl projektu.
- **Čím menší je vazba členů projektového týmu na projekt**, tím více klesá i možnost ovlivnění jejich přístupu k plnění úkolů projektu a **tím větší jsou nároky na kvalitní komunikační, organizační a vyjednávací schopnosti manažera projektu**.
- Užší tým (manažer, asistent, účetní...)
- Širší tým (konzultanti, partneři, dodavatelé, účetní...)

Plánování

Úkol:

- Na základě předloženého zadání rozhodněte během simulované pracovní schůzky o opatřeních, jež bude Vaše organizace implementovat za účelem naplnění horizontálního kritéria udržitelného rozvoje.

Plánování – složení projektového týmu

Nejčastější neformální role v týmu:

- Moderátor
- Vůdce
- Myslitel
- Kontrolor
- Realizátor
- Vyhledavač zdrojů
- Týmový hráč
- Kompletovač

Plánování – složení projektového týmu

Úkol:

Které role jsou podle Vás v týmu nejdůležitější?

- Moderátor
- Kompletovač
- Vyhledávač zdrojů
- Realizátor

Organizování – zadávání úkolů

- Lidé se naučí to, co je naučíte, nikoli to, co je chcete naučit.
- Zásady zadávání úkolů:
 - Kdo?
 - Co?
 - Jak?
 - Proč?
 - Kdy?
 - Kým? Čím?
 - Co za to?
 - Co Ty na to?

Organizování – řízení času

- Velikost a složení projektového týmu
- Delegování úkolů (pravidlo 20/80)
- Časové rezervy i do dílčích úkolů
- Pravidla korespondence
- Nenechat si „rušit své kruhy“
- Mít vše pod kontrolou, ale také ...
- ... mít kde čerpat energii

Rozhodování

- Rozhodování v malém vs. velkém projektovém týmu
- Rozhodování v reakci na změny
- Individuální rozhodnutí manažera vs. hledání rozhodnutí v projektovém týmu (např. schůzka PT, mentální mapy, brainstorming)

Kontrola

- **Zhodnocení výsledků** předchozího období a výkonnosti členů týmu
- Správné **rozplánování činností** na období následující
- Podmínkou je **detailní znalost podmínek** realizace projektu vč. sledování jejich aktualizace
 - Kontrola dokumentace
 - Kontrola formou kontrolní schůzky
- *Jaké máte zkušenosti s kontrolou aktivit Vašich pracovníků při realizaci projektu? Jaké problémy nejčastěji řešíte?*

Komunikace

- Komunikační techniky, které pomáhají nastavit týmovou komunikaci na partnerskou úroveň a umožňují zvládnout konstruktivně zárodky konfliktů
 - Parafrázování
 - Shrnování
 - Projevení porozumění (empatie)
- Mediace konfliktu, který se může stát chronickým a ohrozit komunikační toky v týmu i celý projekt
- Jednání s externími subjekty

Komunikace

Mediace konfliktu – úkol

- Které z následujících bodů byste volili, pokud byste byli odpovědní za řešení konfliktu? Jaké by bylo jejich pořadí?
 - Domluvit pravidla následné komunikace
 - Informovat o konfliktu poskytovatele
 - Sdělit oběma kolegům, že si mají celou věc vyřešit sami, že jsou přece dospělí lidé.
 - Umožnit uvolnit emoce
 - Nabídnout asistenci při hledání řešení
 - Zjistit u ostatních členů týmu, co si o celé věci myslí
 - Dát prostor k vyjádření a popisu situace oběma stranám
 - Striktně oddělit emoce od věcné podstaty problému a soustředit se pouze na věcnou stránku
 - Vést účastníky sporu k řešení situace

Komunikace

Jednání s externími subjekty

- Co je třeba promyslet před tím, než jdete na jednání s externím subjektem?
 - Optimální výsledek jednání
 - Nejhorší výsledek jednání
 - Akceptovatelné alternativy
 - Argumentace
 - Očekávané námitky a vaše reakce
 - Alternativy k nedohodě

Komunikace

Jednání s externími subjekty

Úkol:

- Kvůli neočekávaně dlouhému mrazivému období se opozdily výkopové práce ve Vašem projektu. Jdete vyjednávat se stavební firmou o urychlení stavebních prací, aby se vám podařilo srovnat časový harmonogram.
 - Co je optimem?
 - Co je pesimem?
 - Jaké jsou další alternativy?
 - Jaké si připravíte argumenty?
 - Jaké námitky očekáváte a jak na ně budete reagovat?
 - Jaké jsou alternativy k nedohodě?

Zásady administrace a sledování realizace projektu

Zásady řízení a monitoringu

- Zásada **transparentnosti a přehlednosti**: týká se nejen prováděných aktivit, ale též vedení dokumentace projektu
- Zásada **komunikace**: vnitřní i vnější
- Zásada **monitoringu**: průběžné sledování, sběr dat a informací o projektu

Zásady řízení a monitoringu

- Monitoring projektového **týmu**
- Monitoring činností **partnerů a dodavatelů**
- Monitoring **obsahu** projektu
- Monitoring ze strany **poskytovatele podpory**

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring projektového týmu

- Výkazy práce
- Vnitřní reporting
- Pravidelné schůzky projektového týmu (i v různém složení)
- Širší kulaté stoly

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring činností partnerů a dodavatelů

- Kontrola finančních toků
- Kontrola aktivit partnera ve vztahu k obsahu projektu
- Kontrola administrace projektu partnerem

- Příjemce je povinen **smluvně zavázat k povinnostem**, jež pro příjemce vyplývají ze Smlouvy o poskytnutí dotace.
- **Pokud partner neplní závazky** dohodnuté v partnerské smlouvě, bude **ŘO vyžadovat jejich naplnění po příjemci**.

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring činností partnerů a dodavatelů

- Smlouva o partnerství
 - Co by mělo být součástí smlouvy o partnerství?

- *Jaké máte zkušenosti se zapojením partnerů do realizace aktivit projektu včetně jeho monitoringu?*

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring činností partnerů a dodavatelů

- Příjemce má povinnost dohodnout s **dodavatelem fakturační podmínky** tak, aby byl doložen účel fakturovaných částek, přesně vymezeny jednotlivé (ne)způsobilé výdaje a doložen původ obstarávaného zboží, služeb, stavebních prací
- Příjemce musí zahrnout do smluv uzavíraných se třetími osobami v souvislosti s realizací projektu **povinnost poskytnout součinnost při kontrole projektu**

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring obsahu projektu

- Sleduje věcnou, časovou a finanční stránku realizace aktivit projektu
- Sleduje, zda plánované výstupy odpovídají určeným závazným indikátorům
- Tvoří vstupy nejen pro vnitřní řízení projektu, ale též pro monitoring ze strany poskytovatele podpory

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring ze strany poskytovatele podpory

- Administrativní vs. na místě
- Průběžné **zjišťování pokroku** v realizaci programu/projektů a **porovnávání získaných informací s předpokládaným plánem**
- Systém monitorovacích indikátorů poskytuje nezbytné **vstupy pro všechny typy evaluací**

Zásady řízení a monitoringu

Monitoring ze strany poskytovatele podpory

- Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu
- Monitorovací hlášení se žádostí o platbu
- Závěrečná monitorovací zpráva
- Monitorovací zpráva o zajištění udržitelnosti projektu

Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

- Předkládá příjemce, pokud požaduje pouze zpětné proplacení celého projektu
- Předkládá též příjemce, pokud má mezi zasíláním jednotlivých monitorovacích hlášení s žádostí o platbu delší časový odstup
- BENEFIT7 + formulář „Doplňující informace k MH bŽoP“

Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

Úkol:

- Prostudujte Příručku pro příjemce, kap. 6 a vypište si všechny termíny, které se vztahují k předkládání a hodnocení monitorovacího hlášení bez žádosti o platbu.

Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

- Předkládat **každých 6 měsíců po uzavření Smlouvy** (do 5. pracovního dne od ukončení 6. měsíce)
- Nemusí být podáno, pokud příjemce v rozmezí 22 pracovních dní od stanovených dat předkládá monitorovací hlášení s žádostí o platbu nebo závěrečnou monitorovací zprávu.
- Při vrácení **k dopracování** je příjemci poskytnuta lhůta (max. 2 x) **10 pracovních dní** ode dne doručení výzvy příjemci – jakou podobu má výzva?

Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

Obsahuje:

- Identifikaci období, projektu, příjemce a příp. dodatků ke Smlouvě
- **Popis uskutečněných aktivit s časovým harmonogramem** (plánovaným a skutečným) a **finančním plánem** (plánovaným a skutečným) vč. zdůvodnění a plánu do dalšího období
- Vyjádření k **dodržení termínů žádosti o platbu**
- Komentář k **horizontálním tématům**
- Přehled plnění **monitorovacích ukazatelů** včetně zdůvodnění

Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

Obsahuje:

- **Úpravy rozpočtu**, přehled **příjmů a výdajů** uskutečněných (příslušné i předchozí období) a plánovaných (na dalších 6 měsíců)
- Přehled plánovaných a uskutečněných **výběrových řízení** vč. kopií dokumentace k VR a uzavřených smluv s dodavateli
- Popis **kontrol** projektu
- Popis **problémů a změn** v projektu
- Popis naplňování **publicity** vč. průkazných podkladů
- Výstup z **kolaudačního řízení**

Předcházení rizik v projektu

- Příjemce by se měl především zaměřit na rizika, jež identifikoval ve Studii proveditelnosti v analýze citlivosti.
- Manažer musí sledovat tato, případně nově vyvstalá rizika a **hodnotit pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadu**, jež se mohou lišit oproti hodnocení ve SP
- Interní rizika snáze zvládnutelná než externí (partneři, dodavatelé, klimatické jevy...)
- Identifikace rizik a nápravná opatření musí být součástí agendy schůzek projektového týmu
- O nastalých rizicích a jejich řešení musí informovat poskytovatele

Předcházení rizik v projektu

Hlavní zásady pro předcházení rizik:

- **Identifikace** potenciálních rizik – zdroj, časové a věcné zasazení do projektu, ohodnocení významu
- Největší pozornost věnovat nejvýznamnějším rizikům u projektů spolufinancovaných ze SF: **výběrová řízení, způsobilé výdaje a naplnění indikátorů**
- Přijetí **opatření pro zamezení výskytu rizikových situací** (časové a finanční rezervy, smluvní opatření s externími subjekty i interními pracovníky, průběžné monitorování situace a sdílení informací, konzultace s poskytovatelem, existence náhradního řešení)
- **Pravidla krizového managementu** – pro identifikovaná rizika připravit plán krok za krokem co dělat, když se situace začne vyvíjet nepříznivě; tento plán **aktualizovat**

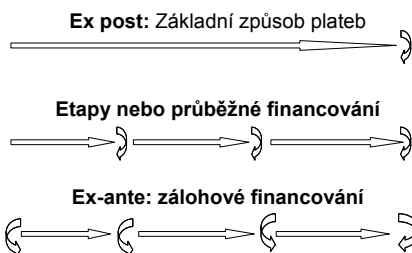
Jaké máte zkušenosti z vašich projektů? (Rady, varování)

Finanční řízení projektu v ROP SM

Financování projektů

- Založeno na **předfinancování ze SR** ČR
- Poté převedení prostředků z rozpočtu EU přes účet PCO do kapitol SR
- **Ex-post** platby
- **Ex-ante** platby
 - O formě rozhoduje ŘO (pod dohodě se správcem kapitoly SR)
- **Žádosti i platby v Kč** (kromě OP přeshraniční spolupráce)

Finanční toky projektů spolufinancovaných ze SF EU



Financování v ROP SM

- Systém založen na proplácení z rozpočtu RR
- „Evropské“ prostředky do rozpočtu RR z rozpočtu kapitoly MMR, a „národní“ z MMR a krajů
- Možné využití ex-ante i ex-post
- Příjemcům zřizovaným krajem či obcemi jsou prostředky zasílány přes zřizovatele

Financování v ROP SM

- Financování vychází z **předběžného finančního harmonogramu**, který je součástí žádosti a Smlouvy
- Respektování **limitů způsobilých výdajů** i dílčích položek rozpočtu
- Každý výdaj je **hrazen současně ze všech zdrojů** spolufinancování uvedených ve Smlouvě
- Povinnost **odečíst příjmy projektu** nejpozději při podání závěrečné žádosti o platbu (případně během udržitelnosti)
- Zásada **bezhotovostních plateb** (změkčeno výjimkou) – ideálně měsíční výpisy, účet zřídit před podpisem Smlouvy
- Příjemce musí **vést oddělené účetnictví/daňovou evidenci** dle národní legislativy a podmínek ROP SM a **účetní doklady** musí respektovat legislativu i pravidla ROP SM

Financování v ROP SM

- Financování probíhá prostřednictvím Žádosti o platbu (ŽoP), jež může být předložena ve dvou režimech:
 - Příloha **monitorovacího hlášení** se žádostí o platbu (při splnění omezujících podmínek)
 - Příloha **závěrečné monitorovací zprávy**

Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

Úkol:

- Přečtěte si případovou studii „Monitorování a ŽoP“ a s pomocí kapitoly 5.2 a 6.2.2 Příručky pro příjemce ve skupinách připravte odpovědi na otázky, které jsou v ní uvedené.

Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

- Musí respektovat **minimální požadavky** na podávání žádosti:
 - min. **300 000 Kč** ve vztahu k dotaci
 - max. **4 x ročně**
 - **v rámci průběžných žádostí** o platbu lze získat **max. 90 % dotace**, zbývajících 10 % až po provedení celkové závěrečné kontroly projektu.
- BENEFIT7 + formulář „Doplňující informace k MH se ŽoP“

Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

- Předkládá se **do 5. pracovního dne po skončení období**, ke kterému se vztahuje
- Nejdříve po **22 pracovních dnech od uzavření Smlouvy**
- **Není možno předložit dříve**, než je zadministrována předchozí žádost
- Pokud je termín do 22 pracovních dní před termínem pro odevzdání závěrečné monitorovací zprávy, příjemce předloží pouze závěrečnou monitorovací zprávu spolu se žádostí o platbu

Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

Termíny vyřízení žádosti o platbu:

- **Kontrola** monitorovacích zpráv se žádostí o platbu: **do 30 pracovních dnů**
- V případě problémů je příjemce vyzván (**max. 2 x**) k nápravě. Max. **přerušení lhůty: 10 pracovních dnů**.
- Poskytovatel je oprávněn **upravit výši způsobilých výdajů**. Příjemce je vyzván k dopracování ŽoP
- **Převod prostředků** příjemci: **do 10 pracovních dnů** po úspěšné kontrole
 - Tj. **při bezproblémovém průběhu** a není-li prováděna kontrola na místě, jsou **prostředky příjemci proplaceny do 40 pracovních dnů**

Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

Obsahuje:

- Viz hlášení bez žádosti +
- Přílohy
 - žádost o platbu
 - čestné prohlášení
 - soupiska dokladů
 - kopie účetních dokladů vč. kopie dokladu o úhradě (změkčeno výjimkou)
 - dokumentace k VŘ a kopie uzavřených dodavatelských smluv
 - změny v rozpočtu
 - doložení vedení samostatné účetní evidence
 - kopie výstupů kolaudačního řízení
 - doklady prokazující publicitu

Žádost o platbu v ROP SM

Úkol:

- Přečtěte si případovou studii „Žádost o platbu“ a ve skupinách připravte odpovědi na otázky, které jsou v ní uvedené.

Nový systém plateb v ROP SM

- Platný od 15. výzvy
- **Žádost o platbu předchází úhradu faktury**
- Nutnost zřídit **specifický účet** u banky, se kterou má uzavřenou smlouvu Regionální rada
 - **Nejdříve vloží svůj podíl příjemce**, po kontrole doplní RR dotaci a uhradí se faktura
- **Minimální výše** jedné **faktury** předkládané se žádostí o platbu:
 - 3,5 mil. Kč (projekt s dotací do 10 mil. Kč)
 - 7,5 mil. Kč (projekt s dotací nad 10 mil. Kč)

Nový systém plateb v ROP SM

- **Administrace žádosti do 40 pracovních dnů**
- **Splatnost faktur nastavit na cca 50 pracovních dnů**
- **Max. 4 žádosti** o platbu ročně
- Možnost volby mezi stávajícím a novým systémem plateb

Shrnutí

- Při psaní projektové žádosti se seznámit s požadavky na realizaci projektu
- Při řízení lidských zdrojů uplatňovat zásady správného zadávání úkolů, řízení času, rozhodování, kontroly a komunikace, a to nejen interně, ale i ve vztahu ke třetím subjektům
- Nezapomenout zavázat partnery a dodavatele projektu k respektování pravidel ROP SM
- Při výskytu problémů v realizaci projektu i jeho monitoringu neváhat kontaktovat poskytovatele dotace
- Dodržovat termíny předkládání žádostí o platbu – nedodržení může vést k nezpůsobilosti výdajů

Info-zdroje pro další studium

www.strukturalni-fondy.cz
www.rr-strednimorava.cz (Regionální rada RS Střední Morava)
www.esfcr.cz
www.mze.cz (Ministerstvo zemědělství)
www.opzp.cz (OP Životní prostředí)
www.msmt.cz (OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost)
www.sk-cz.eu (OP ČR – Slovensko)
www.crr.cz (Centrum regionálního rozvoje)
www.mmr.cz (Ministerstvo místního rozvoje)
http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm (Generální ředitelství Regionální politika)

EURION.

VZDĚLÁVÁNÍ ■ VÝZKUM ■ PUBLIKACE



Petr König
konig@eurion.cz

Jan Přenosil
prenosil@eurion.cz

www.eurion.cz

EURION
Drobného 30, Brno, 602 00, Česká republika
tel: +420 545 220 444, fax: +420 545 220 445, e-mail: info@eurion.cz
