

Školení projektové řízení v dotacích pro pokročilé

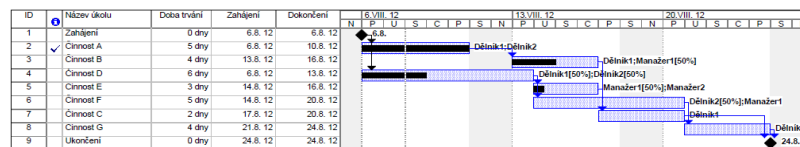
Co je cílem řízení projektu?

Dosahování plánovaných cílů projektu prostřednictvím koordinovaných činností

Co řídíme

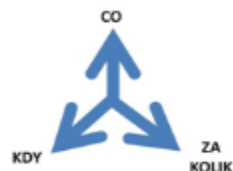
Postup

- Aktivity
- Harmonogram
- Zdroje a vytížení zdrojů
- Rozpočet



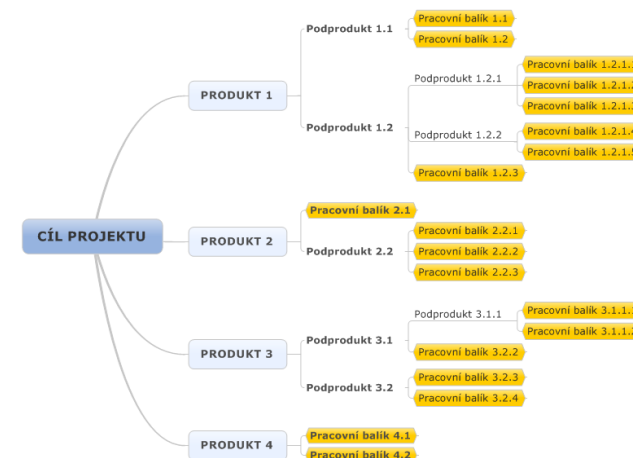
Výsledek

- Co
- Kdy
- Za Kolik



| HROZBA | SCÉNÁŘ | DOPAD | PRAVDĚPO DOBNOST | ŠKODA | RIZIKO | KOMENTÁŘ | ELIMINACE |
|--------|--------|-------|------------------|-------|--------|----------|-----------|
| | | | | | | | |

Krok 1: Identifikace Krok 2: Kvantifikace Krok 3: Eliminace



Rizika

+ Změny toho všeho

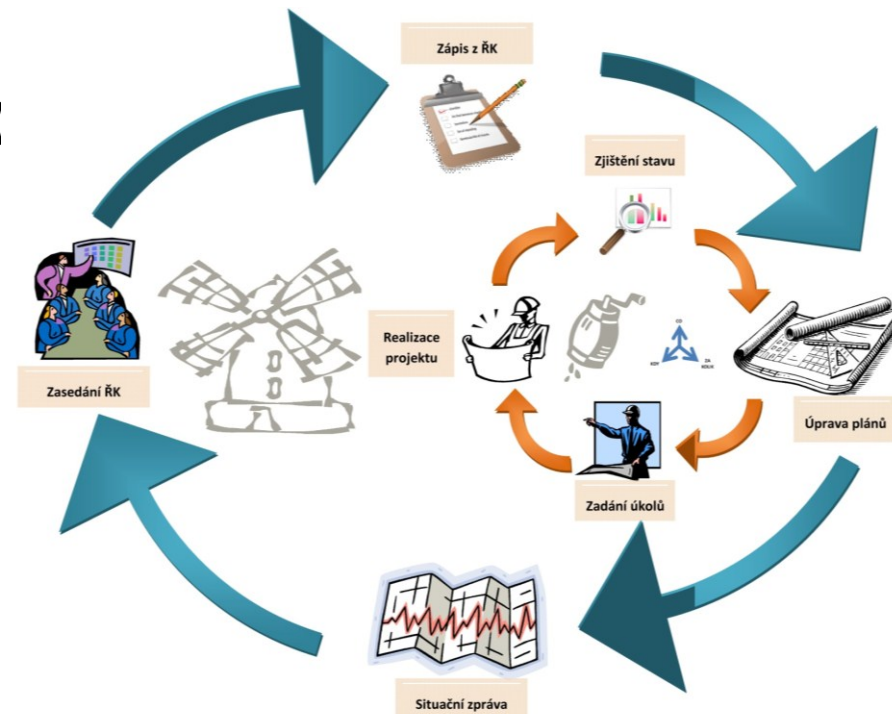
Řízení projektu

Realizační proces

- zjištění stavu (kontrola plnění úkolů, kontrola plnění plánu, zjištění odchylek)
- návrh nového plánu (změny, úpravy, projednání, schválení)
- zadání úkolů
- práce na projektu
- řízený systém

Řídicí proces

- zásadní změny v projektu – návrh nového plánu
- projednání na řídicí komisi projektu
- zapracování rozhodnutí řídicí komise do plánů projektu
- plán řízení projektu, řídicí systém



1. Probíhající činnosti projektu

- probíhající stavební práce
- vyrábění strojů
- probíhající školení apod.

2. Sledování a vyhodnocení průběhu projektu

- monitorování stavu a průběhu projektu.
- měřitelné hodnocení ve stejných jednotkách jako jsou definovány v plánu

Kontroly

- stanovit optimální počet vzhledem k rozsahu a stavu projektu
- náklady na kontrolu by neměly být vyšší než přínos kontroly
- pozor na subjektivnost, nahlašování pouze toho, co se chce slyšet atd.

3. Podávání zpráv o stavu a průběhu projektu/reporting

V komunikačním plánu vydefinovat podobu zpráv:

- **kdo bude podávat zprávy** – osobní zodpovědnost, zástup
- **komu** – místo, osoba
- **obsah zpráv** – např. co je hotovo, dopad na čas a náklady, informace o budoucím stavu, očekává se potřeba změn
- **forma zprávy** – struktura, členění
- **kdy budou podávány** – např. poslední den v měsíci do 12 hod.
- **jakým způsobem budou předávány** – např. emailem, písemně s podpisem apod.

Informace o mimořádných událostech se podávají okamžitě!

4. Porovnání plánu se skutečností a zjištění odchylek

Vyhodnocení dle dohodnuté metody, metody jsou vybírány dle situace a povahy projektu např. metody procentuální plnění, SSD (structure-status-deviation), EVA (Earned Value Management) atd.

5. Vyhodnocení odchylek a rozhodnutí o zásazích

Vyhodnocení odchylek, hledání možností jejich odstranění.

6. Provádění řídicích zásahů

Rychle a účinně prosadit zásah, popsat opatření uložit ho příslušným pracovníkům. Projektový manažer respektive i další členové projektového týmu musí mít potřebné pravomoci.

Podávání zpráv zainteresovaným stranám

Podávání zpráv zainteresovaným stranám mimo trvalou organizaci musí respektovat bezpečnostní politiku informací.

Ve vztahu k projektů existují 2 hlediska:

- Kvalita procesů projektu
- Kvalita produktů projektu

Definice kvality:

Souhrn všech znaků/charakteristik produktu/služby, které ovlivňují schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby zákazníka projektu.

Management kvality je součástí všech fází projektu.

- Základem řízení kvality projektu je systém řízení kvality v organizaci, určuje zejména politiku kvality.
- Definování činností v rámci řízení kvality je záležitostí vedení projektu, za řízení kvality odpovídá projektový manažer, provádění činností kvality zajišťují všichni členové projektového týmu. **Je nutné, aby se s tím ztotožnili a považovali řízení kvality za důležitou činnost.**
- Náklady na kvalitu např. prevence, odstranění vad, náklady na testovací zařízení

1. Plánování kvality

Stanovení normy kvality, způsobu jakým způsobem se bude kvalita definovat, kde všude bude definována.

2. Zabezpečení kvality

Pravidelné vyhodnocování celkového plnění projektu s cílem poskytnout důvěru, že projektu vyhovuje normám.

3. Operativní řízení kvality

Sledování konkrétních výsledků projektu s cílem zda odpovídají příslušným normám kvality, určení způsobu odstranění příčin nevyhovění normám. Efektivní je průběžná kontrola.

Důkazy o tom, že výstupy splňují specifikace se provádějí pomocí testování. **Testovací procedury** a schvalovací postupy validačních kroků musí být **definovány již na začátku projektu**, již při formování a uzavírání kontraktu.

Manažer musí ovládat i měkké dovednosti:

- schopný a aktivní komunikátor
- vytvářet komunikační prostředí
- koordinovat diskuse
- koordinátor porad

Obsahuje základní pravidla komunikace v projektu

- jaké informace budou sdíleny
- jak často budou sdíleny
- komu budou sdíleny
- jakou formou budou předávány
- kdo je za danou formu komunikace zodpovědný

Řízení evropských projektů

Řízení projektů dotačních projektů

O čem to je nejvíce?

- Zvládnutí veřejných zakázek
- Uřízení změn a rizik projektu
- Dodání toho co jsme chtěli, v požadované kvalitě, sloužící svému užitku
- Administrace
 - monitorovací zprávy
 - žádosti o platbu
 - ohlašování změn projektu
- Schopnost to vše úspěšně vykomunikovat, **vědět, co se skutečně děje** a vyřešit spory a nejasnosti, přežít kontroly

Před zahájením realizace

Úvodní schůzka projektového týmu

- připomenutí obsahu projektu
- pravidel operačního programu
- hlášení změn do smluv pod sankce s odkazem na korekce operačního programu

Navázání osobních kontaktů s administrátorem

- osobní schůzka domluvení si pravidel komunikace
- pozor, když Vám změní administrátora, nemusí již platit to, na čem jste se domluvili s předchozím

Kvalita na projektech

- odvíjí se se od **způsobu řízení projektů** v organizace, politika kvality, metodika projektového řízení apod.
- **nastavení procesů** v rámci konkrétního projektu (plán řízení projektu, jasné definování kvality produktů, měření a kontrola kvality)
- **kvalita a zkušenosti osob**, které se na zajištění procesu a kvality podílí zejména:
 - **projektový manažer** (zkušenosti s dotacemi, co vše je v dotacích možné, jak se vyvíjí postoj kontrol, zkušenosti s profesionálním řízením, certifikace v oblasti projektového řízení, další vzdělávání a rozvoj)
 - **administrátor veřejných zakázek** (zkušenosti s veřejnými zakázkami v dotacích, sledování aktuálního výkladu kontrol evropských projektů nejen ÚOHS, názory kontrol nemusí být ve shodě s výkladovou praxí ÚOHS, pojištění)
 - **technický dozor investor** (zkušenosti oboru, zkušenosti s evropskými projekty tím, že běžná praxe zde nefunguje, pečlivost a důslednost)

Kvalita produktu

- Popis kvality produktu se odvíjí od **způsobu užití, potřeb cílové skupiny/zákazníka**
- Projekt musí obsahovat přesný popis velikosti, rozsahu, materiálu, všechny znaky/parametry, které ovlivní možnost využití/schopnost uspokojit potřeby cílových skupin
- Dodavatelé jsou v dotacích vybírání **prostřednictvím veřejných zakázek**. Skloubit oprávnění požadavky na kvalitu s aktuálním postojem kontrolních subjektů k veřejným zakázkám není jednoduché

Kvalitu produktu zajišťujeme:

- A. definováním předmětu plnění**
- B. způsobem výběru dodavatele**
- C. obsahem smlouvy**
- D. důslednou kontrolou naplnění kvality viz kvalita procesu**

Kvalita produktu

V kvalitu zajišťujeme:

A. definováním předmětu plnění

- v popisu předmětu a ve smlouvě musí být přesný, jasně definovaný, mít jasné parametry, metriky plnění, popis předmětu plnění nesmí vést k jednomu dodavateli, nesmí obsahovat konkrétní názvy výrobků
- důležitým podkladem jsou i rozpočty, zejména stavební, které by měly navazovat na prováděcí dokumentaci, je nutné u nich **projít názvy položek**, aby neobsahovaly nezpůsobilé výdaje typu opravy u investičních projektů
- důležité popsat **fungování systémů/produktů** po dodání, na to navázat akceptací produktu, existují dodávky produktů, které mají požadované vlastnosti a charakteristiky, ale nefungují a dodavatelé otvírají smlouvy se slovy, o tom, že to má fungovat, má to být provázáno apod.

Kvalita produktu

B. výběrem dodavatele

Vyjasnění okruhu uchazečů, jak kvalitní musí být vzhledem k specifikaci předmětu plnění.

Kvalitu uchazečů zajišťuji prostřednictvím:

I. kvalifikačních kritérii

V rámci technických kvalifikačních kritérií můžeme požadovat **předložení zkušeností s obdobným typem zakázky**, můžeme mít požadavky na **realizační tým projektu** apod..

Pozor na **přiměřenost požadavků směrem k předmětu** plnění např. u řízení projektů je možné chtít zkušenosti s dotacemi, ale ne jen pouze s evropskými, velikost reference musí být přeměřená k hodnotě konkrétní vyhlašované zakázky.

Pokud je vznesen nějaký požadavek na člena týmu **a je v průběhu nahrazen někým jiným musí nový člen splňovat kvalifikaci člena, kterého nahrazuje**. Často se na to v realizaci již zapomene a pak na to přijdou až kontroly.

Pokud je část kvalifikace prokazována **subdodavatelem musí subdodavatel plnit tu část, u které prokazuje kvalifikaci** tj. své zkušenosti. V rámci zakázky musí být doložena subdodavatelská smlouva, v realizaci nutné trvat na jejím naplňování. Požadavky na výměnu subdodavatele jsou obdobné jako u výměny člena týmu.

Kvalita produktu

V kvalitu zajišťujeme:

B. výběrem dodavatele

Kvalitu uchazečů zajišťuji prostřednictvím:

II. způsobu hodnocení

- ekonomická výhodnost x nejnižší nabídková cena
- důležitá volba způsobu hodnocení zejména u služeb, kde vyžadujete kvalitu např. lektorská činnosti, hodnocení metodiky kurzu, materiálů apod.
- definování tzv. subjektivních kritérií a způsobu jejich hodnocení věnují kontroly zvýšenou pozornost, často jsou napadaná

V kvalitu zajišťujeme:

B. výběrem dodavatele

Kvalitu uchazečů zajišťuji prostřednictvím:

III. smlouvy

- dobře připravená smlouva, jasně definované sankce – je rovněž způsob jak, jednak odradit nekvalitní firmy k přihlášení do výběrového řízení a dále zajistit kvalitní plnění vítěznou firmou
- je vhodné ve smlouvách i **řešit hlášení změn** a případné nehlášení dát pod sankce
- dělat změny ve smlouvě je možné, ale musí být ve prospěch zadavatele, nesmí mít vliv na okruh uchazečů tzn. kdyby bývaly firmy věděli, že se bude měnit např. délka realizace bývaly by se přihlásily ... podrobněji u části chyby veřejných zakázek

Změny

Postupy informování o změnám projektu

Definován systém hlášení změn zahrnující:

- **identifikace změny**, podnět ke změně – důležité dobře podchycovat změny
- **zpracování a předložení požadavku na změnu** – změnový list, definovat podobu, kdo ho zpracovává, kdo podepisuje
- intenzivní komunikace v týmu ke změně, **pochopení změny a důvodů k ní**, termíny, dopady atd.
- **posouzení změny** a její závažnosti a dopadu na projekt
- **schválení/neschválení** změny v rámci týmu
- **nahlášení změny dotačnímu subjektu** v souladu s pravidly OP, podstatné/nepodstatné změny
- **schválení/neschválení změny dotačním subjektem**
- v případě schválení, následná realizace změny

Včasné nepodchycení změn, následně jejich realizace před nahlášením dotačnímu subjektu bývá častou chybou dotačních projektů.

podstatné změny, ty které ovlivní:

- výstupy, výsledky či dopady projektu;
- cíle projektu;
- obsah a zaměření projektu;
- dobu realizace projektu;
- významně rozpočet projektu – jde o přesun prostředků mezi rozpočtovými položkami, kdy se cílová či zdrojová položka mění o více než 15 %
- více než 15 % od původní částky nebo se bude jednat o změnu harmonogramu podání žádosti lišící se o více než 1 měsíc od původního harmonogramu

Ohlášení formou oznámení o změně. Zpravidla po schválení změny uzavřen dodatek ke smlouvě o financování projektu.

nepodstatní změny např. změny člena týmu, lze hlásit i v rámci monitorovacích zpráv

Specifické postupy při změnách

Změny rozpočtu – investiční x neinvestiční výdaje

- oznámení o změně, vyžaduje vypracování dodatku ke Smlouvě o dotaci

Změny finančního plánu (více než +/- 5 %)

- více než +/- 5% → Oznámení o změně
- méně než +/-5% → Monitorovací zpráva

Změny rozpočtu před ukončeným zadávacím řízením

- do 15 % - v nejbližší monitorovací zprávě
- nad 15 % - Oznámení o změně – žádost o vyjádření

Změny rozpočtu v souvislosti s ukončeným výběrovým řízením

- lze přesunout prostředky z jiných položek do 5 % z plánované hodnoty zakázky (dražší zakázka)
- u dražších zakázek se navyšují nezpůsobilé výdaje
- Např. v některých OP lze vytvořit rezervu na vícepráce do 5 % z nabídkové ceny (levnější zakázka) – pouze u stavebních prací

Ukončení výběrového řízení včetně souvisejících změn

- hlásit do 14 dnů od podpisu smlouvy s dodavatelem – Oznámením o změně (změna rozpočtu, vytvoření rezervy)
- VZMR I. a II. – v nejbližší monitorovací zprávě

Změny stavebních prací

1. VÍCEPRÁCE X MÉNĚPRÁCE
2. VÍCENÁKLADY X MÉNĚNÁKLADY
3. ZMĚNA MATERIÁLU / VÝROBKU

Změny stavebních prací

Hlavní podmínky:

- neovlivní výstupy projektu, aktivity, indikátory
- nemají negativní vliv na bodový zisk projektu (obsahová stránka)
- neovlivní ukončené výběrové řízení – pořadí uchazečů, okruh uchazečů, dělení zakázky

+ Podmínky způsobilosti:

- vynucené a nepředvídatelné vícepráce, odůvodněné a zdokumentované
- vícepráce jsou správně zadány (podmínky pro použití jednacího řízení bez uveřejnění, objednávka, jiný typ zadávacího řízení)
- možnost zápočtu víceprací s méně pracemi nebo použití rezervy k dané zakázce (do 5 % nabídkové ceny),
- smlouva o dílo uvádí možnost změny dodatkem či zápočet méně prací
- vícepráce jsou naceněny cenami v místě a čase obvyklými (např. dle ÚRS)

Změny stavebních prací

- v současné době řídicí orgány schvalují výhradně jen prokazatelně nepředvídatelné a vynucené změny, bez jejichž provedení nelze pokračovat dál ve stavbě
- **prokazuje se velice důkladně, že je opravdu nebylo možné předvídat** a že projektant před zahájením práce na PD se důkladně seznámil se stávajícím stavem stavby (u rekonstrukcí) a stavenišťem (u novostaveb) a vše důkladně prozkoumal a posoudil.
- obsahově se tyto **změny musí nahlásit předem**, prokazování nepředvídatelnosti:
 - zdokumentovat nepředvídatelný nálezný stav na stavbě a důkladně popsat, proč se s tím v PD nepočítalo a proč to bylo nepředvídatelné
 - změny se dokumentují popisem, fotodokumentací, vyjádřením TDI, statika, geologa, památkáře, zápisy ve stavebním deníku, zápisy z kontrolních dnů apod. – záleží na typu změny a jak byla zjištěna, objevena
 - v každém případě je nezbytné, aby o změnách byl v první řadě neprodleně informován projektový manažer, který poradí s dalším postupem.

Změny stavebních prací

- obsahově se tyto **změny musí nahlásit předem**, prokazování nepředvídatelnosti:
 - k nahlášení změny je nutné i **vyjádření projektanta**, který dokládá vysvětlí, **proč nemohl tuto změnu předvídat** a dokládá i jakým způsobem prováděl průzkum stavby před zahájením vypracování projektové dokumentace
 - tj. **schémata sond** (vně i uvnitř budovy), nebo i posouzení stavby dle stávající dochované dokumentace stavby, fotografie současného stavu před zahájením stavby,
 - **mykologický průzkum** – zda byl nebo nebyl zpracován a vysvětlení proč nebyl (např. neočekávaný výskyt dřevomorky),
 - **statické posouzení před zahájením stavby** (zda bylo nebo nebylo a proč případně nebylo – např. nedostatečná únosnost kleneb, předkladů, stropních nosníků apod.);
 - u výskytu spodní vody, nadměrné vlhkosti nebo změny navrhovaných hydroizolací – dokládá se **hydrogeologický posudek** nebo se alespoň uvádí, zda se tím projektant zabýval, zda si přečetl nějaké hydrogeologické mapy té oblasti apod.

Změny stavebních prací

- pokud řídicí orgán uzná tyto změny jako vynucené a nepředvídatelné je nutné **ještě řešit způsobilost těchto výdajů**.
- změny nesmí mít vliv na bodové hodnocení
- tj. musí se připravit podrobné položkové rozpočty, kdy se uvede, zda dojde k zápočtu víceprací a méně prací, nebo zda se jedná pouze o vícepráce a je v projektu možnost tyto vícepráce čerpat rezervy na vícepráce.

Změny stavebních prací

- Uznání způsobilosti závisí na dodržení následujících pravidel:
 - ve smlouvě mezi dodavatelem a příjemcem **musí být možnost zápočtu víceprací s méně pracemi uvedena**, případně bude smlouva obsahovat ustanovení o nutnosti uzavřít v případě změn dodatek
 - charakter víceprací bude naplňovat následující podmínky:
 - jde o dodatečné práce, dodávky či služby, které nebyly uvedeny v původní ZD (věcně nebo objemově),
 - nejde o nové aktivity projektu (měly by se vždy přiřadit/najít k aktivitám uvedeným v žádosti o dotaci),
 - potřeba dodatečných prací, dodávek či služeb vznikla v důsledku objektivně nepředvídatelných okolností (nesmí jít o charakter opomenutí),
 - jde o dodatečné práce, dodávky resp. služby nezbytné pro ukončení projektu a dosažení cíle projektu,
 - v případě zadávání víceprací jsou naplněny všechny povinnosti a principy vyplývající ze zákona o veřejných zakázkách resp. z Pokynů pro zadávání veřejných zakázek, soutěží se pouze hodnota víceprací

Změny materiálů a výrobků

- Tyto změny se posuzují jednak z hlediska účelnosti, dále se posuzují z pohledu vlivu na zakázku a dále musí v každém případě jít o lepší, úspornější a účelnější výrobek. Pokud je změna schválena, je proplacena jen do výše původně navržené ceny výrobku a materiálu.
- Opět se velice důkladně zdůvodňuje, proč je taková změna navrhována, a to např. :
 - technologie od doby vypracování PD natolik pokročila, že navržený výrobek již neodpovídá současným standardům, jsou výrobky lepší, úspornější, technicky vyspělejší apod.
 - po přesném zaměření provedené stavby se výrobek nevejde – musí se upravit, apod.
- aby byla změna způsobilá, **musí být ve smlouvě mezi dodavatelem a příjemcem možnost změny materiálu a výrobků připuštěna.**
- Poté je nutné připravit opět rozpočet – původní výrobek a výrobek nový a opět uzavřít dodatek ke smlouvě s dodavatelem.
- Jak budou tyto změny zadány a jak bude uzavřen dodatek ke smlouvě o dílo, je nutné se poradit se zpracovatelem veřejné zakázky, stejně jako o tom, zda změna nemůže mít vliv na původní zakázku.

- Tyto změny je nutné nahlásit, ale **jsou nezpůsobilým výdajem projektu**. Práce, které nebyly součástí rozpočtu (původní zakázky) – tj. vícepráce či méně práce, které nejsou vynucené a nepředvídatelné – jedná se např. chyby v projektu (opomenuté položky ve výkazu výměr, malé objemy, zapomenuté konstrukce, nedostatečný průzkum před vypracováním PD apod.), změny z rozhodnutí investora – změny místností, nové aktivity a konstrukce apod.
- Tyto změny je nutné rovněž hlásit předem, stejně jako vynucené a nepředvídatelné vícepráce. Aby mohly být realizovány, opět podléhají schválení dotačnímu subjektu.
- Vícepráce plynoucí z těchto změn jsou nezpůsobilým výdajem projektu. O neprovedené práce (tj. méně práce plynoucí z těchto změn se ponížší rozpočet způsobilých výdajů projektu.
- Jak budou tyto změny zadány a jak bude uzavřen dodatek ke smlouvě o dílo, je nutné se poradit se zpracovatelem veřejné zakázky, stejně jako o tom, zda změna nemůže mít vliv na původní zakázku.

Příklady stavebních změn uznaných

- **Skalní podloží** – při provádění zemních prací pro provádění podkladních betonů bylo zjištěno, že pod objektem se nachází vystupující skalní podloží, které před vypracováním PD sondy neprokázaly. Jedná se o výčnělek skály, vystupující v těchto místech blíže povrchu.
- **Historický vzduchotechnický pískovcový kanál v objektu** – dle PD byl z m. č. 001 vyveden historický VZT pískovcový kanál až do venkovní zdi SV dvorku. Cílem obnovy NKP je všechny původní prvky zachovat. Při odstraňování suti a při hloubkovém výkopu zeminy pro schodiště z m.č.005 do 1.NP však bylo zjištěno, že tento čtvercový kanál nevede až pod obvodovou zeď, nevede ani kolmo na místnost, ale ve skutečnosti se stáčí a náhle mění i výšku. V PD navržená kovová konstrukce, která byla navržena pro překlenutí a vyhnutí se trase kanálu, se proto jeví jako nadbytečná. Projektant navrhuje úpravu kanálu, a to dokončení jeho vývodu plastovými trubkami a nahrazení zámečnické konstrukce části schodiště.
- **Nález dalších sklepních prostor pod objektem** - při provádění bouracích prací původního násypu podlah v oblasti pódia došlo k nepředvídatelnému nálezu mimořádné kulturní a památkové hodnoty. Stavební dělníci se probourali do středověkých sklepních prostor, které byly ze strany stávajícího sklepa patrně zadrženy někdy na počátku 20. století kamennou zdí

Změna výrobku uznaná

- **Záměna osvětlovacích těles** – s ohledem na živelní povodeň, k níž došlo na jaře t. r., při níž došlo k částečnému zaplavení sklepa rekonstruovaného objektu (NKP) byla navržena změna svítidel v suterénu, a to po dohodě projektanta, investora a zhotovitele. Jedná se o svítidla zahloubená do nové opěrné zdi místo do historické kamenné konstrukce zdiva objektu.
- **Záměna 5 ks kamer** – v projektu bude 5 ks navržených venkovních kamer zaměněno za kamery vyšší kvality, z důvodu zkvalitnění celého kamerového systému objektu. Původní typ kamer bude nahrazen jiným typem kamery s vyššími užitnými vlastnostmi (lepší rozlišení a delší časový záznam)

Příklad stavebních prací neuznaných Kraj Vysočina

Azbest - zhotovitel, který provádí schválenou rekonstrukci objektu nechal před prováděním bouracích prací a před sejmutím současné krytiny provést rozbor šablon, jak mu ukládají bezpečnostní předpisy. Rozborem bylo zjištěno, že současná krytina obsahuje azbestová vlákna. Výskyt azbestu v krytině nebyl předpokládán, jelikož dle dochované PD na objektu v letech 1998 – 1999 proběhla rekonstrukce střešního pláště (zjišťováno před zahájením projektových prací na rekonstrukci objektu). Dle stávající dochované PD byla tehdy navržena výměna střešní krytiny i oplechování na objektu v celém rozsahu. Dle dochované PD byla tehdy (v r. 1998) navržena nová krytina z vláknocementových šablon BETERNIT na dřevěném laťování v šedém odstínu. V době návrhu již nebyly vyráběny šablony s azbestovými vlákny, a to cca od 1. 1. 1996. Proto nebylo při zpracování dotačního projektu rekonstrukce stavby předpokládáno, že by se na objektu mohla vyskytnout krytina s azbestovými vlákny, neboť projektant měl původní projekt k dispozici. Původní zhotovitel však na střechu patrně nepoužil tehdejší projektem navrženou a stavebním úřadem schválenou krytinu, ale byly použity sice nové šablony, které však byly zřejmě u tehdejšího zhotovitele dlouhodobě skladovány a které obsahují azbestová vlákna, přestože jejich použití již v době pokládky bylo zakázáno.

Příklad stavebních prací neuznaných Kraj Vysočina

- **Dvorní vpusti na SZ straně dvorku za objektem** – ve schválené PD objektu nebylo počítáno s osazením dvorních vpustí v dlažbě severozápadního dvorku mezi severní zdí objektu a severní opěrnou zdí. Dlažba na dvoře je v PD navržena ve spádu od rekonstruovaného objektu směrem k západu. V průběhu výkopových a konstrukčních prací na severní opěrné zdi se však objevil sezónně kolísající vývěr vody ze severní terasy, který se investor rozhodl pokrýt 2 přidanými dvorními vpustmi. Tyto práce tvoří vícenáklady, které budou uhrazeny z vlastních zdrojů investora.
- **Osazení oken v objektu, které nebyla součástí schválené PD** - změna, kterou zamýšlí investor provést, se týká osazení malých větracích okének do štítů objektu. Celkem budou osazena 4 štítová okénka. Tato okénka prosvětlí půdní prostor a umožní jeho účinné provětrání. Dále bude osazeno okénko na WC, které mělo být původně odvětráno jen nuceným odtahem pomocí VZT, osazením okénka však dojde ke zlepšení vnitřní pohody prostředí na WC a zároveň bude toto WC i přirozeně odvětrané a osvětlené, čímž v budoucnu dojde k úspoře provozních nákladů v objektu. Změna nemá vliv na kvalitu a výstupy projektu ani na ukončené zadávací řízení. Finančně se jedná o drobnou změnu. Změna rovněž nevyžaduje samostatné rozhodnutí stavebního úřadu – jedná se o drobnou změnu, kterou lze spojit se závěrečnou kontrolní prohlídkou stavby před vydáním kolaudačního souhlasu. Navýšení výdajů uhradí žadatel ze svých zdrojů, cena za uspořený materiál svislé konstrukce štítů, kde budou okénka osazena, bude odečtena ze ZV.

1. Požadavek na změnu

2. Podání oznámení o změně na řídicí organ/zprostředkující subjekt před jejím provedením

- slovní popis, zdůvodnění, předběžné finanční vyjádření změny – vícepráce x méně práce, změna materiálu, výrobků, předložení změnového listu
- změnový list zpracovává projektant, odsouhlasuje TDI, zástupce dodavatele, zástupce investora, souhlas se změnou ze strany všech zúčastněných
- Připravit rovnou všechny podklady k odůvodnění nepředvídatelnosti viz výše

3. Schválení/neschválení změny (až 30 dní)

- nejčastěji v první fázi pouze po obsahové stránce = možnost změnu provádět
- posouzení, zda finanční výdaj vyplývající ze změn je způsobilý = žádost o platbu

4. Zadání víceprací – vynucená či nevynucená změna (může probíhat zároveň s bodem 4)

- V souladu s pravidly OP – pokud budeme uplatňovat jako způsobilý výdaj
- Objednávka, jednací řízení bez uveřejnění, jiný typ zadání
- Uzavření dodatku, nová smlouva

5. Realizace stavebních prací vyplývajících ze změn

6. Fakturace a uplatnění nákladů v projektu

Pozor na důsledné rozlišování způsobilých výdajů, i když dojde k fakturaci nezpůsobilých výdajů před způsobilými nelze je uplatnit s představou, že se nepřekročí celková výše dotace a tedy se neuplatní fakturace z konce projektu.

Upozornění, doporučení

Nezpůsobilé výdaje při realizaci projektu:

- Zadání zakázky na základě dokumentace ke stavebnímu povolení
 - Vítězný uchazeč zpracuje prováděcí stavební dokumentaci
 - → všechny změny (vícenáklady, méně náklady) = nezpůsobilé

Doporučení

- Kontrola PD a výkazu výměr před zadáním zakázky
- Rozhodnutí o konečné podobě projektu nejpozději před zadáním zakázky (nahlášení změn)
- Vykomunikování všech požadavků s památkáři před vyhlášením zakázky.

V rámci dokumentace veškerých změn nelze odečítat a měnit již vyfakturované položky rozpočtu – jednalo by se o porušení rozpočtové kázně s důsledkem vratky dotace

Nejčastější typy změn:

- Aktivity
- Výběrová řízení
- Složení projektového týmu – mzdové náklady
- Navštívené veletrhy
- Počty účastníků pořádaných akcí
- Podoba prezentačních a propagačních materiálů

Monitorovací zprávy a udržitelnost

Typy monitorovacích zpráv

- Průběžná monitorovací zpráva
 - Etapová zpráva s žádostí o platbu
 - Závěrečná zpráva s žádostí o platbu
 - Zpráva o zajištění udržitelnosti projektu
-
- Zpravidla jednou za 3 měsíce povinnost podat monitorovací zprávy u neinvestičních projektů jednou za 6 měsíců

Proplácení žádosti o platbu

- Proplacení dotace až v následujícím kalendářním roce, tj. nejdříve v únoru následujícího kalendářního roku, u ŽoP:
 - Podaných po 1. říjnu daného kalendářního roku,
 - Předložených před tímto datem, ale v důsledku výzev pro odstranění nedostatků se jejich administrace zpozdila.
- Během listopadu daného kalendářního roku musí být předloženy VBÚ na nezaplacené faktury v době podání ŽoP, aby bylo garantováno proplacení dotace ve stejném kalendářním roce.

Udržitelnost projektu

- 5 let od finančního ukončení projektu
- Provoz výsledků projektu v daném rozsahu a účelu, aktivity, webové stránky
- Kontroly „ex-post“ – fyzické kontroly
- Monitorovací zprávy – 30 dnů od uplynutí 1 roku po finančním ukončení
- Udržení indikátorů

Vlastnictví

- Nezatěžovat majetek **věcnými právy třetích osob**
- Převod, pronájem, výpůjčka jen s předchozím souhlasem Řídícího orgánu.
- Pozor na odpovědnost za výstupy projektu!

Požadavky na udržitelnost

Pracovní místa

Dodržení závazku vytvoření daného počtu pracovních míst

Finanční udržitelnost

Vést oddělené účetnictví

- Majetkové účty
- Provoz v případě projektu generující příjmy

Sledovat provozní příjmy a výdaje v případě projektů, které realizují příjmy

Monitorovací zpráva o udržitelnosti projektu

Přílohy monitorovací zprávy o zajištění udržitelnosti projektu:

- Podklady prokazující dodržení pravidel publicity.
- Kopie prezenčních listin, pozvánek apod. (za sledované časové období).
- Doložení vedení samostatné účetní evidence pro projekt, inventární protokoly, výstupy z účetnictví, inventární karty majetku.
- Ověřená kopie kolaudačního souhlasu.
- Dokumenty prokazující naplnění/udržení indikátorů.
- Fotodokumentace prokazující udržitelnost projektu.
- Kopie výpisu z katastru nemovitostí.
- Povinná příloha elektronické monitorovací zprávy o zajištění udržitelnosti projektu.
- Další přílohy, které se vztahují k charakteru projektu a nemohly být předloženy v rámci závěrečné monitorovací zprávy .
- Tabulka pro výpočet maximální dotace – doloženo u projektů generujících příjmy.

Veřejné zakázky



Jaké údaje pro přípravu zadávacích podmínek využívat? **Kraj Vysočina**

- Předmět zakázky se stanovuje popisem poptávaných služeb, specifikací dodávky nebo projektovou dokumentací pro provedení stavby.
- Předmět zakázky musí být stanoven přesně a jasně, aby uchazeči věděli, co mají naceňovat.
- Pro stanovení předmětu ale nesmí být použity konkrétní obchodní názvy, které by směřovali pouze na jednoho konkrétního výrobce. Ani technické parametry nesmí být nastaveny tak, že vylučují některé výrobce.
- Pokud zadavatel využívá k nastavení specifikace odborníka, je třeba ho instruovat hned na začátku o skutečnosti, že nesmí nastavit specifikaci diskriminačně a s obchodními názvy.
- V rámci poptávkového řízení na zpracování projektové dokumentace je vhodné nastavit požadavek, aby tato projektová dokumentace byla nastavena v souladu s vyhláškou č. 230/2012 Sb., kterou se stanoví podrobnosti vymezení předmětu veřejné zakázky na stavební práce a rozsah soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr, již do smlouvy nebo objednávky. Může to zefektivnit přípravu zadávacích podmínek.

Může být obsah smlouvy v průběhu realizace měněn?

- Podpisem smlouvy zadávací řízení nekončí. Zadavatel má povinnost postupovat dle ZVZ až do ukončení plnění z této veřejné zakázky.
- ZVZ umožňuje změnu obsahu smlouvy, ale stanovuje přísná pravidla na to, které změny mohou být prováděny a které ne.
- ZVZ řeší změnu smlouvy po jejím podpisu v § 82 odst. 7 ZVZ.
- Změna smlouvy je přípustná, pokud se nejedná o podstatnou změnu (např. změna kontaktní osoby, změna sídla společnosti apod.).
- Za podstatnou změnu se považuje taková změna, která by rozšířila předmět veřejné zakázky, která by umožnila účast jiných uchazečů, kdyby byla uvedena již v původním návrhu, která by v původním zadávacím řízení mohla ovlivnit výběr nejvhodnější nabídky nebo kdyby měnila ekonomickou rovnováhu smlouvy ve prospěch vybraného uchazeče, tj. například snížení sankce zadavatele vůči dodavateli, zkrácení doby splatnosti faktury apod.
- Zadavatel může rozšířit předmět zakázky a upravit cenu stanovenou ve smlouvě pouze za předpokladu, že se jedná o nepředvídatelné a nezbytné vícepráce. (dle § 23 odst. 7 písm. a ZVZ) – nestabilní podloží, které nebylo možné při přípravě projektové dokumentace ani na základě průzkumů předem zjistit.

Co je nepřípustné v době po podpisu smlouvy?

Zadavatel nesmí umožnit podstatnou změnu smlouvy v průběhu plnění předmětu smlouvy!!!

Za podstatnou změnu se považuje taková změna, která by:

- rozšířila předmět veřejné zakázky,
- umožnila účast jiných uchazečů,
- v původním zadávacím řízení mohla ovlivnit výběr nejvhodnější nabídky,
- měnila ekonomickou rovnováhu smlouvy ve prospěch vybraného uchazeče,
- byla provedena v neprospěch zadavatele.

Co je nepřípustné v době po podpisu smlouvy?

Mezi podstatné změny patří například:

- snížení sankce hrazené dodavatelem zadavateli,
- zvýšení sankce hrazené zadavatelem dodavatelem,
- zkrácení doby splatnosti faktury,
- změna smluvní strany,
- nastavení zálohové platby, která nebyla umožněna už v zadávací dokumentaci, apod.

Zadavatel nesmí prominout vybranému uchazeči zaplacení sankce za nedodržení podmínky ze smlouvy. Toto je považováno za diskriminační vůči ostatním uchazečům a zadavateli hrozí snížení dotace.

Nejčastější pochybení zjištěná při kontrole nebo auditu Kraj Vysočina

Nerozepsání požadavků na kvalifikaci ve formuláři Oznámení o zakázce

Zadavatel je povinen ve formuláři Oznámení o zakázce rozepsat všechny požadavky na kvalifikaci. Jejich podrobná specifikace pak může být uvedena v zadávací dokumentaci.

Nestanovení účelu veřejné zakázky

Zadavatel do zadávací dokumentace musí uvést, k čemu bude předmět plnění sloužit. Pokud tak neučiní, uchazeč nemůže nabídnout vhodné řešení, které by odpovídalo potřebám zadavatele, neboť je nezná. Nabídne tak řešení splňující požadavky zadavatele, ale nevyhovující účelu zakázky.

Nastavení termínu ukončení plnění datem

Uvede-li zadavatel termín ukončení plnění datem, nenechává si prostor pro případnou potřebu posunu termínu. Termíny musí být nastaveny počtem dnů, týdnů nebo měsíců např. od podpisu smlouvy, od předání staveniště apod.

Pevná cena v položkovém rozpočtu

Zadavatel tím, že v položkovém rozpočtu k nacenění uvede nějakou položku nebo položky pevnou cenou, omezuje hospodářskou soutěž.

Nepřiměřeně nastavené kvalifikační požadavky

- Zadavatel nesmí nastavovat kvalifikační požadavky pouze dle předmětu zakázky nebo stanovené předpokládané hodnoty. Musí posoudit i přiměřenost tohoto požadavku vůči uchazečům, např. předmětem dodávky je nová technologie, a proto není možné, aby uchazeči měli požadované dvě předchozí zkušenosti s obdobnou zakázkou apod. Požadavek je sice přiměřený vůči předmětu zakázky a předpokládané hodnotě, ale je diskriminující, protože to nejsou uchazeči z objektivního důvodu schopni předložit.
- Jako diskriminační je považován i požadavek na zkušenost uchazeče v pozici generálního dodavatele nebo na stavbu hotelového typu

Nejčastější pochybení zjištěná při kontrole nebo auditu Kraj Vysočina

Požadavek na předložení pojistné smlouvy od všech uchazečů do nabídky

- Zadavatel nesmí požadovat předložení pojistné smlouvy již v nabídce, neboť nepřiměřeně zatěžuje uchazeče, který zakázku nevyhraje, ale díky tomu, že se bude chtít do zakázky přihlásit, bude mít „zbytečně“ založenu pojistnou smlouvu.
- Zadavatel ale může pojistnou smlouvu požadovat, ale pouze před podpisem smlouvy od vítězného uchazeče.

Poskytování informací třetím stranám

Zadavatel nedostatečně poučí osoby, které se pohybují kolem projektu o informacích, které mohou poskytovat třetí straně. Tato osoba pak může v rozporu se zásadami veřejné zakázky poskytnout důležitou informaci potřebnou pro zpracování nabídky pouze někomu, a tím ohrozit celé výběrové řízení.

Nedostatečné posouzení živnostenského oprávnění

Hodnotící komise musí povinně prověřit, zda je uchazeč na základě předložených oprávnění schopen zakázku zrealizovat či nikoliv, např. je-li předmětem zakázky dodávka audiovizuální techniky včetně montáže a zapojení silnoproudu, musí uchazeč nebo jeho subdodavatel disponovat živnostenským oprávněním Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

Nekontrolování splnění požadavků v nabídkách v celém rozsahu, ve kterém byly požadovány zadavatelem

Zadavatel nastaví technické kvalifikační předpoklady a hodnotící komise zkonstatuje, že uchazeč kvalifikaci prokázal, přestože z nabídky uchazeče nejsou zřejmé všechny skutečnosti, např. doba realizace významné zakázky, ...

Nulová položka v naceněném rozpočtu uchazečem

- Hodnoticí komise musí dostatečně projít naceněný rozpočet a zkontrolovat, zda rozpočet neobsahuje položky naceněné nulou.
- Položka naceněná nulou nesmí zůstat bez povšimnutí.

Současné vyloučení jednoho uchazeče a zaslání žádosti o vysvětlení/doplnění jinému uchazeči

- Hodnoticí komise musí přistupovat ke všem uchazečům stejně, tj. pokud obdrží dvě nabídky, které obsahují nejasnosti nebo chyby v prokázání kvalifikace, není přípustné jednoho uchazeče vyloučit a druhému zaslat žádost o vysvětlení.

Chyby v projektech

Průběžná monitorovací zpráva

Nejčastější chyby

- nepodání průběžné monitorovací zprávy – 3měsíční interval
- neuvedení ukončeného zadávacího řízení v monitorovací zprávě nebo uvedeno chybně (VZMR I. pouze v povinné příloze k MZ)
- chybějící informace o naplnění indikátorů (indikátory se vykazují průběžně zejména u oblasti podpory 3.2)

Etapová/závěrečná žádost o platbu

Nejčastější chyby

- nedostatečné/chybné dokladování Zadávacích řízení (podle pokynů OP)
- finanční plán – žadatel nepodá včas oznámení o změně (pokud je změna větší než 5 %, nebo se mění poměr INV a NIV o více než 5%)
- neuvedení závažných skutečností, které se v projektu staly
- nedodání aktuálního podrobného položkového rozpočtu (změna rozpočtu)

Etapová/závěrečná žádost o platbu

Nejčastější chyby

- podepsání dokladů příslušnými osobami dle vnitřní směrnice
- chybějící identifikace projektu na účetních dokladech
- zahrnutí výdajů, které nejsou součástí rozpočtu projektu, v samostatné a oddělené účetní evidenci
- uhrazení výdajů z jiného bankovního účtu
- nedodání účetní sestavy dokladující oddělené zaúčtování výdajů/ účetní sestavy neodpovídající stavu popsanému v žádosti o platbu a soupisce

Řízení projektů – nejčastější problémy a chyby

Stavební veřejná zakázka

Předcházení = důsledná kontrola:

- v ZD, PD a výkazu výměr nesmí být názvy výrobků
- hodnocení a kontrola nabídek – dle podmínek v ZD
- důsledná kontrola, zda podpisovaná smlouva je shodná se smlouvou v ZD
- ve smlouvě s dodavatelem – ustanovení o možnosti měnit v průběhu stavby materiál a výrobky (po dohodě)
- důsledné označení – rozpočtů a PD, které jsou schváleny ŘO – postupovat podle nich
- Pozor na dodatky smluv a možnost vlivu na okruh uchazečů zakázky

Chyby v hodnotách indikátorů

- naddimenzovaná hodnota indikátoru
- nesprávné jednotky při uvádění indikátoru
- změny v indikátorech - nutno přihlídnout k bodovému hodnocení – zbytečně nenavyšovat
- nezpůsobilé aktivity v projektu, které žadatel zahrne do projektu, je nutné zrealizovat do konce projektu

Předcházení chybám:

- přepočítání indikátorů projektu před podpisem smlouvy
- změnu hodnoty povinného indikátoru je nezbytné předem konzultovat s administrátorem projektu – změny ovlivňující bodové hodnocení nebudou schváleny

Harmonogram projektu – nastavení, termíny

Nejčastější chyby:

- nepředložení průběžné MZ (posun vlivem posunu etapové zprávy)
- Nepředložení MZ o udržitelnosti projektu
- pozdní předložení žádosti o platbu
- příliš podrobný HMG – časté změny

Publicita projektu

Nejčastější chyby

- nesprávná publicita – velikost log, překrývání log, deformace log, barevnost, nedodržení plochy pro publicitu, příliš velká nebo výrazná loga dodavatelů
- nevhodná volba materiálu pro publicitu, chybějící slogan apod.

Chyby v účetnictví projektu

Nejčastější chyby:

- výdaje nejsou hrazeny ze speciálního účtu projektu
- nesprávně zaúčtované položky (investiční, neinvestiční)
- platby v hotovosti u INV – u NIV přesahují hranici 5 000,00 Kč
- chybný kód výdaje
- špatně vyplněná soupiska
- nesoulad s finančním plánem (více jak $\pm 5\%$)
- nesoulad mezi částkou uvedenou v soupisce, ŽOP, monitorovací zprávě, výpisu z účtu

Chyby ve fakturaci

Nejčastější chyby

- **není fakturováno dle smlouvy s dodavatelem** – nabídkové jednotkové ceny, množství, materiál, výrobky
- chybí soupisky k dílčím částem faktur (samost. část) – ZTI, VZT, elektro, ÚT – soubory a komplety – rozpoložkování
- jsou fakturovány (TDI odsouhlasí) práce, které neproběhly – neprovedené práce
- **odečítány již fakturované položky (mínusovány)**
- zdvojená fakturace položek (již jednou fakturované)
- fakturovány neschválené změny
- fakturovány NZV jako ZV

Chyby ve fakturaci

Předcházení chybám:

- mít vždy aktuální rozpočet – schválený a předaný ŘO
- důsledné vedení změnových listů
- důsledná kontrola fakturovaných položek TDI, zodpovědnost TDI za kontrolu ve smlouvě
- vést si tabulku čerpání výdajů – vč. změn

Chyby plynoucí ze změn projektu

Nezpůsobilé výdaje při realizaci projektu:

- Změny v rozpočtu vyplývající z chybně zpracované PD nebo výkazu výměr
 - *Chybějící výměra betonů do základů (nelze využít rezerva na vícepráce)*
 - *Chybně rozpočtované výměry příček*
 - *Projektované vybavení, které nelze z prostorových důvodů umístit*
- Změny vycházejících z rozhodnutí investora
 - *Sauna namísto solária*
 - *Rozšíření prostor gastru namísto chodby*
 - *Umělý povrch namísto parket v tělocvičně*
- Zadání zakázky na základě dokumentace ke stavebnímu povolení
Vítězný uchazeč zpracuje prováděcí stavební dokumentaci → všechny změny (vícenáklady, méněnáklady) = nezpůsobilé

Řízení projektů – nejčastější problémy a chyby

Důsledek chyb a nesrovnalostí = porušení rozpočtové kázně, pokuty, penále, ukončení smlouvy

- neproplacení všech výdajů z dotace (např. nevynucené změny v projektu)
- vrácení již proplacené dotace (porušení rozpočtové kázně)
- + penále za neoprávněné zadržení prostředků (1 promile denně)
- pokuty (nedodržení některých podmínek ve smlouvě, např. publicita)

Nejčastější chyby v neinvestičních projektech

Nejčastější chyby

- Špatně nastavená předprojektová příprava
- Špatně nastaven pracovní poměr členům realizačního týmu
- *Neznalost příruček dotačního orgánu*
- Chybně spočítaná výše nepřímých nákladů
- Neuhlídání podílu nákupu služeb na celkových nákladech projektu
- Nesledování průběžného plnění monitorovacích indikátorů

Nejčastější chyby

- Chyby ve veřejné zakázce
- Nesoulad zadávací dokumentace s rozpočtem projektu
- Nedodržování publicity projektu
- Chyby v pracovních výkazech
- Změny v projektu a jejich zdůvodnění
- Chyby v podkladech monitorovacích zpráv

- Vyrozumění o schválení dotace



- Rozhodnutí o poskytnutí dotace



Špatně nastaven pracovní poměr členům realizačního týmu Kraj Vysočina

- Rozpočet – kapitola osobní náklady
- DPP
- DPČ
- Pracovní smlouva
- Nutno dodržet úvazek 1 u zaměstnavatele

Špatně nastaven pracovní poměr členům realizačního týmu Kraj Vysočina

Dodatek: 1. k pracovní smlouvě

2. k náplni práce (ubrat něco ze stávající náplně práce)

Publicita OP LZZ - název a registrační číslo projektu

Doba realizace projektu (min. od)

Náplň práce z žádosti o dotaci

Kontroly se předkládají pracovní smlouvy a dodatky/dohody o změně pracovní smlouvy (výše mzdy)

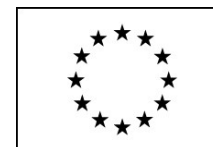


Dodatek k PS



Jmenování

Jmenování



Evropská unie
Evropský fond pro regionální rozvoj
Investice do vaší budoucnosti

Chybně spočítaná výše nepřímých nákladů

Výše nepřímých nákladů – dle právního aktu

Nepřímé náklady - vždy s každou zálohou

Výpočet NN (při stanovení 180 NN):

obdržená záloha/118 x 18

Neuhlídání podílu nákupu služeb na celkových nákladech projektu

| Podíl nákupu služeb na celkových přímých způsobilých nákladech | Snížení podílu nepřímých nákladů vyhlášených ve výzvě |
|--|---|
| Do 60% vč. | Platí podíl dle výzvy |
| Více než 60% a méně než 90% | Snížení na ½ stanoveného podílu |
| 90% a výše | Nepřímé náklady se nehradí |

Nsledování průběžného plnění monitorovacích indikátorů

Sledovat průběžně s každou monitorovací zprávou – splnění ke konci projektu na min. 85%

Výše sankcí při nesplnění v Rozhodnutí o poskytnutí dotace



Tabulka MI

Chyby ve veřejné zakázce

- Dělení předmětu VZ
- Nezveřejnění na webu ESF
- Nezveřejňování dodatečných informací
- Diskriminační kritéria výběru (zkušenosti s projekty operačního programu)
- „Ušití“ zakázky na 1 uchazeče
- Nedodržení termínů dle smlouvy
- Nedodržení příruček a metodických pokynů daného oper. programu
- Nearchivování všech dokumentů (obálka)

Nesoulad zadávací dokumentace s rozpočtem projektu

Položky rozpočtu

x

požadavek na členění ceny v
zadávací dokumentaci



Rozpočet

Nedodržování publicity projektu

Stav plnění publicity projektu – dle žádosti

Dodržovat základní pravidla publicity – prezenční listiny, výběrová řízení v rámci projektu, smlouvy, objednávky, ..

Hradit z nepřímých nákladů projektu

Chyby v pracovních výkazech

Kontrola výkazů práce členů realizačního týmu

Hodiny musí odpovídat úvazku v rozpočtu

Vykazovat pouze práci na daném projektu



Výkaz podepíše dotyčná osoba a oprávněná osoba

Změny v projektu a jejich zdůvodnění

Nepodstatné změny:

Změny kontaktních údajů – nahlásit bez prodlení!

Změna harmonogramu – neovlivní splnění cílů ani indikátorů (posun KA v rámci doby realizace)

Změny v rozpočtu:

- změna formy pracovní smlouvy (PP, DPČ, DPP)
- navýšení jednotkové ceny
- založení nebo zrušení položky v rozpočtu
- přesun prostředků mezi kapitolami (max. do 15 % původní kapitoly)

Změny v projektu a jejich zdůvodnění

Podstatné změny:

Posunutí data ukončení projektu

Rušení a rozšiřování klíčových aktivit (schvalováno výjimečně)

Změny v rozpočtu - přesun mezi kapitolami o více než 15% z objemu původní kapitoly

Faktury

- chybí označení, že se váží k projektu
(reg. číslo, název projektu)
- hrazeno z ESF/ OP LZZ
- popis předmětu faktury (provázanost s rozpočtem)

Chyby v podkladech monitorovacích zpráv

Monitorovací zpráva:

Špatně HASH kód z Benefitu

Nesoulad mezi harmonogramem a daty u KA

Chybí zdůvodnění přesunu v rozpočtu

Nedostatečný popis KA



MZ II část

Chyby v podkladech monitorovacích zpráv

Rozpis mzdových nákladů realizačního týmu:

Chybně vyplněné hodiny z pracovního výkazu

Nesedí náklady (hodinové, měsíční) na rozpočet

DPČ do 2 500Kč – odvedeno zdravotní pojištění

Příklady nesrovnalostí v projektech

Nesrovnalost= porušení podmínek, za kterých byly poskytnuty příjemci dotace finance

Neoprávněné použití prostředků dotace – poskytnutí půjčky z účtu ESF jinému soukromému subjektu

Použití zálohové platby na jiné účely (mzdy zaměstnanců neúčastnících se v projektu)

Příklady nesrovnalostí v projektech

Osoby, které se podílely na zpracování žádosti o dotaci, se hlásí do výběrového řízení či poskytují služby bez výběrového řízení

Podjatost člena hodnotící komise

Nedodržení max. povolené výše odměny pro člena realizačního týmu

Nedodržení výše úvazku na DPČ

Příklady nesrovnalostí v projektech

Partner se podílí jako dodavatel v projektu (služby, dodávky či stavební práce)

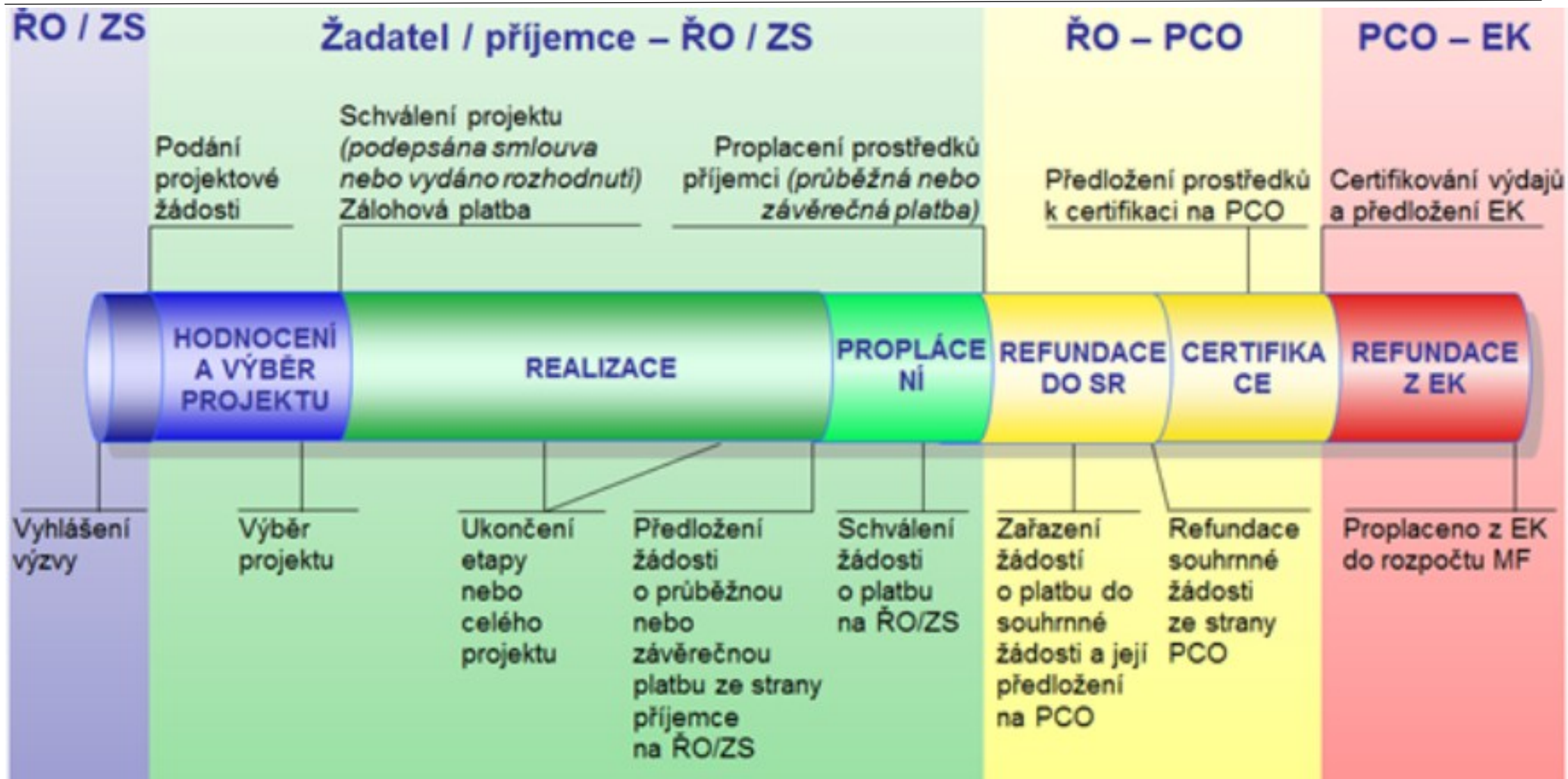
Neodůvodněné výdaje na konci projektu (nákup tiskárny)

Obecně formulovaný účetní doklad (občerstvení)

Místo výkonu práce osob školených v projektu

Finanční řízení projektů

Schéma průběhu čerpání finančních prostředků



1. Příprava rozpočtu projektu
2. Zajištění vazby na rozpočet organizace a zajištění cash flow projektu
3. Zřízení samostatného bankovního účtu a odděleného účetního střediska projektu
4. Vedení účetnictví projektu, kontrola naplňování rozpočtu, cash flow
5. Vyúčtování projektu

Rozpočet

S čím je nutné se seznámit?

- Co jsou způsobilé a nezpůsobilé výdaje?
- Co jsou hlavní a vedlejší výdaje?
(pokud je operační program specifikuje)
- Co jsou investiční a neinvestiční náklady?

- Soulad s EU a ČR legislativou a s OP včetně navazujících dokumentů
- Výdaje musí být přiměřené (musí odpovídat cenám v místě a čase obvyklým) a být vynaloženy v souladu s následujícími principy:
 - **hospodárnosti** (minimalizace výdajů při respektování cílů projektu)
 - **účelnosti** (přímá vazba na projekt a nezbytnost pro realizaci projektu)
 - **efektivnosti** (maximalizace poměru mezi výstupy a vstupy projektu)

Pravidlo 3 E

Podle tohoto pravidla posuzovány všechny výdaje, bez ohledu na způsob zadání tj. veřejnou zakázku.

Rozpočet

Hlavní a vedlejší výdaje

Často se toto členění vyskytuje v Regionálních operačních programech př.

Hlavní výdaje:

- Nákup služeb – projektová dokumentace max. 5% celkových způsobilých výdajů u stavebních projektů, 2% u ostatních nákladů
- Nákup pozemků max. 10 % celkových způsobilých výdajů
- Stavební a technologická část stavby, technická zařízení, základní vybavení, pořízení strojů a zařízení

Vedlejší výdaje (do 5% celkových způsobilých výdajů)

- Výdaje na dodržení publicity, finanční výdaje (poplatky za zřízení a vedení zvláštního bankovního účtu, transakce spojené s projektem)
- Nákup služeb – konzultační služby, právní poradenství, odborné posudky, výdaje na realizaci výběrových řízení
- Neshodují se vždy plně členěním investiční, neinvestiční náklady zde platí členění ve shodě se zákonem o účetnictví

- respektovat členění nákladů a % omezení stanovené u některých druhů nákladů
- pozor na další omezení např. v ESF max. % externích dodavatelů, většina aktivit, vlastními silami
- při zpracování rozpočtu vycházet z plánu aktivit a harmonogramu aktivit, **rozpočet je musí přesně odrážet**
- je dobré si udělat excelovskou tabulku, která Vám bude hlídat % omezení, ukazovat časovost nákladů, investiční či neinvestiční náklady a nezpůsobilé výdaje (musíte je také zaplatit)

1. Lidské zdroje

- Mzdové náklady – celá hrubá mzda, včetně zákonných příplatků (přesčasová práce, svátek, dovolená)
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele
- Osobní výdaje nesmí přesáhnout obvyklou výši v daném oboru, čase a místě
- Jen náklady vzniklé na základě smluv uzavíraných dle zákoníku práce tj. pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti

Dokladování:

- Existence pracovněprávního vztahu (smlouvy, musí v nich být jednoznačně vymezena pracovní náplň pro daný projekt)
- Objem a charakter práce (pracovní výkazy tzv. timesheety)
- Celková výše způsobilých výdajů (výplatní a zúčtovací listiny, mzdové rekapitulace za období vyúčtování)
- Doložení úhrad čistých mezd a mzdových odvodů

Pozor na to, že se zachází s osobními údaji, nutný pro ochranu žadatele souhlas zaměstnance s poskytováním osobních údajů třetím osobám v souvislosti s vyúčtováním projektu.

Tvorba rozpočtu II

2. Cestovné

- cestovné (dle zákona č.262/2006 Sb.) pouze pro zaměstnance žadatele
- náklady na vozidlo (služební vůz) - spotřeba PHM
- př. výdaje za veřejné dopravní prostředky, služební vozidlo, ale i osobní vozidlo zaměstnance, ubytování, stravování, parkovné, atd.

Dokladování:

- cestovní náklady musí přímo souviset s efektivním provedením projektu, být pro něj nezbytné a souviset s osobami, které se na projektu podílí
- cestovní příkaz, vyúčtování, uhrazení
- pozor na časový soulad cestovních příkazů a výdajů práce (tzn. s údaji ve výkazech práce)

3. Nákupy materiálu a zboží (obchodní smlouvy, faktury, paragony)

- nákup materiálu (spotřební, pomocný)
- nákup zboží
- nákup DHM

Tvorba rozpočtu III

4. Nákupy služeb (obchodní smlouvy, faktury, paragony)

- přepravné (tuzemsko a zahraničí, hromadná přeprava osob a zboží, atd.)
- leasing
- pronájmy
- služby související s provozem kanceláře (telefony, internet, energie apod.)
- ubytování a stravné
- studie, publikace (tvorba, tisk, kopírování)
- náklady na konference/semináře (honoráře, ostatní služby)
- překlady, tlumočení
- náklady na audit, nezbytné posudky
- náklady na výběrová řízení
- náklady na poradenství, expertní, konzultační a jiné služby
- právní služby
- finanční služby (poplatky, záruky atd.)
- náklady na marketing
- odpisy vlastního hmotného a nehmotného majetku

Tvorba rozpočtu IV

5. Investiční náklady

- zabezpečení výstavby (inženýrská činnost)
- nákup pozemků (do 10% celkových způsobilých výdajů), nemovitostí
- projektová dokumentace do 5% celkových způsobilých výdajů projektu (projektová dokumentace stavby, dokumentace pro podání žádosti),
- EIA, studie proveditelnosti, CBA, podnikatelský plán
- stavební části stavby
- technologická zařízení (nákup technologických zařízení, strojů a zařízení vč. montáže - nové i použité zařízení)
- nákup nehmotného majetku (patenty, know-how, licence)

6. Jiné náklady

- Náklady partnera (specifikujte)
- Výdaje v naturáliích (pozemky, nemovitosti, stavební práce)
- Ostatní (nelze využít předchozích řádků - specifikujte)
- DPH, kdy není nárok na odpočet na vstup

7. Předpokládané příjmy projektu získané během doby jeho realizace

- Neuznatelné výdaje celkem např. bytová výstavba, sankce, nákup osobních vozů, kancelářské vybavení, DPH u plátců, výdaje na opravu u investičních projektů, příjmy)

Režijní náklady

- Jsou způsobilým výdajem za předpokladu, že jejich základem jsou skutečné výdaje související s implementací projektu a jsou přiřazeny k danému projektu poměrným způsobem podle řádně odůvodněné, spravedlivé a nestranné metody
- Druhy režijních nákladů – nájemné, poplatky za nákup vody, paliv a energie, internet, úklid, spotřební materiál (poštovné, kancelářské potřeby)

Dokládání:

- Metodika výpočtu (př. Navázání na mzdové náklady členů týmu versus celkové mzdové náklady organizace)
- Prokázání vzniku výdaje (nájemní, dodavatelské smlouvy, fakturace)
- Prokázání úhrady (zálohové faktury – ty jsou pouze u režijních nákladů dokladem k proplacení, jinde ne, výpisy z bankovního účtu apod.)

Časové rozlišení rozpočtu

- většinou je spojeno s rozlišením podle zdrojů financování
- je vhodná forma přehledné tabulky
- musí být v souladu s harmonogramem projektu
- v případě tzv. etapizace projektu je třeba respektovat požadavek ucelenosti a uzavřenosti jednotlivých etap
- etapy definovány řídicím orgánem, dané časem nebo finančním objemem prostředků př. min. 3 měsíce, či 5 mil. Kč
- v souladu s definováním financování projektů v operačním programu, u většiny projektů zůstává financování ex post, nutné tedy zajistit i předfinancování dotační částky, **vyjasnit si s organizací hotovostní toky**

vlastní zdroje

Ve vztahu k projektům financovaným částečně z veřejných rozpočtů jsou to všechny takové finanční prostředky, které zajistí sám realizátor projektu :

- vlastní disponibilní finanční prostředky na účtu nebo v pokladně
- poskytnuté úvěry
- úvěrové přísliby finančních institucí
- vlastní podíly partnerů projektu na jeho financování
- další finanční prostředky ze soukromých nebo neveřejných zdrojů

většina výše uvedených finančních zdrojů má ve skutečnosti ve vztahu k realizátorovi projektu charakter **cizích zdrojů**, zde je ovšem nutné je posuzovat výhradně **ve vztahu k projektu**

Nejpozději zahájením realizace projektu by měla být jasná vazba rozpočtu projektu na rozpočet organizace tzn. „**nabarvené**“ **finance pro realizaci projektu**.

Veřejnou zakázku nelze vypsát bez zajištění finančního krytí.

Kroky v realizaci – zřízení bankovního účtu

- Zřízení zvláštního samostatného účtu projektu je nezbytnou podmínkou zajištění budoucích finančních toků - tzv. *cash flow* projektu
- Přes bankovní účet projektu by měly jít všechny platby většiny operačních programů
- Pokud dostáváte zálohové platby na zvláštní účet projektu, vložte na tento účet i vlastní finanční prostředky, kdyby došlo k mylné platbě z tohoto účtu nebude to považováno za porušení rozpočtové kázně

Možné výjimky:

- Platby v hotovosti do 5 000 Kč
- Mzdové náklady a režie, vyrovnání s běžným bankovním účtem vždy za určité období

Vedení účetnictví pro daný projekt

- Transakce spojené s projektem musí být odděleně identifikovatelné v účetnictví, z tohoto důvodu je příjemce povinen vést analytickou evidenci (případně hospodářské středisko) pro daný projekt
- Účtování v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů
- Zákon stanoví vedení účetnictví v plném rozsahu a pro vybrané subjekty umožňuje vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu
- Současná legislativa dále umožňuje vedení daňové evidence dle § 7b zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů v plném znění

Čerpání příspěvku/dotace

- Čerpání finančního příspěvku na realizaci projektu (*dotace*) je možné až po podpisu smlouvy o poskytnutí příspěvku na základě žádosti o proplacení.
- K uplatnění nároku na proplacení příspěvku je nutné dokladovat prokazatelným způsobem zaplacení příslušných nákladů projektu:
 - výpisy z příslušného účtu projektu – hlavní důkazní prostředek
 - faktury – daňové doklady dodavatelů
 - výdajové × příjmové doklady v případě hotovostních plateb
 - doklady mzdového účetnictví

Čerpání příspěvku/dotace v minulém období

Jednorázově po ukončení projektu

V současnosti nejčastější případ čerpání dotací na realizaci projektů.

Průběžné čerpání

po etapách (např. ROP)

V případě etapizace projektu lze žádat o proplacení finančního příspěvku po ukončení samostatné etapy projektu.

zálohově (OPLZ)

Bezprostředně po podpisu smlouvy o poskytnutí příspěvku lze žádat o pro-placení zálohy. V současnosti jsou zálohy vypláceny po 25% rozpočtových (*uznatelných*) nákladů, vždy však až po vyčerpání $\frac{3}{4}$ předchozí zálohy.

I v případě průběžného čerpání finančních prostředků z veřejných zdrojů platí povinnost průkazného proplacení nárokovaných plateb v rámci projektu! (*příslušné důkazní prostředky*)

Vyúčtování projektu

- Nejtěžší fáze realizace projektu
- Už od začátku je potřeba na ni myslet a sledovat projekt dle rozpočtu, tabulek vyúčtování a podkladů nutných k doložení
- Viz Náležitosti dokladování

Dokladování a úhrada výdajů

- Výdaje musí být identifikovatelné a prokazatelné,
- Výdaje musí být doložitelné přijatými účetními doklady, tzn. musí být definitivní a zachycené odpovídajícím způsobem,
- Výdaje musí být v souladu s platnými zákony o účetnictví nebo daňové evidenci příjemce,
- Výdaje musí být uhrazeny a úhrada musí být doložena před jejich certifikací a proplacením z Fondů EU (s výjimkou odpisů, režijních nákladů a věcných příspěvků).

Náležitosti účetního dokladu

- Označení účetního dokladu
- Obsah účetního případu a označení jeho účastníků
- Peněžní částku, údaj o množství a ceně za měrnou jednotku
- Okamžik vyhotovení účetního dokladu
- *(pozor EU vyžaduje jednotkové ceny, tzn. Nefakturujeme stravné ve výši, ale oběd, cena za jednotku, počet ks, nápoje, cena za jednotku, ks), dále k tomu vyžaduje prezenční listinu s účastníky, počet lidí na prezenční listině*
- Okamžik uskutečnění účetního případu není-li shodný s okamžikem vyhotovení účetního dokladu
- Podpisový záznam osoby zodpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby zodpovědné za zaúčtování
- Označení spojující doklad s projektem (ideálně registrační číslo projektu a název projektu)

Další náležitosti dokladů

- Objednávky – měly by obsahovat sdělení pro dodavatele, že má na daném účetním/daňovém dokladu jasně identifikovat projekt, povinnost strpět finanční kontrolu
- Smlouvy – opět identifikace s projektem
- Identifikace projektu na všech dokladech
- Jednotkové ceny na dokladech
- Podpůrné dokumenty (prezenční listiny, foto propagačních materiálů, foto z akcí atd.)
- Převzetí stavby, dodávky nebo služby musí být potvrzeno písemně na dodacím či předávacím protokolu

Ukončení projektu

- zohlednění všech účetních případů v odděleném účetnictví
- audit v případě, že je vyžadován
- **Audit účetnictví projektu musí vždy vypracovat nezávislý subjekt – auditor. V rozpočtu projektu se objevují náklady na účetní audit jako dodávka služby vyplývající ze smlouvy (o poskytnutí příspěvku). U projektů s rozpočtem nad 3 mil. EUR nebo je to výslovně uvedeno v operačním programu např. OPVK (Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost)**
- závěrečná zpráva projektu
- i po ukončení projektu je třeba udržovat aktivity vyplývající z jeho výsledků – udržitelnost projektu

Kontroly

Kontroly

- řídicí orgán programu a či pověřená složka či organizace (např. MMR a CRR, CRR kontrola prvního stupně, kontroluje doklady k žádostem o platbu, z MMR má právo přijít na kontrolu odbor řídicího orgánu či interní audit MMR – vybírá si 5% vzorek, měli by vycházet z analýzy rizik)
- auditní subjekt Ministerstva financí ČR
- finanční úřady opět vybírající si vzorky na výběr
- Nejvyšší kontrolní úřad
- kontrola 2. stupně, vybírá si 5% vzorek, Evropská komise a Evropský účetní dvůr zpravidla tendruje auditní firmu, která zajišťuje tuto kontrolu – mezinárodní firmy, mluví tedy i národními jazyky např. Ernst & Young

Proces veřejnosprávní kontroly na místě

- oznámení o provedení kontroly – obvykle předem, v některých případech až v den kontroly
- zahájení kontroly – předložení pověření
- předmět kontroly – identifikace příjemce, kontrola projektu
- vypracování protokolu o výsledku kontroly – v případě zjištění nedostatků obsahuje popis kontrolních zjištění
- řízení o námitkách – kontrolovaný subjekt může podat námitky do 5 dnů od seznámení s protokolem
- ukončení kontroly – dnem doručení Rozhodnutí o námitkách či vypršení lhůty pro podání námitek
- informace o nápravných opatřeních

Předmět kontrol

- Kontrola zadávacích řízení
- Dodržení termínů – monitorovací zprávy, ukončení, zahájení, termíny doplnění, vyjádření, zaslání smlouvy o poskytnutí dotace
- Stav fyzické realizace – fyzická kontrola na místě, stavební deník, zápisy z kontrolních dnů, porovnání se stavební dokumentací
- Změny v projektu – oznámení, schválení, administrace
- Změny stavebních prací, dodávek – vícepráce, méně práce, změny materiálů, výrobků
- Dodržení pravidel publicity (pamětní desky, označení zařízení apod.)
- Stav dokumentace projektu – označení, samostatně evidované, veškerá komunikace (dopisy, e-maily)

- kontrola naplnění indikátorů – přepočítání, doložení
- účetnictví - zaúčtování výdajů – investiční dotace, neinvestiční dotace, evidence majetku
- kontrola fakturovaných položek (soubory) – požadavek na upřesnění a vysvětlení některých položek
- kontrola jednotkových cen – v případě, že je cena > 15% ceny ÚRS – žádost o vysvětlení, pravidlo 3E

Nesrovnalosti a z nich plynoucí sankce

- Nesrovnalost = každé porušení podmínek, za kterých byly prostředky EU a prostředky národních veřejných rozpočtů poskytnuty příjemcům
- Nejčastěji – porušení rozpočtové kázně

Porušení rozpočtové kázně:

- a) Po převedení části dotace na účet příjemce - vyměřen odvod za porušení rozpočtové kázně + penále ve výši 1 promile denně z neoprávněně použitých nebo zadržovaných prostředků
- b) Před převedením části dotace na účet příjemce – výdaje, kterých se zjištěné porušení týká, zařazeny mezi nezpůsobilé a nebudou příjemci vyplaceny (možnost pozastavit platbu)

Nesrovnalost spočívající v porušení rozpočtové kázně je oprávněným důvodem pro odstoupení Řídícího orgánu od Smlouvy o poskytnutí dotace.

Kontroly

- kontrolují dle podmínek a dodatků, které máte ve Vašem projektu
- pokud máte problémy naplnit některou podmínku smlouvy či rozhodnutí a máte k tomu objektivní důvody, snažte se změnit tuto podmínku ve smlouvě či rozhodnutí
- pozor i na termíny předkládání zpráv, pokud víte, že to nestihnete, včas požádejte písemně o prodloužení termíny a vyžádejte písemné schválení
- všechny změny projektu musí být schváleny před koncem projektu
- nedodržení podmínek je následně sankcionováno
- **pokud jste prošli kontrolou např. CRR neznamená to, že např. finanční úřad nic nenajde, každá kontrola sleduje trochu něco jiného**
- kontrolují i vnitřní směrnice, čas platby, pozor zejména na správně vyhotovený PROGFIN na konci projektu, ukončení projektu, podávání zpráv
- vždy mějte u sebe složku totožnou s tou, co odevzdáváte kontrole prvního stupně

Častá zjištění kontrol

- **Chyba v zadávacích řízeních** – diskriminační kvalifikační předpoklady, neoprávněné vyloučení/ponechání v soutěži, v soutěžní dokumentaci uváděny obchodní názvy, nedodržení lhůt, změny ve smlouvě s vítězným uchazečem oproti nabídce, netransparentní hodnotící kritéria
→% sankce při vlivu na výběr dodavatele (až 100% odvod dotace)
- **Rozpor mezi skutečným stavem a fakturací** – fakturovány jiné položky, nedodáno některé vybavení, dodané jiné materiály a výrobky
→vracení dotace za tyto položky
- **Chyby v účetnictví** – chybné zaúčtování na majetkové účty, chybné zaúčtování souborů majetku
→doporučení nápravy, sankce
- **Zjištěné chybějící nebo poškozené vybavení, majetek**
→termín pro zjednání nápravy, sankce

Analýza zainteresovaných stran

Co je analýza zainteresovaných stran

- Vyhledávání osob případně organizací, které jsou aktivně zapojeny do aktivit projektu.
- Vyhledávání osob případně organizací, které mohou být realizací aktivit projektu ovlivněny pozitivně nebo negativně.

Zainteresované strany:

- Osoby nebo organizace, aktivně zapojené do realizace projektu.
- Osoby nebo organizace, které mohou být realizací projektu nebo jeho výsledkem nějak ovlivněny.
- Osoby, které mohou průběh projektu ovlivnit.

Například: Projektový manažer, poskytovatel podpory (sponzor), média, zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, akcionáři, veřejnost...

- Projekt, který pečuje o zájmy dotčených osob/organizací, má vyšší šanci na úspěch.
- K tomu nutně potřebujeme znát očekávání těchto osob/organizací. Vytvořit formální i neformální vztahy mezi nimi.
- Poznaná očekávání nám umožní aktivně je naplňovat.

Proces analýzy zainteresovaných stran

1. Identifikace zainteresovaných stran – první analýza by měla proběhnout již ve fázi projektové přípravy
2. Přiřazení vlivu každé straně
3. Odhad zájmů stran
4. Strategie zapojení
5. Plán komunikace

| PROJEKT Multifunkční dům | Očekávání | Důležitost podpory | Role v projektu | Jakou zaujmeme strategii přístupu | CO/KDO/KDY |
|----------------------------------|---|--------------------|--|-----------------------------------|---|
| Sponzor/Realizátor | Naplnění požadavků voličů, Využití zanedbaného objektu | VELKÁ | Předseda řídicí komise projektu, Vše schvaluje a rozhoduje. | Důsledně dohlížet a řídit | Pravidelné schůzky s PM, reporty. |
| Poskytovatel podpory | Naplnění indikátorů, realizace a udržitelnost projektu podle pravidel poskytnutí dotace | VELKÁ | Poskytuje dotaci, kontroluje dodržování pravidel pro poskytnutí dotace | Důsledně dohlížet | Monitorovací zprávy, Oznámení o změně, Konzultace a prověřování informací |
| Technický dozor investora | Nalezení cesty jak dodržet pravidla dotace a realizovat stavbu. | STŘEDNÍ | Kontroluje soulad stavby se zakázkou, Kontrola souladu faktur s provedenými pracemi. | Důsledně dohlížet a řídit | Pravidelné informační schůzky s PM, Důkladné vysvětlení pravidel dotace, projednávání změn. |
| Cílová skupina | Prostory pro kulturní a společenské akce. | STŘEDNÍ | Stanovují požadavky na kvalitu výsledku. | Udržet spokojenost | Pravidelné informace o realizaci, Tiskové zprávy. |

Komunikační plán

Pro každou zainteresovanou osobu/organizaci zvlášť **vypracujte následující položky:**

- **zprávy**, které chcete aby obdržel (plnění aktivit, plnění rozpočtu, rizika)
- **důvod**, který říká, proč je pro tuto zainteresovanou osobu zpráva důležitá
- možné **formy komunikace**, které můžete použít ke komunikaci s ním (osobně, e-mail, příloha e-mailu, na projektové schůzi)
- **frekvence** komunikace (měsíčně, týdně, před každou schůzkou řídicí komise)
- **kdo danou zprávu vytváří**

Ujistěte se, že jste zvážili s kým potřebujete komunikovat, kdy a jak. Zainteresované strany by měly ve vhodné formě pro ně, která jim umožní reagovat, provést aktivitu apod.

KOMUNIKAČNÍ PLÁN

| Multifunkční dům | E-mail | Tisková zpráva | Oznámení o změně |
|------------------------|--|---|--|
| KDO potřebuje | Sponzor | Cílová skupina | Dotační orgán |
| Potřebné informace | Aktuální stav, Rizika, Změny k rozhodnutí, Vliv na rozpočet a změny rozpočtu | Aktuální stav, Termíny dokončení, Kvalita, Nízká cena | Změny projektu oproti žádosti |
| Důvody pro informování | Podklad pro rozhodování | Informování | Podmínky poskytnuté dotace, Rozhodování změn |
| Frekvence | Před jednáním Řídící komise | Měsíčně | S časovou rezervou před provedením změny |
| Forma komunikace | E-mail, Přílohy | Newsletter, Novinový článek | Písemná, Tištěná, Formulář |
| Kdo vytváří | PM | PM s tiskovým mluvčím | PM s finančním manažerem |

Sledování komunikace a aktualizace

MONITOROVÁNÍ

- monitorování stavu a vývoje zainteresovaných stran
- aktualizace identifikovaných zainteresovaných stran
- aktualizace priorit a zájmů

AKTUALIZACE KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU

- úpravy a upřesnění plánu podle vývoje projektu