

Nejčastější chyby při realizaci projektů financovaných ze Strukturálních fondů EU v období 2007–13

Příručka pro nestátní neziskové organizace

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Praha, červen 2011

Obsah

Úvod.....	3
Věcná část realizace projektu.....	5
Klíčové aktivity projektu.....	5
Harmonogram projektu.....	7
Projektový manažer.....	8
Monitorovací zpráva.....	10
Monitorovací indikátory.....	12
Publicita.....	14
Archivace.....	16
Udržitelnost.....	18
Finanční část realizace projektu.....	19
Systém finančního řízení projektu.....	19
Rozpočet projektu.....	21
Způsobilé výdaje a čerpání dotace.....	24
Druhy výdajů.....	26
Výběrová řízení.....	30
Dotazníkové šetření.....	31
Závěr.....	35
Slovník pojmů.....	36
Použité zkratky.....	37
Použitá literatura.....	38

Úvod

Strukturální fondy Evropské unie (dále jen „SF EU“) představují jedinečnou příležitost pro financování projektů nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“).

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále jen „MMR ČR“) působí jako metodický a koordinační orgán pro čerpání prostředků ze SF EU. V rámci své činnosti se významným způsobem zaměřuje na budování partnerství a podporu neziskového sektoru při efektivním využívání možností, které SF EU přinášejí. Publikace představuje další příspěvek k rozvoji partnerství a spolupráce MMR ČR s neziskovým sektorem.

Cílem této publikace je podpořit NNO v úspěšném čerpání finančních prostředků z jednotlivých operačních programů v programovém období 2007–2013 a představit souhrn kritických bodů a obvyklých chyb příjemců dotací z řad NNO při realizaci takto financovaných projektů.

Nestátními neziskovými organizacemi rozumíme:

- obecně prospěšné společnosti založené podle zákona č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech;
- občanská sdružení vyvíjející činnost podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů;
- církevní právnické subjekty zřízené podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech;
- nadace a nadačních fondy zřízené podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech).

NNO čerpají prostředky zejména v rámci operačních programů financovaných z Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“), mezi které patří Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OPLZZ“), Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen „OPVK“) a z Operační program Praha – Adaptabilita (dále jen „OPPA“).¹ Menší podíl pak tvoří čerpání prostředků z jednotlivých Regionálních operačních programů (dále jen „ROP“), Operační program Životní prostředí (dále jen „OPŽP“), Integrovaného operačního programu (dále jen „IOP“) a jednotlivých programů přeshraniční spolupráce.

V publikaci se především zaměříme na úskalí realizace projektů podpořených z OP, které jsou financovány z ESF. Pozornost bude také věnována zásadám realizace projektů v ostatních OP, které jsou nastaveny výrazně odlišným způsobem a zároveň jsou významné pro příjemce z řad NNO.

Projekty podpořené z OP SF EU je nutné realizovat v souladu s pravidly a ustanoveními, které jsou obsaženy zejména v příručkách pro příjemce příslušných operačních programů, dále v metodických materiálech, manuálech a dalších dokumentech, které jsou závazné pro

¹ *Nestátní neziskové organizace v programovém období 2007–13, Aktuální stav čerpání nestátních neziskových organizací* [online], vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor řízení a koordinace NSRR, 2009, dostupné z:

<http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/vybor-pro-eu/2008/zapis_V-EU_12_02_2009_priloha_2.pdf>

příjemce podpory. Účelem naší příručky není popsat detailní pravidla a ustanovení v jednotlivých operačních programech, k tomu slouží již zmíněné dokumenty. Cílem příručky je upozornit příjemce z řad NNO na kritická místa takto financovaných projektů.

Publikace je určena pracovníkům NNO, kteří se podílejí na realizaci projektů financovaných ze SF EU, zejména ředitelům a vedoucím pracovníkům, projektovým manažerům, finančním manažerům a ekonomům, administrativním pracovníkům, a všem, kterých se tato problematika týká.

Obsah publikace sestává ze tří částí. V první části se zabýváme věcnou realizací projektu, ve druhé části se zaměřujeme na její finanční stránku a v závěrečné části prezentujeme výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno v dubnu 2011 mezi pracovníky řídicích orgánů a zprostředkujícími subjekty jednotlivých OP.

V kapitolách věnovaných věcné a finanční stránce projektu jsou uvedeny modelové příklady, obvyklé chyby NNO při realizaci projektů, nejzávažnější chyby a opatření na snížení jejich výskytu, či dopadu. Popisy chyb, modelových příkladů, doporučení a opatření vycházejí z informací obsažených v kapitole nazvané Dotazníkové šetření a z dlouholeté lektorské a konzultantské činnosti autora pro NNO v oblasti projektového řízení a administrace dotovaných projektů.

Věcná část realizace projektu

Klíčové aktivity projektu

Realizace klíčových aktivit projektu představuje základ celého projektu. Klíčové aktivity jsou popsány ve schválené projektové žádosti a musí být prováděny takovým způsobem, aby byly naplněny především cíle a monitorovací indikátory projektu.

Nicméně proměnlivé podmínky, ve kterých se projekty uskutečňují, i jejich relativně delší časový rozsah vedou mnohdy k nutným změnám v plánovaném postupu řešení projektu.

V rámci příruček pro příjemce a související dokumentace v jednotlivých operačních programech jsou obvykle nastavena pravidla, podle kterých mohou změny probíhat. Obecně můžeme změny rozdělit na ty, které nezakládají změnu v právním aktu – nepodstatné změny – a ty, ke kterým je nutné předem uzavřít dodatek ke smlouvě či rozhodnutí o poskytnutí dotace – podstatné změny.

V projektech OPVK, OPLZZ a OPPA příjemce nepodstatné změny oznamuje zpětně v jednotlivých monitorovacích zprávách,² v ostatních programech (např. ROP, IOP a další) bývá oznámení i nepodstatné změny požadováno před jejím uskutečněním.³ Změny mohou být také rozlišeny ve více kategoriích, například změny neplánované, změny ostatní.⁴

Nejčastější chyby příjemců:

- Nedostatečné zdůvodnění nepodstatné změny v realizaci aktivity.

Při realizaci klíčové aktivity projektu můžeme například změnit postup či metodu jednotlivých činností, které nemění charakter projektu či dosažení cílů. Nicméně musíme doložit a zdůvodnit potřebnost takovéto změny.

Příklad:

Realizátor projektu v programu OPLZZ má podle schválené žádosti v jednom z deseti témat kurzů školit sociální pracovníky ve vyjednávacích dovednostech. Aktuální poptávka cílové skupiny se v tomto směru posunula tak, že pracovníci potřebují spíše nácvik komunikace s problémovými klienty než nácvik vyjednávání. Jedná se o změnu, která neovlivní dosažení cílů projektu a nemění charakter projektu. Chyba pak spočívá v tom,

² Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], vydal Řídící orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, str. 21-22, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>>

Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], vydal Řídící orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.5, str. 22–25, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

Projektová příručka Operační program Praha – Adaptabilita [online], vydal Magistrát hl. m. Prahy, 1. 3. 2011, číslo vydání 1.7, str. 57–58, dostupné z: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/prirucka-a-zadost.html>>

³ Např. Pokyny pro žadatele a příjemce pro výzvu č. 94 Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Střední Čechy, 16. 5. 2011, dostupné z:

<<http://www.ropstrednicechy.cz/documents.php?mid=0c31a6a2-94a0-102b-acac-00e0814daf34>>

⁴ Příručka pro příjemce [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Severozápad, 18. 6. 2010, dostupné z:

<http://www.nuts2severozapad.cz/wp-content/uploads/2011/01/exmp_27_p1.pdf>

že příjemce dotace změnu provede, sice ji oznámí v monitorovací zprávě, ale nevysvětlí, proč k ní došlo.

Chyba je v tomto případě obvykle řešena tak, že poskytovatel dotace vznese požadavek na vysvětlení či hlubší zdůvodnění změny. Míra potřeby zdůvodnění a její formy u jednotlivých poskytovatelů se liší.

Důsledkem je zdržení schválení monitorovací zprávy a proplacení příslušné žádosti o platbu.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Provedení podstatné změny v aktivitách bez předchozího souhlasu / bez uzavření dodatku k právnímu aktu o poskytnutí dotace.

Důsledkem této chyby je téměř vždy neuznatelnost již uskutečněných výdajů, neboť s realizací změněné aktivity většinou souvisí vynaložení příslušných výdajů.

To znamená, že výdaje, které se vztahují k realizaci činností odpovídajících provedené podstatné změně, nebudou moci být proplaceny z dotace.

Opatření:

- Konzultovat s pracovníky poskytovatele dotace všechny plánované změny. V případě povinnosti oznamování změn před jejím provedením informovat poskytovatele zavčas.
- Zdůvodnit dostatečně jasně nutnost plánované či provedené změny, prokázat nezbytnost změny pro naplnění cílů a obsahu projektu.
- Sledovat aktuální verze příruček pro příjemce, definice podstatných a nepodstatných změn se může postupem času vyvíjet.

Harmonogram projektu

Harmonogram projektu představuje časové rozvržení jednotlivých aktivit, případně dosažení jednotlivých milníků, tedy úspěšného dokončení plánovaných dílčích činností.

Harmonogram dotovaného projektu jako všechny další základní parametry vychází ze schválené projektové žádosti a je přílohou k právnímu aktu o poskytnutí dotace.

Nejčastější chyby příjemců:

- Prodlužování termínů dokončení dílčích klíčových aktivit oproti původnímu plánu bez změny data ukončení celého projektu.

Jedná se o jedno z nejčastějších rizik při realizaci projektu. Důvodem bývá na jedné straně špatný počáteční odhad časové náročnosti jednotlivých úkolů, na druhé straně prodlužování termínu dokončení klíčových aktivit může být způsobeno podceněním vnějších rizik, která do projektu vstupují.

Z hlediska ustanovení příruček pro příjemce a dokumentů závazných pro příjemce se nejčastěji jedná o nepodstatnou změnu (pokud prodloužení klíčové aktivity nemá dopad na dosažení plánovaných cílů).

Prodloužení termínu má dopad spíše na změny v postupu činností a na uskutečnění dalších aktivit, pokud jsou vzájemně těsně provázené, než na čerpání dotace.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Prodlužování harmonogramu aktivit, díky kterému nebudou dosaženy cíle do stanoveného termínu konce projektu.

Uvedená situace přináší riziko nedosažení plánovaných cílů a s tím související nenaplnění plánovaných monitorovacích indikátorů.

V některých případech lze situaci řešit žádostí o podstatnou změnu projektu, respektive prodloužením jeho realizace.

Nelze však automaticky očekávat kladné stanovisko poskytovatele dotace, ať již z důvodů časového určení čerpání dotace, termínů dosažení monitorovacích indikátorů nebo proto, že projekt je od začátku naplánován v maximální povolené délce realizace.

Opatření:

- Interně zpracovat podrobnější harmonogram s rozdělením klíčových aktivit do menších celků – aktivit a úkolů – s milníky, resp. termíny pro jejich dokončení. Při pravidelném sledování zavčas vyplyne, že například při zpoždění části dílčích úkolů musí být další úkoly a činnosti pro úspěšné dokončení klíčové aktivity realizovány v kratší lhůtě.

Lze využívat i nejrůznější softwarové nástroje. Buď vlastní přehledy zpracované v běžných programech (MS Excel, MS Outlook apod.), či speciální software pro řízení projektů v komerční sféře, avšak zde je vždy otázka vhodnosti využití a kompatibility s potřebami dotovaných projektů.⁵

- Kvalita práce manažera či koordinátora projektu.
- O podstatnou změnu žádat poskytovatele s dostatečným předstihem.

⁵ Šubrt, T.: *Modely pro řízení znalostí a podporu rozhodování, Projektové řízení* [DVD], Praha: ČZU v Praze, 2007

Projektový manažer

Obsazení pozice projektového manažera (koordinátora projektu, vedoucího projektu) je z hlediska úspěšné realizace projektu klíčové.

Úkoly, které pracovník na této pozici obvykle zajišťuje:

- koordinace aktivit a prací, které v projektu probíhají
- řízení projektového týmu
- kontrola realizace projektu z věcného hlediska
- řízení a kontrola finanční stránky projektu, řízení rozpočtu
- komunikace s poskytovatelem dotace
- zpracování, či kontrola monitorovacích zpráv
- řízení rizik projektu, realizace opatření vůči rizikům

Požadované dovednosti a znalosti⁶:

- řídicí dovednosti, iniciativní přístup k řešení problémů
- schopnost správně vyhodnotit a nastavit priority
- komunikační a vyjednávací dovednosti
- důslednost, schopnost „dotahovat věci“
- základní znalosti v oboru
- všeobecný přehled o zásadách finančního řízení

Jednotlivé úkoly lze různým způsobem rozdělit do dalších pozic: finanční řízení – speciální funkce finančního manažera, administrace a příprava monitorovacích zpráv – administrativní pracovník apod. Nicméně ani při tomto rozdělení se nemůže zbavit manažer projektu odpovědnosti za správné fungování dílčích úseků.

Nejčastější chyby příjemců:

- Časté změny na pozici manažera projektu.

Pro realizaci jednoho projektu není optimální střídání projektových manažerů. Skutečnost, že se manažeři často střídají, může mít některou z příčin:

- podcenění mzdového ohodnocení na pozici manažera projektu;
- nepříznivá situace v organizaci, kdy v daném organizačním schématu manažer nevydrží úspěšně pracovat;
- schéma vysoká zodpovědnost / nízké pravomoci;
- nereálně naplánovaný projekt, kdy prakticky není možné dosáhnout deklarovaných cílů, což podnítl u projektového manažera pud sebezáchovy a závčas opustí potápějící se loď.

Změna manažera projektu má dopad nejen na činnost projektového týmu, ale i na úspěšnou komunikaci s poskytovatelem dotace, kdy pracovníci poskytovatele po několika změnách neví, s kým mají v organizaci komunikovat.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Projekt nikdo skutečně neřídí.

⁶ Svozilová, A.: *Projektový management*, Praha : Grada publishing, a.s., 2007, s. 356, ISBN 80-247-1501-5

Situace může být způsobena rozdělením řídicích činností mezi více osob, které však nemají jasně definované a ohraničené pravomoci, respektive není zajištěna některá z nezbytných oblastí, které spadají do náplně činnosti projektového manažera.

Může se jednat i o neschopnost příslušného pracovníka vzít na sebe zodpovědnost a „rozředit“ tak nároky, které jsou na něj kladeny.

Důsledkem uvedených faktů je, že nikdo v organizaci nemá komplexní přehled o realizovaném projektu, tudíž hrozí neúspěšné dokončení projektu.

Opatření:

- Kvalitně naplánovaný projekt.
- Svěření dostatečných pravomocí projektovému manažerovi.
- Velmi důležité je si uvědomit, že dotace ze SF EU není další z řady možných dotací na veřejně prospěšnou činnost neziskové organizace, ale jedná se o podporu konkrétního projektu, který musí přinést konkrétní výsledky. Tomuto faktu je nutné přizpůsobit i způsob řízení projektu v organizaci.
- Podrobně vedená interní dokumentace – například zápisy z jednání, archivace mailů, seznamy plánovaných a realizovaných úkolů. Tato opatření vedou k tomu, že projektový manažer, který nově nastupuje do rozběhnutého projektu, jednoduše zjistí, co bylo dohodnuto a vykonáno v uplynulém období.

- Sed quis custodiet ipsos custodes?⁷

Manažer projektu musí být také kontrolován – za svou činnost se musí zodpovídat nejenom poskytovateli dotace, ale zejména nadřízenému pracovníku v organizaci.

⁷ *Kdo ohlídá samotné hlídače?* (Decimus Junius Juvenalis) [online], dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Quis_custodiet_ipsos_custodes%3F

Monitorovací zpráva

Příjemce dotace pravidelně předává poskytovateli informace formou monitorovacích zpráv o tom, jak je projekt realizován,.

Monitorovací zprávy rozlišujeme na průběžné, závěrečné (souhrnné) a monitorovací zprávy vztahující se k udržitelnosti projektu.

Pro předkládání průběžných monitorovacích zpráv jsou v jednotlivých operačních programech stanovena období, po kterých se monitorovací zpráva podává. Například v projektech financovaných z ESF se jedná buď o 3měsíční, nebo 6měsíční intervaly, popřípadě kombinaci obou⁸. Oproti tomu v jednotlivých ROP se podání monitorovací zprávy váže na dokončení příslušné etapy projektu.⁹ Varianty uvedených modelů jsou pak používány i v ostatních operačních programech.

Závěrečná monitorovací zpráva se podává jednorázově ve stanovené lhůtě po ukončení projektu, monitorovací zprávy o udržitelnosti se podávají obvykle jednou ročně.

Nejčastější chyby příjemců:

- Formální chyby v monitorovací zprávě.

Formální chyby mohou zahrnovat chybějící podpisy, nesoulad s podpisovými vzory nebo použití jiné než aktuální verze formulářů.

- Doložení neúplných příloh k monitorovací zprávě.

Obsah příloh se liší podle pravidel operačních programů, řídí se ustanoveními příruček pro příjemce a souvisejících předpisů. Mimo přílohy vztahující se k finanční části, resp. žádosti o platbu, se jedná o přílohy typu dokumentace vzdělávacích akcí, či fotodokumentace projektu.

Do této problematiky spadá například nedostatečný popis jednotlivých klíčových aktivit projektu. Příjemce dotace musí předkládat poskytovateli takové informace, aby bylo jasné, co se v projektu ve sledovaném období uskutečnilo.

Uvedené chyby lze ve většině případů vyřešit doplněním po vyzvání poskytovatele, představují však další důvod pro zpoždění při schválení monitorovací zprávy, a zároveň i při proplácení dotace.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Pozdní předložení monitorovací zprávy.

⁸ Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], vydal Řídicí orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, str. 117-118, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>>

Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], vydal Řídicí orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.5, str. 54–55, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

Projektová příručka Operační program Praha – Adaptabilita [online], vydal Magistrát hl. m. Prahy, 1. 3. 2011, číslo vydání 1.7, str. 58–59, dostupné z:

<<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/prirucka-a-zadost.html>>

⁹ V některých OP je používána odlišná terminologie, např. v ROP Moravskoslezsko se průběžně podává Hlášení o pokroku, které má podobné atributy jako průběžná monitorovací zpráva, viz Příručka pro příjemce [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Moravskoslezsko, Verze 4.09, 12. 5. 2011, dostupné z: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/2589/>>. Podobně i v dalších programech.

Lhůta předložení monitorovací zprávy či podobného dokumentu pro monitorování projektu je stanovena v právním aktu o poskytnutí dotace, popř. v pravidlech OP. Nedodržení této lhůty může mít finanční dopad na realizátora projektu formou sankcí a penále, popř. ve výjimečných případech i neuznání výdajů spadajících do příslušného období.

Opatření:

- Sledování aktuálních verzí příruček pro příjemce a další dokumentace závazné pro příjemce dotace.
- Komunikace s poskytovatelem ohledně požadovaného rozsahu příloh.
- Interně zpracovaný harmonogram úkolů se zahrnutím termínů odevzdání monitorovací zprávy a včasného zahájení její přípravy.

Monitorovací indikátory

Naplnění plánovaných monitorovacích indikátorů je nejpodstatnějším ukazatelem úspěšného dokončení projektu.

U monitorovacích indikátorů ještě více než u jiných částí projektu platí zásada:

„Co jsme popsali v projektové žádosti a potvrdili ve smlouvě s poskytovatelem, musíme splnit.“

Změny týkající se naplnění monitorovacích indikátorů, tj. jejich snížení oproti plánované hodnotě, nebývají ze strany poskytovatele standardně povolovány.

Nejčastější chyby příjemců:

- Chybějící podklady u vykazovaných indikátorů.

Příklad chybějících podkladů představuje neúplné vedení monitorovacích listů podpořených osob v rámci projektu, chybějící podpisy účastníků, chybějící údaje v monitorovacích listech či seznamech, neúplná evidence docházky.

Tato chyba může být v důsledku velmi závažná, neboť neúplně podložený indikátor je z pohledu poskytovatele totéž co nulový indikátor. V mnoha případech je velmi obtížné zpětně doplnit dokumentaci tak, aby odpovídala realizovaným aktivitám.

Případné zpětné získání podpisů několika desítek či stovek podpořených osob je přinejmenším nákladné, ne-li nemožné.

- Chyby ve vykazování indikátorů.

Nejčastěji se jedná o zařazení do nesprávné skupiny indikátorů či vykazování opakované podpory jednoho účastníka tam, kde má být vykázána podpora konkrétní fyzické osoby.

Důvodem může být nepochopení tomu, co jednotlivé indikátory představují, a pravidlům, jak mají být vykazovány.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Nedosažení plánovaných indikátorů.

U OPVK a OPLZZ se můžeme setkat s 10-25 % tolerancí při nenaplnění plánovaných indikátorů,¹⁰ takové snížení je potom možné bez povolení podstatné změny projektu. Pokud není možnost takového snížení explicitně vyjádřena v pravidlech programu nebo pokud dojde k většímu než povolenému snížení, je nutné požádat o podstatnou změnu projektu, nicméně nejedná se o změnu, kterou by poskytovatelé běžně povolovali. Nedosažení indikátorů znamená potom krácení uznatelných výdajů projektu, a to i zpětně.

Příčiny nedosažení plánovaných indikátorů:

- Přecenění reálných možností při přípravě projektu (možnosti cílové skupiny, poptávka apod.).
- Podcenění rizikových faktorů, pozdní reakce na nepříznivý vývoj při realizaci projektu.

¹⁰ Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], vydal Řídicí orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>> Metodika monitorovacích indikátorů OPLZZ, [online], vydal Řídicí orgán OPLZZ, 31. 5. 2010, číslo vydání 1.4, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7840/>>

Opatření:

- Průběžné sledování rizik a včasné nastavování opatření, jak dojít při změněných podmínkách k naplnění plánovaných cílů.
- Kvantitativní rezerva/náhradníci, vyhodnocení pesimistického scénáře vývoje.
- Pečlivé vedení projektové dokumentace, evidence účastníků.
- V případě nejasností ověřit výklad jednotlivých indikátorů u poskytovatele.

Publicita

Publicita zahrnuje propagaci dárce a současně propagaci projektu jako takového. Při propagačních a informačních činnostech v projektu je nezbytné propagovat i poskytovatele, kteří projekt podporují. Příjemce dotace je povinen uvádět informaci o zdrojích financování (strukturální fond, operační program, státní rozpočet či rozpočet samosprávného celku).

Pravidla každého OP jasně specifikují formát prvků publicity a případy, ve kterých je povinné je použít.

Rozsah povinností se vždy vztahuje na produkty projektu, akce podporované z projektu, vybudované investiční celky, informační a propagační materiály.

Například u OPVK, OPLZZ, je tato povinnost rozšířena i na emailovou korespondenci a interní dokumentaci¹¹, tj. všechny tištěné i elektronické dokumenty vztahující se k realizaci projektu (mimo účetních dokladů).

Nejčastější chyby příjemců:

- Používání chybných variant prvků povinné publicity.
- Neopatření materiálů a výstupů projektu prvky povinné publicity.

Uvedené chyby mohou mít dopad na uznatelnost již vynaložených výdajů.

Příklad:

Realizátor projektu rozešle informační materiály s chybějícími logy či s nesprávně znázorněnými logy. Tento výdaj uhradí z přijaté zálohy dotace. Při kontrole výdajů poskytovatelem je chyba odhalena, informační materiály již nelze opravit. Jde tedy o neuznatelný výdaj.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Chybějící dokumentace provedené publicity.

Vše, co v projektu proběhlo, je nutné zdokumentovat a doložit. Zejména u vzdělávacích, kulturních či podobných akcí, které probíhají „v terénu“, je nutné provést fotodokumentaci, kde bude doloženo, že realizátor projektu zajistil povinnou publicitu. Tedy fotografie z akcí, kde budou zachyceny prvky povinné publicity.

Opatření:

- Je v projektu pracovník, který zodpovídá za řízení informačních a propagačních aktivit v projektu? Pokud ano, jaké činnosti vykonává? Pokud ne, jak a kým je řízena publicita projektu?
- Jsou všichni pracovníci v projektu informováni a poučeni o provádění povinné publicity?
- Kdo sleduje aktuální verze příruček pro příjemce a manuálů vizuální identity? Změny v pravidlech provádění publicity se mohou vyvíjet a měnit v čase.

¹¹ *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online], vydal Řídící orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, str. 132, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>>; *Manuál pro publicitu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online], vydal Řídící orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.6, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7995/>>

- Kdo zodpovídá za archivaci dokumentů k provedené publicitě v tištěné i elektronické podobě?

Archivace

Veškerou činnost, která je podpořena v rámci projektu, je nutné nejen vykonat, ale i průkazně doložit. U projektů podpořených z operačních programů SF EU je nutné archivovat dokumenty po dobu stanovenou ve smlouvě s poskytovatelem dotace, nejčastěji se jedná o požadavek archivace například 10 let po proplacení poslední části dotace, případně do roku 2023 nebo do roku 2025.

Lze obecně říci, že v projektech financovaných v rámci OP SF EU je nutné archivovat veškerou dokumentaci projektu. Vedle dokladování výdajů a dokladování čerpání dotace se jedná zejména o archivaci dokumentů vztahujících se k podpořeným osobám v projektu, provedené publicitě, průběhu aktivit, vytvořeným výstupům projektu, průběhu udržitelnosti.

Nejčastější chyby příjemců:

- Chybějící interní předpisy ohledně zajištění archivace.
- Nepřehledně vedená a archivovaná dokumentace.

Cílem systematického provádění archivace je, aby příjemce dotace mohl bez problémů doložit požadované dokumenty případným kontrolám po celé období povinné archivace. Je nutné, aby dokumenty byly archivovány tak, aby se v nich vyznal kdokoliv, např. i pracovník, který nastoupil do organizace po skončení projektu a nemá o jeho realizaci žádné informace.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Chybějící dokumenty podstatné pro zpětnou kontrolu uznatelnosti výdajů.

Pokud příjemce není schopen doložit potřebné dokumenty při zpětných kontrolách projektu, nejzávažnějším důsledkem je zpětné vrácení příslušné části dotace, tj. části, jejíž využití nelze podložit všemi požadovanými dokumenty.

Opatření:

- Interní předpisy – spisový a archivační řád.
Pokud organizace nemá zpracované interní předpisy pro zajištění archivace, je nezbytné tyto předpisy vytvořit. Opět se nejedná o formální požadavek, ale spíše o nástroj, který má snížit vznik případných rizik s možnými finančními dopady. Pokud organizace má tyto interní předpisy, musí být aktualizovány podle požadavků poskytovatele.
- Pravidelná kontrola archivovaných elektronických médií
V případě archivace dokumentů v elektronické podobě je nutné zvolit vhodný formát a způsob ukládání (server, CD). Například bezpečná trvanlivost dat uložených na CD je odborníky odhadována na 2–5 let¹². Součástí interních předpisů musí být opět zajištění pravidelnosti kontrol a určení osoby zodpovědné za tuto kontrolu.
- Trvanlivost tištěné dokumentace

¹² McConnachie, D., The burning issue is, CDs don't last! [online], PC World, 16.1.2006, dostupné z <http://www.pcworld.idg.com.au/article/145007/burning_issue_cds_don_t_last_/>

Dokumenty v papírové podobě je nutné archivovat takovým způsobem, kterým bude zajištěna jejich trvanlivost – například paragony tištěné na termopapíře je vhodné zkopírovat či skenovat, neboť při nesprávném skladování v krátké době ztratí barvu¹³.

¹³ Děrgel M., Účtenky na termopapíru a jejich vyblednutí [online], 11.9.2009, dostupné z <<http://www.zivnostnik.cz/3/3/uctenky-na-termopapiru-a-jejich-vyblednuti-cid221726/>>

Udržitelnost

U projektů financovaných ze SF EU je v různé míře aplikován požadavek udržitelnosti aktivit, výstupů či výsledků projektu.

U investičních projektů je nejčastějším požadavkem udržitelnost 5 let od ukončení projektu.¹⁴

U neinvestičních projektů je udržitelnost nejčastěji nastavena na úrovni udržitelnosti výstupů a částečné udržitelnosti aktivit, nicméně velmi se liší podle jednotlivých programů:

Příklady požadavků udržitelnosti u OP financovaných z ESF:

- U OPFA není vyžadována povinná udržitelnost, mimo projektů, kde by byla podpora využita na investici v rámci veřejné podpory.¹⁵
- U OPLZZ se povinná udržitelnost vztahuje minimálně na nově vytvořená pracovní místa, na která byla čerpána přímá podpora, po dobu 6 měsíců.¹⁶
- V operačním programu OPVK se udržitelnost z největší části týká výstupů a aktivit projektu, které jsou definovány v právním aktu a poskytnutí dotace a musí být zachovány po dobu 5 let od ukončení projektu.¹⁷

Podobně je tomu u neinvestičních projektů např. na podporu cestovního ruchu v regionálních operačních programech a dalších.

Udržitelnost je přesně specifikována právním aktem o poskytnutí dotace, resp. samotnou žádostí o podporu.

Nejčastější chyby příjemců:

- - Podcenění podmínek udržitelnosti.

Dochází k tomu zejména v případě externího zpracování žádosti. Příjemce dotace podcení podmínky poskytnutí dotace, nebo je vůbec neprostuduje. Netuší, že bude muset dodržovat a naplňovat smluvní podmínky poskytovatele i po ukončení projektu.

Opatření:

- Znalost podmínek operačního programu již při sestavování a podávání žádosti.
- Mít připravené varianty pro naplnění udržitelnosti při změnách externích podmínek. Například změny poptávky mezi určitou cílovou skupinou v některé lokalitě – oslovení podobné cílové skupiny, rozšíření nabídky do sousedních lokalit apod.

¹⁴ NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1083/2006, COUNCIL REGULATION (EC) No 1083/2006 [online], vydal Národní orgán pro koordinaci (NOK) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [dvojjazyčné vydání konsolidovaná verze, leden 2011, čl. 57](#), dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Regionalni-politika-EU/ddssdd>>

¹⁵ *Projektová příručka Operační program Praha – Adaptabilita* [online], vydal Magistrát hl. m. Prahy, 1. 3. 2011, číslo vydání 1.7, str. 62, dostupné z: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/priucka-a-zadost.html>>

¹⁶ *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online], vydal Řídicí orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.5, str. 48, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

¹⁷ *Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online], vydal Řídicí orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, str. 119, dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/priucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>

Finanční část realizace projektu

System finančního řízení projektu

Řádné hospodaření s finančními prostředky projektů vyžaduje, aby veškeré hospodářské operace byly posuzovány a schvalovány osobami, které jsou zodpovědné za dodržování rozpočtu (finančního plánu), disponování s finančními, materiálovými a ostatními zdroji.

V projektu, resp. v organizaci musí být nastaven systém, ve kterém pracovníci podle povahy svých funkcí kontrolují, schvalují a provádějí hospodářské operace.

Vedení odděleného účetnictví

Spočívá v rozlišení, které účetní případy vznikly a byly zaúčtovány v rámci projektu a které vznikly a byly zaúčtovány v souvislosti s další činností organizace.

Účetní případy projektu musí být vedeny prokazatelným způsobem odděleně od účetních případů ostatních aktivit organizace.

Vedení odděleného účetnictví obvykle spočívá v založení speciálního projektového účetního střediska v rámci účetnictví organizace.

U subjektů, které nevedou podvojně účetnictví, se toto rozlišení může provádět jiným podobným způsobem, který splňuje tento účel.

Jednotlivé účetní případy, zejména rozúčtování jednoho účetního dokladu do různých středisek, musí vzhledem k čerpání dotace splňovat pravidla uznatelnosti výdajů.

Nejčastější chyby příjemců:

- Organizace nemá zpracované interní účetní směrnice, popřípadě nejsou aktualizovány podle potřeb projektu.
- Směrnice jsou zpracované, nicméně jsou pouze formální a neodrážejí skutečně probíhající procesy a zodpovědnost pracovníků.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Podcenění podmínek poskytovatele dotace.
- Chybné definování práv a povinností pro vykazování výdajů partnerské organizace.
- Chybějící nástroje interní kontroly a případných sankcí.

Opatření:

Interní účetní směrnice organizace

Kromě toho, že tyto směrnice musí fakticky existovat, musí také popisovat systém kontroly a schvalování účetních operací:

- kdo zodpovídá za schválení věcné správnosti účetního případu
- kdo provádí odsouhlasení této správnosti
- kdo ověřuje formální správnost a provádí zaúčtování
- jakým způsobem a v jakém sledu se ověřuje věcná a formální správnost
- součástí směrnice jsou podpisové vzory příslušných pracovníků
- pověření pracovníků k výkonu těchto operací (např. stanovami společnosti, plnou mocí či ustanovením v pracovní smlouvě)

Nastavení finančních vztahů s partnery

V partnerských smlouvách, případně v dalších dokumentech musí být stanoveno:

- jakým způsobem a v jakých termínech probíhá poskytování záloh partnerům
- kdo tvoří a schvaluje plány výdajů partnerů pro jednotlivá období
- jak probíhá vyúčtování výdajů partnerů

- které doklady a náležitosti obsahuje vyúčtování partnera

Rozpočet projektu

Ve schváleném rozpočtu projektu jsou jasně definovány položky, ze kterých lze čerpat dotaci na pokrytí výdajů projektu.

V rozpočtech projektů financovaných ze SF EU lze obvykle provádět v průběhu realizace změny. Podobně jako v případě věcných změn v projektu se jedná o změny, které jsou buď podstatné, nebo nepodstatné změny, o které musíme požádat poskytovatele předem či o kterých ho informujeme zpětně.

Příklady změn v rozpočtu projektu

OPLZZ – podstatné změny

- *přesun prostředků mezi jednotlivými kapitolami přesahující 15 % objemu původního rozpočtu kapitoly*
- *navýšení jednotkových cen o více než 10 % oproti cenám z původně schváleného rozpočtu¹⁸*

OPVK – podstatné změny

- *přesun mezi kapitolami rozpočtu přesahující 15 % objemu způsobilých výdajů kapitoly dle platného rozpočtu*
- *navýšení objemu způsobilých výdajů kapitoly 1. Osobní výdaje dle platného rozpočtu o více než 15 %*
- *navýšení položek křížového financování, pokud tato změna bude mít vliv na výši investičních a neinvestičních prostředků rozpočtu či bude znamenat celkové navýšení částky křížového financování v rámci projektu¹⁹*

OPPA – podstatné změny

- *úprava rozpočtu projektu, kdy dochází k přesunu prostředků mezi kapitolami a celková částka přesunutá mezi kapitolami (počítáno kumulovaně od podpisu grantové smlouvy) překročí 20 % celkových schválených přímých nákladů projektu*
- *navýšení kapitoly 6. Křížové financování²⁰*

ROP Střední Čechy – nepovolené změny

- *není možné přesouvat finanční prostředky mezi hlavními položkami rozpočtu*
- *v případě, že se celková částka hlavní položky v průběhu realizace sníží oproti ceně uvedené v rozpočtu projektu, nelze v rámci této hlavní položky hradit vícepráce ani náklady na další skutečnosti, které nebylo možné dopředu objektivně předvídat²¹*

¹⁸ Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], vydal Řídicí orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.5, str. 29–31, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

¹⁹ Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], vydal Řídicí orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, str. 71, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>>

²⁰ Projektová příručka Operační program Praha – Adaptabilita [online], vydal Magistrát hl. m. Prahy, 1. 3. 2011, číslo vydání 1.7, str. 57–58, dostupné z:

<<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/prirucka-a-zadost.html>>

²¹ Pokyny pro žadatele a příjemce pro výzvu č. 94 Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Střední Čechy, 16. 5. 2011, dostupné z:

<<http://www.ropstrednicechy.cz/documents.php?mid=0c31a6a2-94a0-102b-acac-00e0814daf34>>

ROP Jihovýchod – podstatné změny

- přesun prostředků mezi rozpočtovými položkami (hlavními kapitolami), kdy se cílová či zdrojová položka mění o více než 15 % své původní hodnoty²²

IOP – podstatné změny

- změna výše částek (navýšení) jednotlivých investičních a neinvestičních výdajů
- finanční a termínové změny, které způsobí změnu rozložení čerpání v letech
- přesun termínu podání zjednodušené žádosti o platbu v případě vyúčtování čerpání na základě Pokynu k nastavení rozpočtového limitu přes 31. srpen daného roku
- generování příjmů přesto, že je příjemce původně nepředpokládal, nebo v případech, kdy došlo k překročení odchylky ve finanční mezeře o více jak 10 %, v případech, kdy příjmy ovlivní výši dotace (tzn. projekt generuje / bude generovat čisté příjmy)²³

Nejčastější chyby příjemců:

- Nedodržení povolených maximálních jednotkových cen

Následkem nedodržení povolené jednotkové ceny je minimálně neuznatelnost výdaje v té části, kterou přesahuje povolenou výši.

- Přecherpání povolené výše položky v rozpočtu

Pokud v položce vyčerpáme více, než bylo schváleno, a je možný přesun z jiné položky, lze přecherpání vyřešit přesunem. Pokud ne, je řešení obdobné jako v předchozím případě.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Nedodržení výše procentuálních limitů jednotlivých kapitol

Jedná se o chybu, která se může projevit až při závěrečném vyúčtování projektu.

Příklad:

Projekt je financován z programu OPVK.

Celková výše schválené podpory činí 5 000 000 Kč.

Rozpočet obsahuje v kapitole Vybavení náklady ve výši 1 240 000 Kč, tj. 24,8 % z celkových nákladů projektu, přičemž maximální povolený limit je 25 %, tudíž je tedy vše v pořádku.

Realizátor v prvním roce projektu nakoupí plánované vybavení za 1 240 000 Kč, uskutečňuje plánované aktivity a čerpá z dalších kapitol schváleného rozpočtu.

Po dvou letech, kdy projekt končí, realizátor zjistí, že vyčerpá pouze 4 700 000 Kč ze schváleného rozpočtu projektu. Uvedený příklad nemusí být vůbec ojedinělý, schválená výše dotace představuje pouze nejvyšší možnou výši čerpání.

Nicméně procentuální poměr kapitoly Vybavení vůči celkovým skutečným výdajům projektu je díky tomu při konečném zúčtování 26,38 %. 25 % z konečných nákladů projektu odpovídá 1 175 000 Kč. Rozdíl je „pouhých“ neuznatelných 65 000 Kč. Jedná se však o již vynaložené

²² Regionální operační program Jihovýchod Příručka pro žadatele a příjemce [online], Verze 1.22, vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Jihovýchod, 27. 4. 2011, dostupné z: <<http://www.jihovychod.cz/download/dokumenty-ke-stazeni/priucka-pro-zadatele-a-prijemce-verze-1-22.pdf>>

²³ Příručka pro žadatele a příjemce, Oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace, Integrovaný operační program [online], vydání 1, Revize 2, dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7392/Priucka_pro_zadatele_a_prijemce_3-1a_10_12_01.pdf>

a schválené výdaje, tudíž je zde podezření na porušení rozpočtové kázně z důvodu neoprávněného nakládání s dotací.

Opatření:

- Stanovit, jak probíhá sledování plánovaných a uskutečněných výdajů v souladu s rozpočtem včetně povolených procentuálních limitů kapitol a povolené výše jednotkových cen a kdo je za sledování zodpovědný.
- Stanovit, jak probíhá zapracování změn v rozpočtu a kdo je za zapracování zodpovědný.

Způsobilé výdaje a čerpání dotace

Způsobilé výdaje jsou takové výdaje, které lze proplatit z přijaté dotace.

Základní pravidla pro způsobilost výdajů jsou následující. Výdaje musí být²⁴:

- v souladu s evropskou a českou legislativou a s operačními programy včetně navazujících dokumentů;
- hospodárné, účelné, efektivní;
- časově způsobilé;
- zaplacené a doložitelné

Výdaje projektu jsou hrazeny ex-ante, či ex-post.

Ex-ante financování – proplácení dotace „předem“, jedná se o model, kdy příjemci jsou poskytovány zálohové platby, ze kterých příjemce hradí výdaje projektu

Ex-post financování – proplácení „zpětně“, buď po dokončení a vyúčtování jednotlivých etap, či po dokončení projektu najednou.

Nejčastější chyby příjemců:

- Neúplnost účetních dokladů.

Formální neúplnost – účetní doklady musí splňovat předepsané náležitosti účetního dokladu ve smyslu § 11 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

- Nedoložení vazby pro projekt.

Z dokladu či souvisejících dokumentů musí být zřejmé, že byl výdaj uhrazen v souvislosti s realizací projektu.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Proplacení, resp. nárokování výdaje z dotace, který není ze své podstaty způsobilý.

Tedy v případě, že nelze doložit, popř. opravit věcný nedostatek.

Příjemce ze zálohy dotace v systému financování ex-ante proplatí výdaj, který je neuznatelný.

Příklad:

Příjemce dotace uhradí z dotace mzdové výdaje pracovníkovi, který se sice na projektu podílí, ale výše jeho mzdy přesahuje mzdu obvyklou (např. povolené rozmezí mezd, které stanovila pravidla operačního programu).

Potom minimálně ta část mzdových výdajů, která přesahuje povolenou či obvyklou mzdu, je shledána jako neuznatelný výdaj.

Zejména u projektů financovaných ex-ante existuje vysoké riziko, že příjemce nedodrží podmínky pro nakládání s dotací, což vyústí v podezření z porušení rozpočtové kázně. (Porušení rozpočtové kázně ve smyslu § 44 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových

²⁴ Metodická příručka způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–13 [online], vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci, Aktualizovaná verze k 22. březnu 2010, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/2c/2c000be0-f83c-4f80-a2cb-fb7c1d17b670.pdf>

pravidlech, nebo § 22 a § 28 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.)

Lze tedy říci, že jakékoliv nakládání s dotací, které nesplňuje pravidla způsobilosti výdajů, má za následek nejen zpětný odvod příslušné části dotace, ale i uhrazení penále stanoveného následně příslušným finančním úřadem.

Opatření:

- Zajistit systémovou kontrolu věcné správnosti dokladu, stanovit opatření pro sledování vazby výdaje s projektem.
- Nastavit systémově kontrolu formální správnosti dokladu.
V praxi bývá rizikem nedůsledný přístup k nástrojům vnitřní kontroly. Interní směrnice jsou nastaveny pouze formálně, nebo nejsou dodržovány vůbec. Pokud v organizaci nikdo před uhrazením dokladu nekontroluje jeho věcnou a formální správnost vzhledem k přijaté dotaci, vystavuje se organizace riziku uskutečnění nezpůsobilého výdaje.
- Nejdříve je nutné doklady zkontrolovat, až poté je uhradit.

Druhy výdajů

Majetek

V projektech financovaných z ESF lze hradit mimo křížové financování zejména drobný dlouhodobý hmotný majetek (movité věci, popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technickoekonomickým určením, u kterých doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění jedné položky nepřevyšuje částku 40 000 Kč) a drobný dlouhodobý nehmotný majetek (u nehmotného majetku doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění nepřevyšuje částku 60 000 Kč.)

Příklad chyby příjemců:

- Špatné ocenění majetku.

Příklad:

Příjemce (neplátce DPH) zakoupí v projektu financovaném z ESF přístroj, který je nezbytný pro realizaci projektu. Jeho pořizovací cena je 39 000 Kč, náklady na dopravu a montáž činí 1 500 Kč. Jelikož náklady na dopravu a montáž jsou součástí ocenění majetku, ocenění nakoupeného přístroje je 40 500. Tudíž náklady na pořízení majetku lze považovat za uznatelné pouze v případě, že příjemce může čerpat prostředky z křížového financování, nikoliv v rámci kapitoly nákup drobného majetku.

Opatření:

- Systémové propojení, resp. komunikace pracovníků, kteří schvalují věcné výdaje a vedou účetnictví. Například manažer projektu vs. účetní.

Osobní výdaje

Osobní výdaje představují mzdové výdaje (hrubá mzda + povinné odvody) pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektu. Kromě obvyklých účetních dokladů příjemce dokládá způsobilost mzdových výdajů pracovními výkazy příslušných pracovníků.

Příklad chyb příjemců:

- Neúplné pracovní výkazy, málo podrobně popsané činnosti v pracovních výkazech.

V pracovních výkazech příjemce dokládá přímou vazbu mezi činností pracovníka a realizací projektu.

Pokud není činnost v pracovním výkazu dostatečně popsána, přímá vazba na projekt není prokázána a poskytovatel může výdaj uznat jako nezpůsobilý. Pozitivním faktem je, že v praxi poskytovatelé řeší nedostatečně popsané činnosti spíše výzvou k doplnění než okamžitým prohlášením výdaje za nezpůsobilý.

Příklady nedostatečně specifikovaných činností:

„administrativní činnost“ – jaká? (např. „rozesílání emailů cílové skupině o akci XY“)

„řízení projektu“ – které činnosti? (např. „vedení porady projektového týmu, schůzka s dodavatelem“)

„tisk“ – čeho?

- Nesprávně vypočítaná výše mzdy či odvodů.

- Souběh pracovní činnosti.

Není povoleno, aby pracovník byl placen zároveň z projektu a zároveň z jiných zdrojů za identickou činnost.

Opatření:

- Interní kontrola pracovních výkazů
- Zahrnutí kontroly pracovních výkazů do interního systému kontroly – kdo kontroluje, respektive schvaluje pracovní výkaz kterému pracovníkovi
- Sledování změn v legislativě v oblasti personalistiky a mzdového účetnictví

Cestovní náhrady

Cestovní náhrady představují výdaje na pracovní cesty zaměstnanců. Jedná se o náklady na dopravu, ubytování, stravování zaměstnanců a vedlejší náklady spojené s pracovní cestou.

Příklad chyb příjemců:

- Nesprávně vypočítaná výše náhrady.

Každým rokem se mohou výše náhrad měnit (viz zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Opatření:

- Sledovat změny v legislativě

Služby

Služby představují například výdaje na nájemné, právní, technické, finanční, ekonomické a další odborné služby, psaní, rozmnožování a tisk materiálů, vedení účetnictví, publicitu a další služby.

Příklad chyb příjemců:

- Nárokování výdajů na služby, které nejsou nezbytné pro realizaci projektu nebo přímo nesouvisejí s realizací projektu.

Opatření:

- Interní kontrola věcné správnosti, soulad finančního řízení a věcného řízení projektu.
- Detailní znalost schválené projektové žádosti a podmínek poskytovatele.

Režijní náklady

Režijní náklady jsou způsobilé, pokud jejich základem jsou činnosti související s realizací projektu a jsou určeny v poměru k dané činnosti za pomoci objektivně stanovené metody. Jedná se o výdaje na nájem kanceláře, nákup vody, paliv a energie, telefon, fax, internet, úklid a údržbu.

Příklad chyb příjemců:

- Nárokování nesprávné výše režijních nákladů v poměru k projektu.

Příklad:

Příjemce hradí 5 000 Kč za nájem kanceláře, která slouží jako administrativní zázemí pro veškerou činnost organizace, která realizuje několik projektů. Celou částku 5 000 Kč nárokuje do výdajů pouze jednoho projektu. Nedochozí tedy k přepočtu režijních nákladů na jednotlivé činnosti (projekty).

Opatření:

- Stanovit interním předpisem metodiku pro přepočet režijních nákladů na jednotlivé činnosti (například podle poměru pracovních úvazků pracovníků, kteří vyvíjejí činnost v projektech, podle provozních hodin).

Nepřímé náklady

Nepřímé náklady je možné zejména v ESF projektech nárokovat formou paušálu.

Procentuální výše v poměru k přímým nákladům se pohybuje mezi 10–20 %. Jedná se o náklady, které přímo nesouvisí s realizací klíčových aktivit projektu.

Do nepřímých nákladů patří například náklady související se zajištěním vedení účetnictví, publicity, vnitrostátních pracovních cest, režijních nákladů kanceláře, náklady na kancelářský a spotřební materiál, právní poradenství.

Příklad chyby příjemců:

- Vykazování činností, které spadají do nepřímých nákladů, do pracovních výkazů projektového týmu.

Pracovník v pracovním výkazu popíše činnosti:

- „Kontrola publicity“
- „Aktualizace webových stránek projektu“
- „Kopírování“
- „Úklid kanceláře“

Vše jsou činnosti, které spadají do nepřímých nákladů, a proto nemohou být vykazovány v pracovních výkazech pracovníků hrazených z přímých nákladů.

Výdaje, které se uskutečňují v rámci nepřímých nákladů projektu, jdou průřezově všemi výdajovými skupinami (kapitolami rozpočtu), nezáleží, zda účetnictví vede pracovník zaměstnaný na pracovní smlouvu nebo zda je to externista, který poskytuje službu vedení účetnictví. Nepřímé náklady jsou odvozeny z charakteru příslušné činnosti – v tomto případě tedy zajištění vedení účetnictví.

Opatření:

- Plánování činností a náplně práce pracovníků projektu s ohledem na pravidla pro přímé a nepřímé náklady projektu.
- Podrobná kontrola vykazované činnosti v pracovních výkazech pracovníků projektu.

Křížové financování

Křížové financování dává možnost doplňkovým způsobem v rámci limitu 10 % na každou prioritní osu operačního programu financovat opatření (aktivity) spadající do oblasti pomoci z druhého fondu (pro ERDF z ESF a naopak), pokud jsou taková opatření nezbytná pro uspokojivé provádění projektu a přímo s ním souvisí.²⁵

V ESF projektech se jedná především o možnost nákupu investičního vybavení, nábytku v rámci křížového financování.

Příklad chyby příjemců:

- Uplatňování nákladů, které patří do křížového vybavení, do nákladů na drobný majetek. Například nákup nábytku, i když nepřesahuje v jedné položce limit 40 000 Kč, patří v ESF projektech do kapitoly Křížové financování.

Opatření:

- Interní kontrola správnosti výdajů v souladu se schváleným rozpočtem.
- Znalost pravidel příslušného operačního programu.

²⁵ *Metodická příručka způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–13* [online], vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci, Aktualizovaná verze k 22. březnu 2010, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/2c/2c000be0-f83c-4f80-a2cb-fb7c1d17b670.pdf>

Výběrová řízení

Výběrová řízení, která vyhláší nestátní neziskové organizace, sice nejsou vyhlášována podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ale musí být administrována podle ustanovení příruček pro příjemce a souvisejících dokumentů v jednotlivých operačních programech.

Nejčastější chyby příjemců:

- Formální chyby v zadávací dokumentaci.
Například nedostatečná lhůta pro podávání nabídek, chybějící kontaktní údaje.
- Procesní chyby při hodnocení nabídek.
Například nedostatečné zdůvodnění hodnocení na základě subjektivních kritérií hodnocení.
- Neúplná dokumentace vyhlášení výběrového řízení a hodnocení nabídek.
Je nutné zejména doložit oslovení předepsaného počtu uchazečů.
Dále popsat a doložit všechny procesní kroky hodnocení nabídek – jmenování členů výběrové komise, prohlášení o jejich nepodjatosti, zápis z hodnocení nabídek, oznámení výsledků uchazečům.
Součástí je i archivace předepsaných dokumentů.

Nejzávažnější chyby příjemců:

- Chybně nastavená kritéria hodnocení.

Pokud je stanoven kvalifikační předpoklad, nesmí být tentýž parametr hodnotícím kritériem.

Příklad:

Zadavatel stanoví, že dodavatel školení musí doložit dřívější realizaci aspoň 10 kurzů s požadovaným obsahem – jedná se o kvalifikační kritérium.

Počet realizovaných kurzů nesmí být současně hodnotícím kritériem – nesmí být zvýhodněn uchazeč, který doloží realizaci více kurzů, než druhý uchazeč (přičemž oba doloží realizaci aspoň 10 kurzů).

- Dělení zakázek na menší celky
- Nevypsání výběrového řízení v případě, že mělo být vypsáno

Pokud budeme poptávat dodávky nebo služby podobného charakteru v průběhu jednoho účetního období, resp. dodávky nebo služby věcně související musíme s nimi nakládat jako s jednou zakázkou.

Opatření:

- Pro realizaci výběrového řízení využít odborné konzultace, či právní specialisty.
- Konzultovat pravidla pro výběr dodavatele s poskytovatelem podpory.
(U zakázek, které jsou vyhlášovány na webu poskytovatele, často automaticky pracovníci poskytovatele provádějí kontrolu zadávací dokumentace, což je velmi pozitivní skutečnost.)

Chyby, které by měly vliv na výběr dodavatele, jsou velmi rizikové, neboť důsledkem nesprávně provedeného výběrového řízení může být neuznatelnost všech výdajů, které byly na základě takové zakázky uskutečněny.

Dotazníkové šetření

V průběhu března a dubna 2011 probíhalo dotazníkové šetření mezi pracovníky řídicích orgánů a zprostředkujících či dalších subjektů, které se podílejí na administraci projektů financovaných z operačních programů SF EU. Cíl šetření nazvaného „Nejčastější chyby příjemců dotací nestátních neziskových organizací“ spočíval v ověření a zjištění nejčastějších kritických faktorů, které prodlužují či ohrožují plánované čerpání dotací z operačních programů SF EU 2007–13 u příjemců z řad nestátních neziskových organizací. Jednalo se především o zjištění názorů pracovníků, kteří na straně poskytovatele přímo projekty administrují, schvalují monitorovací zprávy a platby.

Dotazníky byly rozeslány řídicím orgánům OP:

OP LZZ, OP VK, OP ŽP, IOP, řídicím orgánům všech ROP, OP přeshraniční spolupráce, OP PA.

Vyhodnoceny byly dotazníky z 12 operačních programů (chybí pouze dotazník vztahující se k OP VK, který jsme neměli k termínu vyhodnocení k dispozici).

U jednotlivých otázek byl vyhodnocován výskyt příslušných jevů a jejich možný dopad na úspěšnou realizaci projektu.

Výskyt:

- *nulový – s uvedeným problémem jste se zatím nesetkal/a*
- *nízký – s uvedeným problémem se setkáváte u méně než 10 % projektů*
- *střední – s uvedeným problémem se setkáváte u méně než 30 % projektů*
- *vysoký – s uvedeným problémem se setkáváte u více než 30 % projektů*

Dopad:

- *nízký – tento problém lze vyřešit opravou či doplněním na straně příjemce; sám o sobě by neměl mít zásadní vliv na úspěšnou realizaci projektu a čerpání dotace*
- *střední – tento problém lze ve většině případů vyřešit opravou či doplněním ze strany příjemce; jeho nevyřešení by však mělo silný vliv na úspěšnou realizaci projektu a čerpání dotace či její části*
- *vysoký – tento problém obvykle nelze zpětně vyřešit a ovlivní úspěšnou realizaci projektu, resp. čerpání dotace (např. neuznání částí nárokovaných výdajů, podezření na porušení rozpočtové kázně či jiné skutečnosti)*

Hodnocení dotazníku probíhalo zvláště pro dotazníky obdržené z neinvestičně zaměřených programů (OPLZZ, OPPA) a zvláště pro dotazníky obdržené z investičně zaměřených programů (ROP, OPŽP, IOP, programy přeshraniční spolupráce).

Každému výroku byla přiřazena číselná hodnota – nulový 0, nízký 1, střední 2, vysoký 3.

Tedy vypočtené průměrné hodnoty se mohou pohybovat v intervalu od 0,00 do 3,00.

V tabulce č. 1 je uvedena průměrná hodnota ukazatelů výskytu a dopadu chyb v neinvestičně zaměřených operačních programech (OPPA, OPLZZ)

	Výskyt	Dopad
1. Klíčové aktivity projektu		
Nezdůvodnění nepodstatné změny v realizaci aktivit	1,5	1,5
Realizace činností, které nesouvisejí s cíli projektu	1	1,5
Provedení podstatné změny v aktivitách projektu bez předchozího schválení	1	3
2. Harmonogram		
Prodlužování harmonogramu jednotlivých aktivit se zachováním stanoveného termínu konce projektu	2,5	1,5
Prodlužování harmonogramu aktivit s ohrožením dosažení cílů do stanoveného termínu konce projektu	1	3
Nezdůvodnění nepodstatné změny v harmonogramu	1,5	1,5
3. Publicita		
Neopatření materiálů a výstupů projektu prvky povinné publicity	1	1,5
Používání chybných variant prvků povinné publicity	1	1,5
Nesplnění všech plánovaných akcí publicity v projektu	1	1
Chybějící dokumentace provedené publicity	0,5	1,5
4. Monitorovací zpráva		
Doložení neúplných příloh k monitorovací zprávě	1	2
Pozdní předložení MZ	1	2
Formální chyby v monitorovací zprávě (např. podpisové vzory, údaje apod.)	1,5	1,5
5. Monitorovací indikátory		
Nedosažení plánovaných indikátorů	1	2,5
Chybějící podklady u některých vykazovaných indikátorů (prezenční listiny, monitorovací listy apod.)	1	3
Chyby ve vykazování indikátorů, např. zařazení do jiné skupiny indikátorů	1,5	2
6. Rozpočet		
Přečerpání schválené výše nákladů v položce	1	1,5
Nedodržení výše procentuálních limitů jednotlivých kapitol	1	1,5
Chyby ve vykazování příjmů projektu	1	2
7. Způsobilost nákladů		
Neúplné pracovní výkazy	1,5	1,5
Absence pracovních výkazů	1	2
Málo podrobně popsané činnosti v pracovních výkazech	1,5	1,5
Vykazování činností, které spadají do nepřímých nákladů, do pracovních výkazů projektového týmu	1,5	1,5
Nárokování výdajů, které spadají do nepřímých nákladů, v rámci přímých nákladů	1,5	1,5
Nedodržení výše stanovených obvyklých mezd a cen	1,5	1,5
Nárokování výdajů, které se nevážejí k aktivitám projektu	1	1,5
Neúplné účetní doklady	1,5	2
8. Výběrová řízení		
Chybně nastavená kritéria hodnocení	0,5	2,5
Formální chyby v zadávací dokumentaci	1	1
Procesní chyby při hodnocení nabídek	1,5	2
Dělení zakázek na menší celky	0,5	2,5
Nevypsání výběrového řízení v případě, že mělo být vypsáno	0,5	2,5
Diskriminačně nastavené kvalifikační požadavky na uchazeče	0,5	2,5
Neúplná dokumentace vyhlášení řízení a výběru dodavatele	1	2
9. Ostatní		
Neplnění podmínek udržitelnosti projektu	0	1,5
Neúplně archivovaná dokumentace projektu	0,5	1,5

V tabulce č. 2 je uvedena průměrná hodnota ukazatelů výskytu a dopadu chyb v investičně zaměřených operačních programech (Regionální operační programy , OPŽP, IOP, Programy přeshraniční spolupráce)

1. Klíčové aktivity projektu	<i>Výskyt</i>	<i>Dopad</i>
Nezdůvodnění nepodstatné změny v realizaci aktivit	1,50	1,10
Realizace činností, které nesouvisejí s cíli projektu	0,60	1,89
Provedení podstatné změny v aktivitách projektu bez předchozího schválení	1,10	2,22
2. Harmonogram		
Prodlužování harmonogramu jednotlivých aktivit se zachováním stanoveného termínu konce projektu	2,00	1,10
Prodlužování harmonogramu aktivit s ohrožením dosažení cílů do stanoveného termínu konce projektu	0,90	2,00
Nezdůvodnění nepodstatné změny v harmonogramu	0,90	1,10
3. Publicita		
Neopatření materiálů a výstupů projektu prvky povinné publicity	0,70	1,56
Používání chybných variant prvků povinné publicity	1,20	1,60
Nesplnění všech plánovaných akcí publicity v projektu	1,00	1,60
Chybějící dokumentace provedené publicity	0,90	1,80
4. Monitorovací zpráva		
Doložení neúplných příloh k monitorovací zprávě	1,90	1,50
Pozdní předložení MZ	1,00	1,50
Formální chyby v monitorovací zprávě (např. podpisové vzory, údaje apod.)	1,90	1,30
5. Monitorovací indikátory		
Nedosažení plánovaných indikátorů	0,70	2,44
Chybějící podklady u některých vykazovaných indikátorů (prezenční listiny, monitorovací listy apod.)	1,40	1,90
Chyby ve vykazování indikátorů, např. zařazení do jiné skupiny indikátorů	1,00	1,44
6. Rozpočet		
Přečerpání schválené výše nákladů v položce	1,30	2,00
Nedodržení výše procentuálních limitů jednotlivých kapitol	0,90	2,22
Chyby ve vykazování příjmů projektu	0,80	1,89
7. Způsobilost nákladů		
Nedodržení výše stanovených obvyklých mezd a cen	1,00	2,22
Nárokování výdajů, které se nevážší k aktivitám projektu	0,78	2,25
Neúplné účetní doklady	1,89	2,11
8. Výběrová řízení		
Chybně nastavená kritéria hodnocení	1,40	2,60
Formální chyby v zadávací dokumentaci	1,90	1,90
Procesní chyby při hodnocení nabídek	1,30	2,50
Dělení zakázek na menší celky	0,80	2,67
Nevypsání výběrového řízení v případě, že mělo být vypsáno	0,80	2,56
Diskriminačně nastavené kvalifikační požadavky na uchazeče	1,10	2,60
Neúplná dokumentace vyhlášení řízení a výběru dodavatele	1,30	2,10
9. Ostatní		
Neplnění podmínek udržitelnosti projektu	0,75	2,43
Neúplně archivovaná dokumentace projektu	0,75	1,71

Doplňující dotazy:

- Uvedte další chyby příjemců, či kritické body projektů, které považujete za významné.
 - „Proces zadávání zakázek, způsobilost výdajů, vícepráce; nízký výskyt chyb je díky kontrole veřejných zakázek naším úřadem.“
 - „V těchto organizacích je častá změna osob, které administrují projekty, to pak způsobuje problémy.“
 - „Nepřipravené projektové záměry, chybějící analýzy (ekonomické, finanční), malá vazba mezi realizací a udržitelností projektu, podcenění podmínek (následků) programu v případě pochybení, nepochopení monitorovacím indikátorům.“
 - „Nejsou předkládány zprávy na aktuálních formulářích v době předložení, podklady k vyúčtování nejsou seřazeny tak, jak je uvedeno v příručkách pro příjemce a náležitostech dokladování.“
 - „Obtížnost řešení stavebních a dispozičních změn v projektech – neúplná a nedostačující dokumentace důležitá pro posouzení těchto změn.“
 - „Jako nejdůležitější pro příjemce se nám jeví, aby byl projekt kvalitně řízen. Pokud někdo v organizaci má povědomí o tom, co se v projektu má stát, jakým způsobem a za jaký objem prostředků, a dokáže zajistit, aby všichni zapojení pracovníci či dodavatelé projekt dle těchto podmínek realizovali, pak jsou případné formální nedostatky v monitorování snadno napravitelné.“
 - „Častým nedostatkem, který dotazník nereflektuje, jsou chyby ve vykazování mzdových výdajů, což ale bohužel souvisí s takřka neustávající proměnou legislativy ČR v oblasti mezd, daní, odvodů na sociální a zdravotní pojištění apod. Nicméně doporučujeme, aby příjemci věnovali zvýšenou pozornost mzdovým výdajům řazeným do projektu.“
- V jaké lhůtě od předložení žádosti o platbu příjemcem dotace obvykle dochází k proplacení nárokovaných prostředků u projektů, se kterými se setkáváte? (Včetně připomínkování a oprav či doplnění podkladů.)

Lhůty uváděné v dotazníku se pohybovaly od 1 měsíce do 6 měsíců, průměrná délka činila 2,5 měsíce.

Určitě by bylo zajímavé porovnat tento údaj s exaktními statistickými údaji, v současné době jsou však sledovány v lepším případě pouze pro interní potřebu. Popřípadě porovnat dotazníkové šetření mezi realizátory projektu. Nicméně pro účely této publikace se jedná o údaj spíše okrajový.

Závěr

Prostředky ze SF EU v programovacím období 2007–13 představují pro nestátní neziskové organizace příležitost pro financování rozvoje veřejně prospěšných služeb a infrastruktury.

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu je kvalitně zpracovaná žádost, která respektuje nejen podmínky poskytovatele, ale zejména reálné možnosti a poptávku po daném řešení.

Čerpání těchto prostředků však vyžaduje vedle odborné zdatnosti v příslušném oboru i profesionálně připravený interní organizační systém řízení každé organizace.

Pokud budou v neziskových organizacích přesně stanovena pravidla zodpovědnosti, komunikace, stanoveny kontrolní systémy, pokud budou tato pravidla popisovat reálné postupy a budou skutečně naplňována, pak se minimalizují rizika, která využívání relativně vysokých dotačních prostředků přináší.

Slovník pojmů

Cílová skupina - skupina subjektů, které mají přímý užitek z realizace projektu, např. studenti, zdravotně znevýhodnění apod.

Etapa projektu - technicky, finančně a časově nezávislá fáze projektu, která je logicky kontrolovatelná a po níž může být proplacena část dotace.

Evropský sociální fond (ESF) - jeden ze strukturálních fondů Evropské unie, prostřednictvím kterého jsou členské země finančně podporovány pro předcházení nezaměstnanosti a boj proti ní, pro rozvoj lidských zdrojů a sociální začleňování na trh práce.

Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) - objemem prostředků největší ze strukturálních fondů EU. Prostředky jsou určeny na investice do výroby vedoucí ke tvorbě nových pracovních míst a na investice do dopravní, vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury. Podporuje rozvoj místního potenciálu (místní rozvoj a rozvoj malého a středního podnikání v problémových regionech), výzkum a vývoj a investice zaměřené na životní prostředí.

Monitorovací indikátory (ukazatele) - slouží pro monitorování průběhu a výsledku realizace projektů a mají klíčový význam při hodnocení realizace projektu. Plnění monitorovacích indikátorů se vykazuje v monitorovacích zprávách.

Monitorovací zpráva - zpráva, kterou příjemce pravidelně odevzdává poskytovateli podpory. Monitorovací zpráva má jednotnou formu a příjemce podpory je seznámen s povinnostmi vykazovat monitorovací zprávy při podpisu právního aktu o financování projektu.

Operační program (OP) - základní strategický dokument finanční a technické povahy pro konkrétní tématickou oblast, nebo konkrétní region soudržnosti, který zpracovávají členské země EU. Jsou zde podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období.

Projekt - soubor aktivit, jejichž realizací v daném časovém rámci za použití zdrojů jsou naplněny stanovené cíle.

Příjemce - subjekt zodpovědný za zajištění realizace projektu. Příjemci připravují vlastní projekty, které realizují buď vlastními silami nebo ve spolupráci s partnery nebo prostřednictvím externího dodavatele, případně kombinací těchto variant.

Příručka pro příjemce - dokument, ve kterém jsou obsaženy povinnosti příjemce při realizaci projektu. Příručku vydává řídicí orgán operačního programu.

Řídicí orgán (ŘO) - nese nejvyšší odpovědnost za realizaci operačního programu. Pro každý operační program je určen jeden řídicí orgán, který sleduje, zda jsou dodržovány zásady operačních programů a zda je pomoc z fondů EU poskytována správně a efektivně. V ČR jsou řídicími orgány příslušná ministerstva nebo regionální rady.

Strukturální fondy Evropské unie (SF EU) – slouží k financování cílů regionální a strukturální politiky EU.

Zprostředkující subjekt (ZS) - veřejný nebo soukromý subjekt, který jedná v odpovědnosti řídicích orgánů nebo provádí jejich jménem činnosti týkající se konečných příjemců.

Použité zkratky

ERDF	European Regional Development Fund (Evropský fond pro regionální rozvoj)
ESF	Evropský sociální fond
IOP	Integrovaný operační program
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP	Operační program
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha Adaptabilita
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OPŽP	Operační program Životní prostředí
ROP	Regionální operační program
ŘO	Řídící orgán
SF EU	Strukturální fondy Evropské unie
ZS	Zprostředkující subjekt

Použitá literatura

Děrgel M., *Účtenky na termopapíru a jejich vyblednutí* [online], 11.9.2009, dostupné z <http://www.zivnostnik.cz/3/3/uctenky-na-termopapiru-a-jejich-vyblednuti-cid221726/>

Manuál pro publicitu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], vydal Řídící orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.6, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7995/>>

McConnachie, D., *The burning issue is, CDs don't last!* [online], PC World, 16.1.2006, dostupné z http://www.pcworld.idg.com.au/article/145007/burning_issue_cds_don_t_last_/

Metodika monitorovacích indikátorů OPLZZ, [online], vydal Řídící orgán OPLZZ, 31. 5. 2010, číslo vydání 1.4, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7840/>>

Metodická příručka způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–13 [online], vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci, Aktualizovaná verze k 22. březnu 2010, dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/2c/2c000be0-f83c-4f80-a2cb-fb7c1d17b670.pdf>>

NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1083/2006, COUNCIL REGULATION (EC) No 1083/2006 [online], vydal Národní orgán pro koordinaci (NOK) Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, dvojjazyčné vydání konsolidovaná verze, leden 2011, čl. 57, dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Regionalni-politika-EU/ddssdd>>

Nestátní neziskové organizace v programovém období 2007–13, Aktuální stav čerpání nestátních neziskových organizací [online], vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor řízení a koordinace NSRR, 2009, dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/vybor-pro-eu/2008/zapis_V-EU_12_02_2009_priloha_2.pdf>

Pokyny pro žadatele a příjemce pro výzvu č. 94 Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Čechy [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Střední Čechy, 16. 5. 2011, dostupné z: <<http://www.ropstrednicechy.cz/documents.php?mid=0c31a6a2-94a0-102b-acac-00e0814daf34>>

Příručka pre prijímateľa k Operačnému programu cezhraničnej spolupráce Slovenská republika - Česká republika 2007-2013 [online], vydal Riadiaci orgán OPCS SR-ČR, verzia 2.0 platná od 10. 11. 2010, dostupné z: <<http://www.sk-cz.eu/cs/uvodna-stranka/materialy-a-dokumenty-materialy-a-dokumenty/>>

Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost [online], vydal Řídící orgán OPLZZ, 1. 1. 2011, číslo vydání 1.5, str. 22–25, dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/file/7994/>>

Příručka pro příjemce [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Severozápad, 18. 6. 2010, dostupné z: <http://www.nuts2severozapad.cz/wp-content/uploads/2011/01/exmp_27_p1.pdf>

Příručka pro příjemce [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Moravskoslezsko, verze 4.09, 12. 5. 2011, dostupné z: <<http://www.rr-moravskoslezsko.cz/file/2589/>>

Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost [online], vydal Řídící orgán OP VK, Verze 4, 30. 6. 2010, dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-4-platna-od-30-6-2010>>

Příručka pro žadatele a příjemce, Oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace, Integrovaný operační program [online], vydání 1, Revize 2, dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7392/Prirucka_pro_zadatele_a_prijemce_3-1a_10_12_01.pdf>

Projektová příručka Operační program Praha – Adaptabilita [online], vydal Magistrát hl. m. Prahy, 1. 3. 2011, číslo vydání 1.7, str. 57–58, dostupné z:
<<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/dokumenty/prirucka-a-zadost.html>>

Regionální operační program Jihovýchod Příručka pro žadatele a příjemce [online], vydala Regionální rada Regionu soudržnosti Jihovýchod, Verze 1.22, platná od 30. 5. 2011, dostupné z:
<<http://www.jihovýchod.cz/download/dokumenty-ke-stazeni/prirucka-pro-zadatele-a-prijemce-verze-1-22.pdf>>

Svozilová, A.: *Projektový management*, Praha : Grada publishing, a.s., 2007, s. 356, ISBN 80-247-1501-5

Šubrť, T.: *Modely pro řízení znalostí a podporu rozhodování, Projektové řízení* [DVD], Praha : ČZU, 2007

Závazné pokyny pro žadatele a příjemce podpory v OPŽP [online], vydalo Ministerstvo životního prostředí ČR, verze ke dni 18. 4. 2011, dostupné z:
<http://www.opzp.cz/soubor-ke-stazeni/40/12206-zavazne_pokyny_pro_zadatele_18042011.pdf>