

# Jak (ne)udržet výsledky projektu



EVROPSKÁ UNIE  
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ  
ŠANCE PRO VÁŠ ROZVOJ



Pavel Bouška



## Motto:

---

Porušení jakéhokoli závazku, ať už jde o doživotní manželský závazek věrnosti nebo pětiletý závazek příjemce udržet výsledky projektu, má vždy nepříjemné následky. Pokud jste se již zavázali, doporučujeme uvědomit si smysl závazku a dodržet jej. Realizovaný projekt financovaný ze strukturálních fondů je totiž ukazatelem schopnosti příjemce využít příležitosti a vytvořit v relativně krátké době veskrze pozitivní věc. Teprve udržení pozitivního efektu projektu v podobě jeho výstupů je jeho skutečnou hodnotou, o kterou od počátku běží.

## Obsah:

---

1.	Úvod	5
2.	Kdybych to byl býval věděl!	7
3.	Crr, crr – předložte monitorovací zprávu!	14
4.	Jsem příjemce dotace – myslím to nezištně!	17
5.	Jak provozovat totem?	19
6.	Kdeže loňské sněhy jsou?	21
7.	Kam jsem to jen založil?	23
8.	Počítání oveček	25
9.	Ještě jste v EU-forii?	27





SROP: Městské golfové hřiště Brno Jinačovice

## Úvod

V této brožuře bychom všem zájemcům rádi předali zkušenosti získané při administraci projektů předvstupního programu EU Phare, Společného regionálního operačního programu (SROP), Jednotného programového dokumentu Cíl 2 Praha (JPD 2) a Integrovaného operačního programu (IOP). Jedná se sice o rozdílné programy financované ze strukturálních fondů EU, ale mají vždy společné pravidlo – **udržení výsledků a cílů projektu**.

Tento materiál si neklade za cíl připravit systematický postup pro zajištění udržitelnosti vašeho projektu. Měl by vám dát návod, jak si včas projekt z hlediska jeho udržitelnosti promyslet, a upozornit vás na nejčastější úskalí v období udržitelnosti. V tomto období musí příjemce dotace zachovat výsledky projektu a dodržovat povinnosti dané smlouvou o financování nebo Rozhodnutím o poskytnutí dotace a poskytovatel dotace a další subjekty mají právo, ale i povinnost kontrolovat výsledky projektu a plnění povinností.

Přečíst si tento text doporučujeme provozovatelům realizovaných projektů a také potenciálním žadatelům o dotaci. Velké části problémů s udržitelností projektu je totiž možné se vyhnout již (a někdy pouze) ve fázi projektové přípravy. Bohužel v této době na to, co bude s projektem za pár let, většina žadatelů nemyslí.





SROP: Inovace výroby leteckých modelů a prototypů, Řevničov

## Kdybych to byl býval věděl!

Věta z filmu Knoflíková válka „Kdybych to byl býval věděl, tak bych sem byl býval nechodil“ dobře ilustruje pocity řady příjemců dotace v době, kdy jim poskytovatel dotace připomíná povinnosti, případně omezení, platné pro období udržitelnosti projektu.

V obvykle hektické fázi přípravy projektu a žádosti o dotaci se obtížně hledá čas na podrobné prostudování všech podmínek poskytnutí dotace, natož těch, které budou vyžadovány „až někdy“ po vyplacení dotace. Přesto se v praxi ukazuje, že dodržení podmínek udržitelnosti je mnohdy obtížnější než dodržení podmínek realizace projektu. Doporučujeme zařadit do vašeho projektového týmu skeptika či oponenta s hlavním úkolem – upozorňovat na možné budoucí problémy s dodržáním podmínek, za kterých vám byla dotace poskytnuta, a navrhnout eliminace možných problémů.

Smyslem příruček pro žadatele a příjemce, ale i dalších dokumentů vydávaných poskytovatelem dotace, je zdůraznění povinností a podmínek týkajících se doby přípravy, realizace a udržitelnosti projektu. Dobře je zvažte. Někdy můžete dojít k závěru, že za daných podmínek je nabízená dotace pro vás neefektivní, nebo si uvědomíte, že provoz vašeho projektu bude vyžadovat podmínky, které nejsou v souladu s požadavky poskytovatele dotace. Pokud byste toto nebrali v potaz, vystavujete se riziku postihu za porušení legislativy nebo pravidel programu při realizaci a provozu dotovaného projektu.

U všech projektů je vhodné si ověřit, že projekt je proveditelný zejména z pěti základních hledisek:

- časového,
- organizačního,
- technického,
- právního,
- finančního.

Žádosti o dotaci jsou před schválením z uvedených hledisek kontrolovány. Jednou z kontrolních metod je i analýza rizik, což je velmi užitečný nástroj, který by měl v určité formě používat i manažer projektu k ověření, zda je projekt realizovatelný a jeho výsledky udržitelné.



Uvádíme příklad struktury analýzy rizik se stupnicí, kterou může poskytovatel dotace používat při hodnocení žádostí.

5	riziko, které ohrožuje realizaci projektu závažným způsobem a vyžaduje okamžité řešení
4	riziko, které ohrožuje realizaci projektu závažným způsobem
3	riziko, které zásadním způsobem neohrožuje realizaci projektu
2	nízké riziko; jeho vliv na realizaci projektu lze ignorovat
1	riziko se u projektu nevyskytuje

1	<b>Technické riziko:</b>	
1.1	5	projektová dokumentace obsahuje technické chyby nebo nedostatky, které mohou způsobit nerealizovatelnost nebo nefunkčnost projektu
	4	projektová dokumentace obsahuje technické problémy a chyby, které mohou znemožnit realizaci části projektu
	3	technické problémy v projektové dokumentaci ohrožují kvalitu projektu
	2	drobné technické nedostatky v projektové dokumentaci
	1	dokumentace projektu je v pořádku
1.2	5	došlo k závažnému porušení zákona o veřejných zakázkách, bez opakování zadávacího řízení nelze považovat výdaje projektu za způsobilé
	4	smlouva s dodavatelem, resp. dodatek k této smlouvě vykazuje závažné nedostatky, bez nápravy budou náklady zcela nebo zčásti nezpůsobilé
	3	nedostatky při zadávacím řízení neovlivnily regulérnost výběru dodavatele a lze je případně řešit nápravnými opatřeními
	2	drobné formální nedostatky při zadávacím řízení
	1	při kontrole zadávacího řízení nebyly shledány nedostatky



SROP: Obnova historické Kolínské řepařské dráhy



<b>2</b>	<b>Finanční riziko:</b>	
2.1	5	všechny nebo podstatná část plánovaných, případně vynaložených výdajů projektu jsou zjevně nezpůsobilé
	4	omezená část plánovaných či vynaložených výdajů projektu je zjevně nezpůsobilá
	3	nejasná struktura rozpočtu z hlediska způsobilosti výdajů
	2	formální nedostatky v rozpočtu projektu z hlediska způsobilosti výdajů
	1	v rozpočtu projektu nebyly konstatovány problémy se způsobilostí výdajů
<b>3</b>	<b>Časové riziko:</b>	
3.1	5	projekt nelze realizovat v potřebném termínu (termín daný zákonem, termín daný navazující aktivitou pevně v čase stanovenou, termín, po kterém již není možné výdaje proplatit)
	4	bude velmi obtížné realizovat projekt v potřebném termínu
	3	při dodržení harmonogramu realizace bude možné zrealizovat projekt v potřebném termínu
	2	realizace projektu v potřebném termínu je zajištěna s rezervou
	1	projekt má značnou rezervu s ohledem na požadovaný termín realizace
3.2	5	harmonogram realizace je z hlediska rozsahu a povahy plánovaných aktivit nereálný
	4	harmonogram realizace nemá rezervu na možné negativní vlivy
	3	harmonogram realizace je reálný, pokud nedojde k mimořádným technickým nebo organizačním problémům
	2	harmonogram realizace má dostatečnou rezervu i pro případ mimořádných problémů
	1	povaha projektu prakticky vylučuje ohrožení termínu ukončení realizace projektu



SROP: Vybavení dílen pro zdravotně postižené občany v Harcově



<b>4</b>	<b>Organizační riziko:</b>	
4.1	5	mimořádně vysoké riziko organizačního nezvládnutí projektu vzhledem k náročnosti projektu a organizačním možnostem žadatele
	4	riziko organizačního nezvládnutí projektu, lze předpokládat problémy komunikace s příjemcem
	3	realizace projektu je náročná na dobrou organizaci a koordinaci
	2	drobné organizační problémy bez podstatného vlivu na projekt
	1	příjemce dobře zvládne organizaci projektu
<b>5</b>	<b>Riziko udržitelnosti</b>	
5.1.	5	hlavní indikátory nebude možné naplnit či udržet, nebude možné naplňovat cíle projektu v době udržitelnosti vzhledem ke ztrátě smyslu projektu (nezájem uživatelů výsledků projektu, technické zastarání, změny ve společenském nebo ekonomickém prostředí)
	4	indikátory budou udržitelné jen z části, projekt nebude udržitelný v původně plánovaném rozsahu
	3	nebudou udržitelné některé indikátory, cíle projektu budou v zásadě udržitelné
	2	drobné problémy s udržitelností projektu
	1	riziko finanční a věcné neudržitelnosti indikátorů, resp. výstupů projektu, nehrozí



SROP: Mezinárodní veřejný přístav v Píšťanech

# Crr, crr – předložte monitorovací zprávu!

14

Uzavřením aktivit a vyplacením dotace povinnosti příjemce nekončí. Poskytovatel dotace může požadovat v období udržitelnosti pravidelné – většinou roční – předkládání zpráv o zajištění udržitelnosti projektu. I v případě, že podávání těchto zpráv poskytovatel neuložil, může vás o zpracování a předložení podobné informace dodatečně požádat.

Pokud budete po ukončení projektu rozpouštět svůj projektový tým, doporučujeme určit, který útvar bude ve vaší organizaci kontaktním místem pro další poskytování informací o provozu projektu. Máte-li uloženu povinnost předkládat pravidelné zprávy o zajištění udržitelnosti projektu, uložte si do diáře termíny jejich předkládání. Nepředložení nebo opožděné předložení zprávy mohou kontrolní orgány považovat za porušení podmínek poskytnutí dotace, ze kterého mohou vyplynout i finanční sankce. Pokud se chcete vyhnout zbytečným problémům, doporučujeme ještě před stanoveným termínem předložit návrh zprávy pracovníkům poskytovatele ke konzultaci.

Pro vlastní kontrolu monitorovací zprávy o udržitelnosti projektu (MZUP) je potřeba si ověřit základní parametry: řádný termín předložení, zachování výstupů projektu, indikátorů, pojištění majetku a jeho řádná evidence v účetnictví, publicita projektu a další povinnosti příjemce. Vše je třeba náležitě doložit. I v době udržitelnosti poskytovatel dotace hodnotí projekt pomocí analýzy rizik.

## Riziko věcné udržitelnosti

5	hlavní indikátory nejsou/nebudou udrženy, resp. nejsou/nebudou plněny cíle projektu vzhledem ke ztrátě smyslu projektu (nezájem uživatelů výsledků projektu, technické zastarání, změny v společenském nebo ekonomickém prostředí)
4	z výše uvedených důvodů jsou/budou indikátory udržitelné jen zčásti, projekt není/nebude udržitelný v původně plánovaném rozsahu
3	nejsou/nebudou udržitelné některé indikátory, cíle projektu jsou/budou v zásadě udržitelné
2	existují/lze očekávat jen drobné problémy s věcnou udržitelností projektu
1	riziko věcné neudržitelnosti indikátorů, resp. výstupů projektu, nehrozí

## Riziko finanční udržitelnosti

5	indikátory není/nebude možné udržet, resp. nejsou/nebudou plněny cíle projektu vzhledem k finančním problémům, resp. právní nestabilitě příjemce, příjemce v rozporu s podmínkami převedl výsledky projektu na jiný právní subjekt
4	z výše uvedených důvodů jsou/budou indikátory udržitelné jen zčásti, projekt není/nebude udržitelný v původně plánovaném rozsahu, příjemce převedl v rozporu s podmínkami část výsledků projektu na jiný právní subjekt
3	pro finanční problémy příjemce nejsou/nebudou udržitelné některé indikátory, cíle projektu jsou/budou v zásadě udržitelné
2	existují/lze očekávat jen drobné problémy s finanční udržitelností projektu
1	riziko finanční neudržitelnosti indikátorů, resp. výstupů projektu, nehrozí

15

CRR, CRR – PŘEDLOŽTE MONITOROVACÍ ZPRÁVU!





SROP: Regenerace a revitalizace městského centra, Šternberk

## Jsem příjemce dotace – myslím to nezištně

Poskytovatel dotace vás určitě bude chválit, pokud projekt v provozu prokáže ještě lepší výsledky a dopady, než jste plánovali. Ovšem u veřejných projektů, které vám v provozu generují příjmy nebo zisky, může podstatně lepší hospodářský výsledek projektu opět vést k vrácení části dotace. Zisk dosažený díky projektu a přijaté dotaci může znamenat, že žadatel je dostatečně finančně silný a dotaci v plné výši nepotřebuje.

Rozhodně není vhodným řešením výsledky projektu po dobu udržitelnosti pronajmout jiným subjektům za symbolické nájemné nebo přenechat provoz partnerovi projektu. To se může vyskytnout např. při pořízení dopravních prostředků MHD, veřejného internetu, budování a rekonstrukcí školicích, sociálních nebo turistických zařízení.







SROP: Archeopark Chotěbuz

## Jak provozovat totem?

Vzhledem k podmínce udržitelnosti nejsou dotace vůbec vhodné pro financování realizace „módních“ akcí a investic. Většina poskytovatelů dotace po vás chce v žádosti o dotaci zodpovědět otázku, co se s projektem stane, pokud dotaci nezískáte. Nejste-li sami přesvědčeni, že byste projekt přesto realizovali alespoň v omezené míře nebo jej realizovali později či pomaleji, dobře zvažte, zda o dotaci vůbec žádat.

Pozor také na vizionáře. Ti patří zejména do týmů připravujících koncepční a strategické rozvojové záměry, ne tak docela do týmu připravujícího předložení žádosti o dotaci u konkrétního projektu. Impulzem pro přípravu dotovaného projektu by neměly být výsledky „brainstormingu“ uspořádaného po vyhlášení výzvy k předkládání žádostí o dotaci, ale průběžné porovnávání obsahu vašeho zásobníku kvalitních projektových záměrů s avizovanými dotačními příležitostmi.

Kvalitu projektových záměrů nejlépe garantuje jejich odvozování z dlouhodobého programu rozvoje vaší organizace. Jeho zpracování není módní záležitostí, je zásadní pro rozvoj v určité oblasti (Certifikace ekonomického rozvoje města, Strategický plán rozvoje města, Integrovaný plán rozvoje města).

Pokud vaše projektové záměry beze zbytku nezapadnou do mantinelů vymezených poskytovatelem dotace, nesnažte se projekt kvůli získání dotace „přibarvit“, vydávat skrovné restaurační zázemí golfového hřiště za kongresové a lázeňské centrum nebo žádat o dotaci na zřízení veřejného internetu, když těžištěm a hlavním cílem projektu je vybudování městského rozhlasu a vybavení městského úřadu výpočetní technikou. Kromě zapojení zdravého skepticismu ještě před zpracováním žádosti o dotaci pečlivě proberte přijatelnost projektu s poskytovatelem dotace.





SROP: Vybudování ubytovací kapacity  
\*\*\*\* hotel - zámek Dobříš

## Kdeže loňské sněhy jsou?

Udržitelnost projektu mohou vážně zkomplikovat i změny „okolního prostředí“. Zejména u projektů zaměřených na využití nových technických řešení a technologií dobře posuďte, zda v době provozu projektu nebude vaše technologie zastaralá. Příkladem mohou být projekty zaměřené na zajištění veřejného přístupu občanů k širokopásmovému internetu. V letech 2002 až 2003, kdy Česká republika vyjednávala s Evropskou komisí zaměření dotačních priorit pro období 2004 až 2006, určitě existovala aktuální potřeba veřejného přístupu občanů k internetu. Rychlé rozšíření nabídky soukromých poskytovatelů na bezdrátové a kabelové připojení k internetu vážně zkomplikovalo opodstatněnost, a tedy i udržitelnost projektů internetizace zejména ve větších městech.

V projektech infrastruktury se vyhýbejte akcím, kde není dostatečná jistota, že např. zregenerované území nebude po roce znehodnoceno z důvodu jiné investiční akce (výstavby kanalizace). V tomto případě bude nutné zajistit a doložit, že dílo je uvedeno do původního stavu a v původní kvalitě. Pokud by novou stavbou byla část původního projektu znehodnocena, mohlo by to být charakterizováno jako nedodržení podmínek a také příslušně sankcionováno.

U veřejných projektů je vhodné, aby byla žádost o dotaci v rámci organizace odsouhlasena většinou. Po volbách nebo změně vedení organizace by projekt už nemusel mít dostatečnou podporu a mohl by být předčasně ukončen. To by samozřejmě pro organizaci znamenalo finanční ztrátu.

Doporučujeme, aby útvary pro správu majetku a útvary rozvoje ve svých evidencích výrazně vyznačily u výstupů projektu, že na nich „vázne břemeno udržitelnosti“. Usnadní to korigovat další rozvojové záměry organizace, pokud by vedly ke změně využití výstupů projektu a hlavně jejich převodu na jiný právní subjekt. Pokud byl například konkrétní dotační titul přístupný jen veřejnoprávním subjektům, nemůžete výsledek projektu prodat v době udržitelnosti podnikatelskému subjektu. Obdobně mohou vzniknout potíže při slučování organizací, kdy nástupnická organizace nemusí vyhovovat podmínkám způsobilosti příjemce.

Na závěr kapitoly se vraťme k jejímu názvu, který může být povzdechtem příjemce – budovatele dotovaného lyžařského vleku. Pro úspěšné absolvování kontroly udržitelnosti sice není nutné, aby během kontroly byl vlek v provozu, ale musí být plně provozuschopný. Argument, že jste jej demontovali, protože už není pravděpodobné, že u vás ještě někdy napadne sníh, vám neprojde.





JPD 2: Bibliobus do sídlišť, Praha

## Kam jsem to jen založil?

Platí povinnost mít i po ukončení realizace úplnou, spolehlivě a přehledně uloženou a dostupnou dokumentaci k projektu. „Mít na všechno papíry“ je důležité především pro případ pozdější kontroly. Auditoři Evropské komise a další kontroloři navštěvují a kontrolují vybrané příjemce dotací. Proto je dobré uvědomit si, že:

- budete řádně uchovávat veškerou dokumentaci související s realizací projektu včetně účetních dokladů minimálně do konce stanoveného období,
- pokud je v českých právních předpisech stanovena lhůta delší než v evropských předpisech, použijete pro úschovu delší lhůtu,
- zajistíte dále, abyste veškerou dokumentaci související s realizací projektu včetně účetních dokladů ve stanoveném období archivovali nejen vy, ale také partneři vašeho projektu, někdy i dodavatelé,
- že nejen vy, ale i vaši partneři a dodavatelé strpí do konce stanoveného období návštěvy všech možných kontrolorů.

Je proto třeba veškerou dokumentaci vést pečlivě, pokud možno na jednom místě a jedním garantem. Archivace kompletní dokumentace může být náročná na prostor nejen u velkých investičních projektů. Jako příklad může sloužit fotografie s dokumentací jedné ze tří etap zcela neinvestičního projektu zaměřeného na rozvoj absorpční kapacity regionu.

Také v období udržitelnosti projektu je třeba zdokumentovat a poskytovateli oznámit všechny změny projektu, změny názvu a sídla vaší organizace nebo změnu statutárních představitelů.

A na závěr této kapitoly – pokud jste realizovali investiční projekt, u něhož pravidla publicity požadovala opatřit pořízenou investici takzvanou pamětní deskou, pravidelně prosím kontrolujte, že deska je stále na svém místě.







SROP: Ústav sociální péče Pržno

## Počítání oveček

Na konci realizace projektu jste prokazovali dosažení plánované výše monitorovacích indikátorů (ukazatelů) projektu. Projekt jste úspěšně realizovali, proč by tedy měl být s udržitelností problém? Doporučujeme vyjasnit si s poskytovatelem dotace již při zahájení projektu přesnou definici plánovaných monitorovacích ukazatelů včetně toho, kdy a jak budete jejich splnění a udržení prokazovat a které podklady bude poskytovatel od vás požadovat.

Velmi často dochází k nepochopení u prokazování udržitelnosti ukazatele „Vytvořená pracovní místa“. Konzultujte včas s pracovníky poskytovatele dotace podrobnosti a výpočty vykazování pracovních míst. Dobře si ověřte, kdy nejpozději musí být pracovní místo vytvořeno a kdy nejpozději musí být obsazeno. Zda je možno počítat částečné pracovní úvazky, jak přepočítávat sezonní pracovníky, zda lze započítat práce vykonávané na základě dohod o provedení práce a o pracovní činnosti a další. Někdy poskytovatel dotace umožňuje, aby nově vytvořené pracovní místo nemuselo být obsazeno po celou dobu udržitelnosti projektu. Při ukončení pracovního poměru stávajícího pracovníka ale musíte doložit, že se aktivně snažíte uvolněnou pracovní pozici obsadit. Možnými doklady je například potvrzení z Úřadu práce, inzerát na vašich webových stránkách apod. Včas si zajistěte doložení potřebných dokladů o obsazení vytvořených pracovních míst, např.:

- výpočet přepočteného stavu vašich zaměstnanců,
- výpočet přepočteného stavu zaměstnanců ostatních subjektů (partnerů projektu/akce nebo provozovatelů investice), pokud se podílejí na plnění indikátoru,
- pracovní smlouvy zaměstnanců na nově vzniklých pozicích,
- pracovní náplně nových zaměstnanců,
- potvrzení zaměstnavatele o hrubém měsíčním výdělku nových zaměstnanců.

Přehled relevantních monitorovacích indikátorů bývá součástí nebo přílohou pokynů pro žadatele o podporu. Pokud je vám v této oblasti něco nejasné, vždy si vyžádejte od poskytovatele dotace podrobnější definici a požadavky na plnění a prokazování monitorovacích ukazatelů. Předejdete tak případným pochybením a náročnému procesu nápravy.





SROP: Mobilní recyklační linka, Bruntál

## Ještě jste v EU-forii?

Nejrůznější kontroly, které k vám mohou přijít v době udržitelnosti, se nemusí omezit na kontrolu vlastní udržitelnosti projektu, ale mohou znovu kontrolovat dodržení podmínek platných při realizaci projektu, např. správnost zadávacího řízení na dodavatele, právoplatnost a adekvátnost stavebního povolení, ověření dokladů o vlastnictví pozemků, na nichž se projekt realizoval, úplnost a věrohodnost dokladů o školení a podobných aktivitách, akceptaci změn v projektu poskytovatelem dotace, zaúčtování výdajů a příjmů spojených s realizací a udržitelností projektu apod.

Možná trochu „odlehčená“ forma brožury rozhodně neznámá, že si neuvědomujeme závažnost dopadů neudržení výsledků projektu a monitorovacích ukazatelů pro vaši organizaci. Pokud k tomu dojde, může hrozit finanční postih. Proto je nutné jakékoli změny a problémy konzultovat s poskytovatelem dotace.

Cílem brožury je, jak bylo řečeno v úvodu, upozornit na problémy, které jsou skryty v rozsáhlých a pro vás mnohdy komplikovaných podmínkách programu podpory. Současně vám upřímně nabízíme bezplatné konzultace a podporu při řešení problémů. Ne všechny uvedené problémy se u vašeho projektu musí vyskytnout a rozhodně je pro vás směrodatná dokumentace konkrétního programu, v jehož rámci projekt realizujete a budete provozovat.

Věřte, že to ohromné množství projektů, které byly úspěšně realizovány a stále fungují, mělo taky mnoho problémů, ale všechny se podařilo vyřešit především včasnou konzultací, což je i naše doporučení na závěr.







**V roce 2009 vydalo**  
**Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**  
**Řídící orgán IOP**  
**Graficky zpracoval ISPRESS, s. r. o.**  
**Fotografie: Studio Petřina**

**| Staroměstské náměstí 6**  
**110 15 Praha 1**  
**iop@mmr.cz**  
**[www.strukturalni-fondy.cz/iop](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop)**