JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008 **Michaela Fouňová**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ A REALIZACI PROJEKTU V RÁMCI STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Vedoucí diplomové práce
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor
Michaela Fouňová BBS.

2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Finanční analýza bankovního klienta“ vypracovala sama na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 28. srpna 2008

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Dagmar Bednářové za zájem, připomínky a čas, který věnovala mé diplomové práci.
Dále děkuji Jihočeské hospodářské komoře za vyžádané konzultace a současně všem mým blízkým za nekonečnou podporu.

Obsah:

1 ÚVOD 10
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED 12
2.1 Možnosti dotačních zdrojů 12
2.2 Strukturální fondy EU 14
2.2.1 Cíle 15
2.2.2 Fondy Evropské unie 16
2.3 Strategické dokumenty regionální politiky EU v ČR 20
2.3.1 Strategické obecné zásady Společenství 20
2.3.2 Národní rozvojový plán ČR 2007-2013 21
2.3.3 Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013 21
2.3.4 Operační programy (OP) 22
2.4 Projekt 24
2.4.1 Investiční projekty (= tvrdé projekty) 25
2.4.2 Neinvestiční projekty (= měkké projekty) 25
2.5 Projektový cyklus 25
2.5.1 Identifikace projektu 26
2.5.2 Příprava projektu 27
2.5.3 Posouzení a schválení 37
2.5.4 Vyjednávání a financování 38
2.5.5 Implementace a monitoring 39
2.5.6 Hodnocení 44
2.5.7 Administrativní ukončení projektu 45
2.5.8 Pokračování aktivit po ukončení projektu 46
3 METODIKA 47
3.1 Cíl 47
3.2 Rozdělení (koncepce) práce 47
3.3 Vlastní metodika 48
3.4 Zdroje dat 48
4 ANALÝZA PODMÍNEK PRO ZÍSKÁNÍ DOTACE 50
4.1 Identifikace projektu 50
4.2 Analýza základních podmínek projektu 52
4.2.1 Identifikace žadatele 52

4.2.2 Velikost firmy, resp. podmínka MSP? 53
4.2.2.1 Malé a střední podniky 54
4.2.3 Historie firmy 59
4.2.4 Oblast působnosti dle činnosti 59
4.2.5 Načasování projektu – „od kdy, do kdy“ 60
4.2.6 Typ účetnictví 61
4.2.7 Lokalizace projektu 62
4.2.8 Výše a druh nákladů 62
4.2.9 Majetkoprávní vztahy, resp. povolení stavební, územní rozhodnutí 64
4.2.10 Zdroje financování 64
4.2.11 Vyhodnocení analýzy 65
5 ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O PROJEKT 70
5.1 Použitelné aplikace pro podání žádosti 71
5.1.1 BENEFIT 7+ 71
5.1.2 Aplikace eAccount 72
5.1.3 Další používané aplikace 74
5.2 Obsah žádosti 75
5.2.1 Horizontální ukazatele 75
5.3 Přílohy žádosti 78
5.3.1 Logický rámec projektu 78
5.4 Předložení žádosti 85
6 REALIZACE PROJEKTU 87
6.1 Publicita, pravidla vizuálního označování 87
6.2 Výběr dodavatelů 88
6.3 Projektový tým 89
6.4 Monitoring projektu a administrace projektu 90
6.5 Vedení účetnictví 91
7 VYÚČTOVÁNÍ PROJEKTU 95
7.1 Proplacení grantu 95
7.2 Archivace 96
7.3 Udržitelnost projektu 96
8 ZÁVĚR 97
9 SUMMARY 100
10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY 102

11 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT.....105
11.1 Seznam tabulek.....105
11.2 Seznam grafů.....105
11.3 Seznam obrázků.....105
11.4 Seznam schémat.....106
12 SEZNAM PŘÍLOH.....107

1 ÚVOD

Vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 otevřel českým subjektům přístup k systému finanční pomoci, kterou unie nabízí. Jako členská země může Česká republika využít hlavní nástroj realizace politiky soudržnosti EU, a tím jsou strukturální fondy Evropské unie. Tyto fondy jsou alokovány mezi jednotlivé členské státy na základě jednání samotného státu s Evropskou Komisí, a to vždy na pět až sedm let.

Strukturální fondy EU napomáhají k vyrovnání rozdílů v hospodářské vyspělosti jednotlivých členských států EU, potažmo regionů a podpoře hospodářské a sociální soudružnosti uvnitř Unie. Prostřednictvím prostředků ze Strukturálních fondů, které jsou v současné době k dispozici, budou financovány regionální i plošné projekty v oblasti zemědělství, regionální politiky, sociálních věcí, zaměstnanosti a podnikání. Česká republika bude moci z unijních prostředků čerpat v programovacím období 2007-2013 přes sedm set miliard korun, a proto je nutné tyto prostředky efektivně a včas využít, jelikož je to poprvé a nejspíš naposled, kdy naše republika získá z EU významnou finanční podporu.

Čerpání peněz ze Strukturálních fondů EU se děje podle jasně nastavených pravidel, prostřednictvím schválených tzv. programových dokumentů. Ty definují konkrétní priority podpory, její opatření a podporované aktivity na základě nichž mohou být v předem určené formě předkládány projekty, které získají podporu z těchto fondů a národních rozpočtů členského státu.

Mnoho programů je zaměřeno na mikropodniky, malé a střední podniky, které jsou motorem evropského hospodářství. Využití prostředků pro tyto podniky bude mít pozitivní vliv na vývoj sektoru malých a středních podnikatelů a nastartuje řadu nových a zajímavých aktivit i za horizontem roku 2013. Aby mohly podnikatelské subjekty získat finanční prostředky na své podnikatelské záměry a úspěšně rozvíjet svoje podnikatelské aktivity, bude nutné provést řadu kroků. Poskytnutí kapitálu na financování podnikatelských záměrů bude vyžadovat, aby žadatele seznámili s operačními programy, jejich prováděcími dokumenty a celou řadou příruček a metodických manuálů, jež k daným programům připravily řídící orgány, kterými bývají zpravidla jednotlivá ministerstva nebo orgány touto činností pověřená.

Po prostudování všech výše zmíněných materiálů čeká žadatele administrativně náročné zpracování projektu, které je dosti náročné, a proto je nutné při zpracovávání projektu dbát na kvalitu zpracování, která mnohdy značně ovlivní úspěšnost podnikatelských plánů. Zdroje z EU budou moci podnikatelé čerpat pouze tehdy, budou-li schopni vytvořit řadu kvalitních projektů. Proto je nutné důkladně se zabývat intenzivní přípravou na čerpání těchto prostředků. Tato publikace se snaží přispět k porozumění problematiky přípravy a řízení projektů Strukturálních fondů EU pro podnikatelské subjekty.

Práce je především určena podnikatelským subjektům, kteří chtějí čerpat prostředky ze Strukturálních fondů, avšak část poznatků z této publikace je využitelná i pro projekty ostatních subjektů, které mají možnost získat finance na své podnikatelské záměry.

Z důvodu výše uvedených je důležité si hned na počátku uvědomit, že při zpracování návrhu projektu čeká zájemce o podporu vyplnění rozsáhlého formuláře, ve kterém bude muset výstižně popsat záměry a cíle projektu a další požadované údaje. Bude k tomu potřebovat dostatek času, schopností i znalostí řešené problematiky a cílové skupiny. Rozhodně však stojí za to tento proces podstoupit a získat tak možnost zrealizovat své záměry, což by bez finančních prostředků ze Strukturálních fondů často nebylo možné.

Věřím, že tato práce přispěje k lepšímu pochopení problematiky přípravy a řízení projektů z unijních prostředků a stane se pomůckou pro ty, kteří budou chtít v dalších letech žádat o finanční prostředky z EU, a tak přispět k rozvoji jednotlivých regionů v celé České republice.

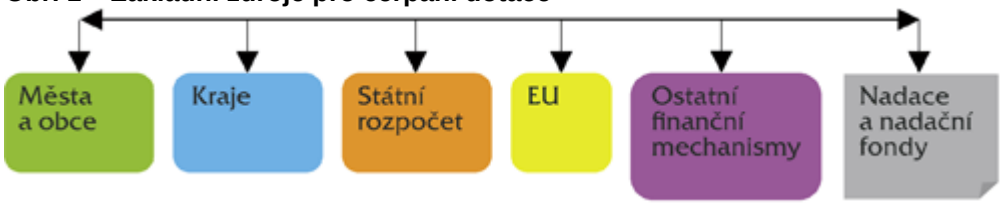
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Možnosti dotačních zdrojů

Pro začátek je důležité vědět, a co také nejvíce zajímá žadatele, z jakých zdrojů lze dotace čerpat. Pokud se jedná o finanční zdroj (tedy odkud finance čerpáme a komu předkládáme naši žádost o dotaci), jsou k dispozici nejen zdroje Evropské unie, které jsou poskytovány zejména prostřednictvím resortních ministerstev, prostředky krajů, měst a obcí, ale i zdroje mimo EU (např. finanční mechanismus Evropský hospodářský prostor (EHP)/Norsko a Švýcarsko). Je zde také státní rozpočet, který má řadu stabilních dotačních programů, které fungují dlouhodobě a jejich administrativa je v mnohém snazší a jednodušší než administrativa dotace EU [4].

Existuje 6 základních zdrojů, ze kterých lze čerpat dotace:

Obr. 1 – Základní zdroje pro čerpání dotace



Zdroj: Centrum pro regionální rozvoj České republiky, *Projektový management – od nápadu k realizaci projektu aneb jak připravit a řídit projekt „v kostce“* (2008)

Města a obce

Města a obce nemají povinnost vyhlašovat dotační programy. Platí zde však pravidlo, že čím větší obec, tím větší vlastní rozpočet, a tím větší pravděpodobnost, že z rozpočtu budou podporovány i různé aktivity rozvoje. Zejména se jedná o oblast bytové politiky. Známý je například Fond rozvoje bydlení, kde jsou vlastníkům nemovitostí poskytovány nízkoúročené půjčky na opravu bytového fondu apod. Konkrétní možnosti podpory může zájemce získat na příslušném městském nebo obecním úřadu [4].

Kraje

Jednotlivé krajské úřady vypisují dotační programy směřované do různých oblastí hospodářství. Jedná se zejména o oblasti:

- ✓ podpora venkova,
- ✓ oblast kultury a cestovního ruchu,
- ✓ životní prostředí,
- ✓ sociální oblast,
- ✓ regionální rozvoj (např. podpora mikroregionu, Místní akční skupiny apod.),
- ✓ doprava,
- ✓ vzdělávání,
- ✓ informační technologie,
- ✓ apod.

Konkrétní dotační programy jsou specifické pro každý kraj. Informace lze získat na příslušném krajském úřadu [4].

Státní rozpočet

Rezortní ministerstva vypisují každoročně dotační programy dle svých oblastí působnosti. Dotace je možné získat zejména prostřednictvím následujících ministerstev:

- ✓ Ministerstvo pro místí rozvoj (MMR),
- ✓ Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO),
- ✓ Ministerstvo životního prostředí (MŽP),
- ✓ Ministerstvo zemědělství (MZ),
- ✓ Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV),
- ✓ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT),
- ✓ Ministerstvo dopravy (MD).

Kromě toho mají některá ministerstva zřízené tzv. fondy, které administrují a přerozdělují určité typy dotací. Zejména se jedná o:

- ✓ Státní fond rozvoje bydlení (správcem je MMR) - www.sfrb.cz,
- ✓ Státní fond dopravní infrastruktury (správcem je MD) - www.sfdi.cz,
- ✓ Státní zemědělský a intervenční fond (správcem je MŽP) - www.szif.cz.

Každý z fondů vyhlašuje průběžně dotační programy. Informace jsou k získání na kontaktních místech jednotlivých fondů [4].

Evropská Unie (EU)

Dotace evropských fondů jsou snad nejskloňovanějším finančním zdrojem. Jednotlivé operační programy mají vždy svůj řídící orgán - tedy někoho, kdo je zodpovědný za řízení programu. Nejvíce informací o těchto dotačních programech a zároveň o správci programu je k dispozici na www.strukturalni-fondy.cz [4].

Dalším zdrojem podpory z Evropského společenství jsou Programy EU specificky zaměřené do konkrétních oblastí podpory, jako např. věda a výzkum, kulturní spolupráce, vzdělání, začleňování informačních a komunikačních technologií do systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropě a dalších oblastí. Potenciální žadatelé mohou získat informace na stránkách www.programy-eu.cz [4].

Ostatní finanční mechanismy

V tomto případě jsou k dispozici 2 dotační programy:

- ✓ EHP Norsko,
- ✓ EHP Švýcarsko.

Jedná se o finanční prostředky, jejíž cílem je spolufinancovat projekty ve vybraných prioritních odvětvích a posílit tak schopnost nových, zpravidla slabších členských států plně se účastnit vnitřního trhu rozšířeného EGP. Prioritními oblastmi je např. ochrana a obnova kulturního dědictví, ochrana životního prostředí, podpora soudnictví, zdravotnictví či péče o dítě a rozvoj lidských zdrojů [11]. Základní informace jsou k dispozici na www.mfcr.cz [4].

Nadace a nadační fondy

Fondy jsou určeny zejména pro neziskové projekty [4].

2.2 Strukturální fondy EU

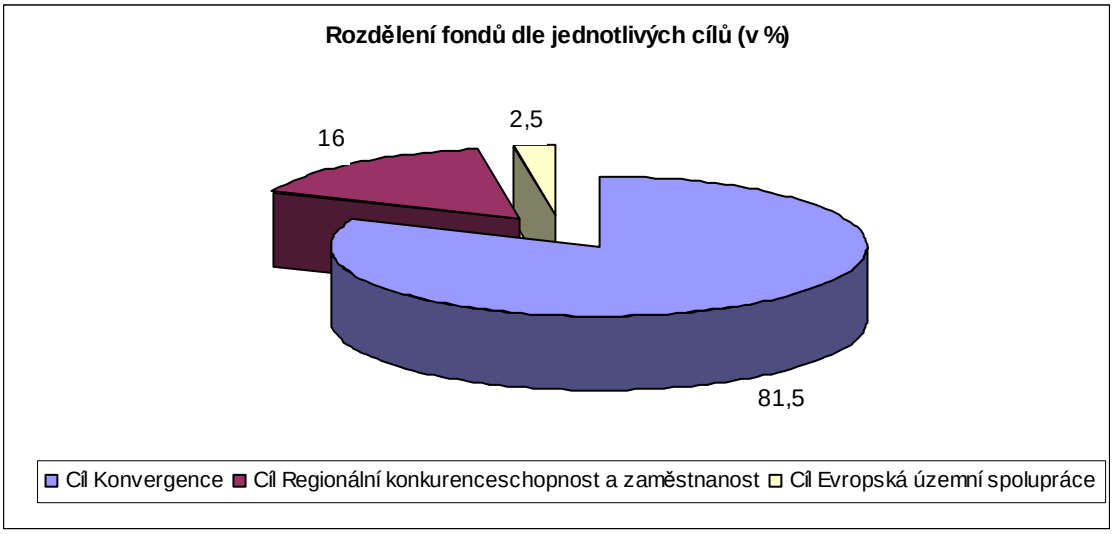
Jedním z možných dotačních zdrojů, které lze využít na financování podnikatelského záměru, jsou dle výše uvedené kapitoly prostředky z EU, tzn. ze Strukturálních fondů

EU. Z hlediska objemu finančních prostředků se jedná v současné době o nejvýznamnější zdroj podpory v ČR [10]. Strukturální fondy EU slouží ke snižování rozdílů ve vyspělosti jednotlivých regionů EU a podpoře hospodářské a sociální soudržnosti uvnitř Unie. Jejich prostřednictvím jsou financovány regionální i plošné projekty členských států v oblasti zemědělství, regionální politiky, sociálních věcí, zaměstnanosti a podnikání. Strukturální fondy EU mají stanovené své cíle, kterých dosahují vytvořenými fondy [11].

2.2.1 Cíle

Regionální rozvoj je v současnosti postaven na třech cílech – konvergence, regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a evropská územní spolupráce.

Graf 1 – Rozdělení fondů dle jednotlivých cílů



Zdroj: vlastní návrh, MMR ČR, Odbor evropských fondů, *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013* (2007)

Cíl Konvergence – smyslem tohoto cíle je zlepšování podmínek a podpora aktivit, které povedou ke sbližování nejméně rozvinutých členských států a regionů EU, tj. oblastí, jejichž HDP je menší než 75% průměru EU (jedná se o celou Českou republiku kromě regionu hl. m. Prahy) [11].

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – smyslem tohoto cíle je pokračování v posilování konkurenceschopnosti a přitažlivosti regionů pomocí inovačních projektů, zlepšování životního prostředí a posilování zaměstnanosti, např. investicemi do lidských zdrojů. V případě cíle 2 se jedná o regiony s HDP převyšující 75% průměru EU [11].

Cíl Evropská územní spolupráce – obsahem tohoto cíle je posilování přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce prostřednictvím společných místních a regionálních iniciativ. Dále podpora výzkumu a výměna zkušeností mezi regiony a jednotlivými členskými zeměmi navzájem (pod tento cíl spadá celá Česká republika včetně hl. m. Prahy) [11].

2.2.2 Fondy Evropské unie

Fondy Evropské unie zahrnují širokou škálu nástrojů finanční a technické pomoci. Slouží především k podpoře hospodářské růstu členských států, zlepšování vzdělanosti jejich obyvatel a snižování sociálních nesrovnalostí [11].

V programovacím období 2007 – 2013 se využívá třech finančních nástrojů, a to Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti. Navíc problematiku rozvoje venkova a rybolovu řeší Společná zemědělská politika [10].

Mezi fondy EU se řadí:

- ✓ **Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund; ERDF**) – je nejdůležitější a objemem peněz i největším ze Strukturálních fondů, jelikož jsou jeho prostředky určeny pro všechny tři cíle. Zaměřuje se na modernizaci a posilování hospodářství [11].

- ✓ **Evropský sociální fond (European Social Fund; ESF)** – je nejstarším ze všech Strukturálních fondů [10]. Podporuje aktivity v oblasti zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů. Svých cílů dosahuje například posilováním sociální programů členských států EU jako např. aktivní podpora zaměstnanosti nebo znovuzačleňování dlouhodobě nezaměstnaných, pomáhá rizikovým skupinám

obyvatel (mladí nezaměstnaní, zdravotně postižení), podporuje rovné příležitosti na trhu práce a zlepšování mobility pracovních sil v rámci EU [11].

- ✓ **Fond Soudružnosti (Cohesion Fund; CF)** – je nazýván též jako Kohezní fond, který byl vytvořen k podpoře vybraným zemím EU. Pomoc je určena na přímé financování konkrétních velkých projektů v oblasti životního prostředí, rozvoje dopravy, nově i v oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. Členský stát může tento fond využívat pokud jeho hrubý národní produkt na obyvatele (HNP) nepřekročí 90% průměru EU a má sestavený program vedoucí ke splnění podmínek hospodářského sbližování [11].

- ✓ **Společná zemědělská politika** – do této zvláštní politiky řadíme Fond pro rozvoj venkova a Evropský rybářský fond.
    - ✓ **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (European Agricultural Fund for Rural Develpment; EAFRD)** – slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství, potravinářství a lesnictví. Podpořeny jsou environmentální projekty, nově vznikající podniky na venkově, apod.
    - ✓ **Evropský rybářský fond (European Fisheries Fund; EFF)** – hlavním cílem fondu je zajištění trvale udržitelného rozvoje evropského rybolovu a akvakultury. Jsou podporovány projekty k ochraně a zlepšování životního prostředí týkající se mořského i vnitrozemského rybolovu [11].

Tabulka 1 - Cíle a finanční nástroje SF EU 2007-2013

Cíle	**Finanční nástroje**
Cíl Konvergence	Fond soudružnosti
	ERDF
	ESF
Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	ERDF
	ESF
Cíl Evropská územní spolupráce	ERDF
Problematika rozvoje venkova a rybolovu se řadí pod Společnou zemědělskou politiku.	
3 Cíle	**3 Finanční nástroje**

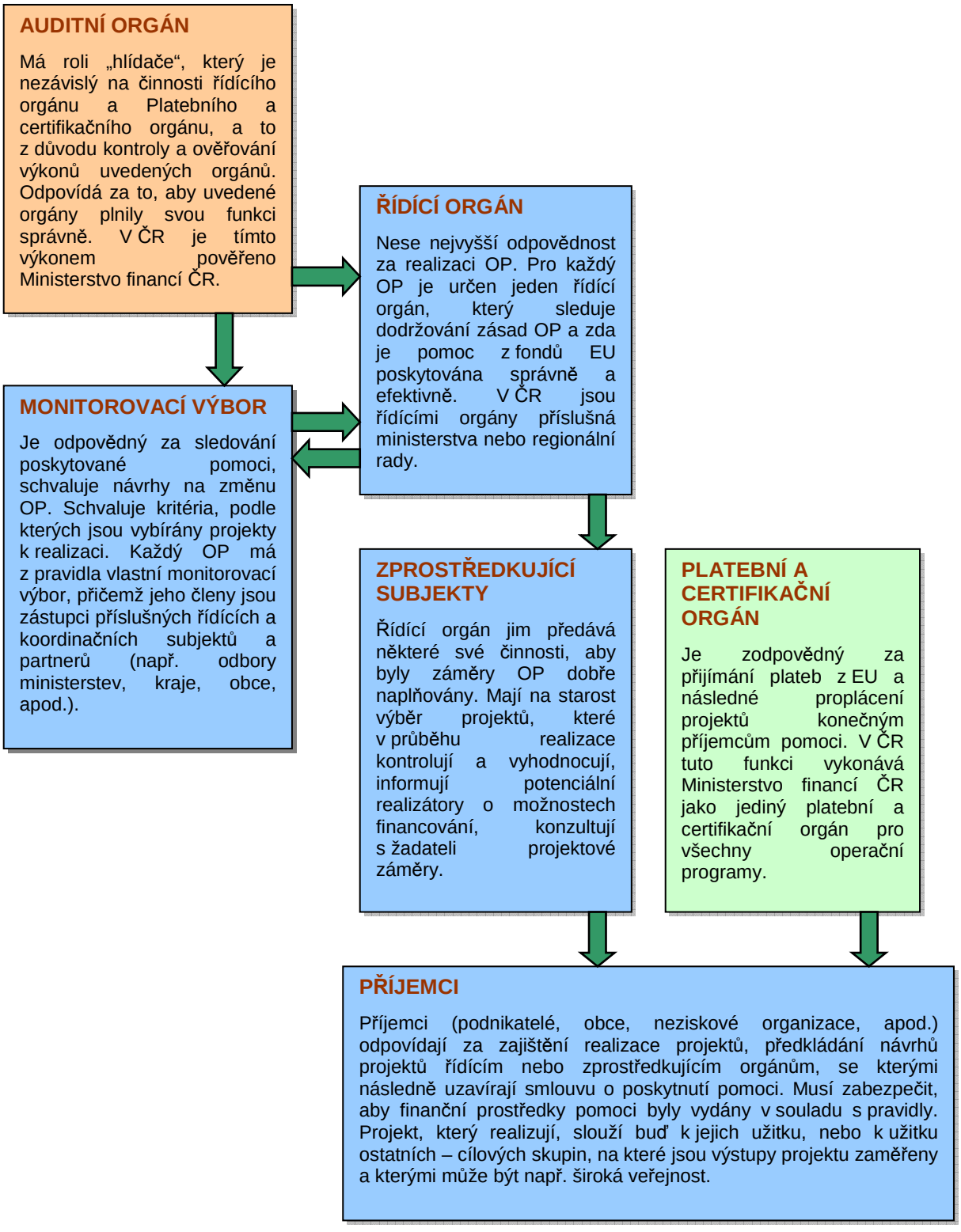
Zdroj: MMR ČR, Odbor evropských fondů, *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013* (2007)

Jak fondy EU fungují v ČR

Členské země mohou využívat výše uvedené fondy na základě vypracovaných schválených operačních programů, které se vždy nově připravují pro každé programovací období. Při čerpání finanční podpory z fondů EU je odpovědnost za řízení a správné využívání těchto peněz přesunuta na členský stát. Ten zřizuje další instituce a orgány, které se zabývají jednotlivými činnostmi nezbytnými k tomu, aby se peníze z fondů dostaly k příjemcům podpory, tzn. k realizátorům projektů [11].

Následující schéma je ilustrací, jak funguje řízení operačních programů v ČR:

Schéma 1 – Řízení operačních programů v ČR



Zdroj: MMR ČR, Odbor evropských fondů, *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013* (2007)

2.3 Strategické dokumenty regionální politiky EU v ČR

Přistoupení České republiky k EU a její zapojení do strukturální politiky vyvolalo nutnost vypracovat celou řadu strategických a programových dokumentů [10]. Aby Česká republika mohla v letech 2007-2013 využívat podporu ze Strukturálních fondů Evropské unie, je třeba vycházet kromě nařízení o jednotlivých fondech ze třech zásadních strategických dokumentů, což jsou:

1. Strategické obecné zásady Společenství,
2. Národní rozvojový plán 2007-2013,
3. Národní strategický referenční rámec,

a dále

4. Operační programy.

2.3.1 Strategické obecné zásady Společenství

Dne 6. října 2006 schválila Rada Evropské unie Strategické obecné zásady Společenství pro soudržnost (SOZS), které vymezují orientační rámec pro intervenci Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti v členských státech EU [21].

Strategické pokyny společenství obsahují principy a priority politiky soudržnosti a ukazují cesty, jakými mohou evropské regiony využít plně výhodu 308 miliard EUR, které byly vyčleněny pro národní a regionální programy pomoci na příštích sedm let. Národní vládní orgány použijí pokyny jako podklad pro sestavování svých národních strategických priorit a plánování pro roky 2007–2013, pro tak zvanou Národní strategickou referenční strukturu. Podle pokynů a v souladu s obnoveným lisabonským procesem programy spolufinancované z politiky soudržnosti budou směrovat zdroje do následujících tří prioritních oblastí:

- ✓ zvýšení přitažlivosti členských států, regionů a měst pomocí zlepšení přístupnosti, zajištění odpovídající kvality a úrovně služeb a ochrany potenciálu jejich životního prostředí;
- ✓ povzbuzování inovací, soukromého podnikání a růstu ekonomických znalostí pomocí výzkumu a inovací kapacit, včetně nových informačních a komunikačních technologií; a

- ✓ vytvoření většího počtu pracovních míst a vytvoření lepších pracovních míst pomocí přitáhnutí většího počtu lidí do zaměstnání v rámci podnikatelských aktivit, zlepšení adaptibility dělníků a společností a zvýšení investic do lidských zdrojů [17].

2.3.2 Národní rozvojový plán ČR 2007-2013

Národní rozvojový plán (NRP) ČR 2007-2013 definuje strategii rozvoje České republiky pro období 2007-2013. Vychází z textů nařízení ke strukturálním fondům a Fondu soudržnosti, jeho strategie se opírá o klíčové evropské i domácí strategické dokumenty:

- ✓ Strategické obecné zásady Společenství,
- ✓ Strategie udržitelného rozvoje,
- ✓ Strategie hospodářského růstu,
- ✓ Strategie regionálního rozvoje pro léta 2007-2013,
- ✓ další platné resortní a regionální strategie [20].

Strategie NRP je odpovědí na současné potřeby ČR a EU, které jsou v globálním měřítku vystaveny zvýšené konkurenci, jež se negativně projevuje v řadě odvětví a oblastí, vymezených věcně i územně. Jejím cílem je napomoci včas odhalit slabá místa a předejít prosazení negativních trendů včasným nasměrováním podpory k posílení konkurenceschopnosti progresivních a/nebo rychlou přeměnu upadajících struktur s cílem zabránit roztočení spirály všeobecného úpadku, nežádoucí migrace, vzniku negativních sociálních jevů v kontextu udržitelného rozvoje [23].

NRP představuje nejvýznamnější východisko pro zpracování Národního strategického referenčního rámce (NSRR) ČR pro období 2007 až 2013. V této souvislosti slouží NRP také jako podkladový materiál pro vyjednávání Národního strategického referenčního rámce s Evropskou komisí (EK) [20].

2.3.3 Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013

Národní strategický referenční rámec (NSRR) představuje základní programový dokument České republiky pro využívání fondů Evropské unie v období 2007-2013. Národní strategický referenční rámec byl 27. července 2007 přijat Evropskou komisí.

Analytická část Národního strategického referenčního rámce se zaměřuje na identifikaci klíčových silných stránek České republiky pro posilování její konkurenceschopnosti, stejně tak jako problematických míst a slabých stránek, které mohou stát v cestě udržitelnému růstu ekonomiky i společnosti [19].

Globálním cílem je přeměna socioekonomického prostředí ČR v souladu s principy udržitelného rozvoje tak, aby ČR byla přitažlivým místem pro realizaci investic, práci a život obyvatel. ČR bude usilovat o růst zaměstnanosti a o vyvážený a harmonický rozvoj regionů, který povede ke zvyšování úrovně kvality života obyvatelstva [22].

Národní strategický referenční rámec udává systém operačních programů politiky hospodářské a sociální soudržnosti 2007-2013, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé prioritní osy realizovány [19].

2.3.4 Operační programy (OP)

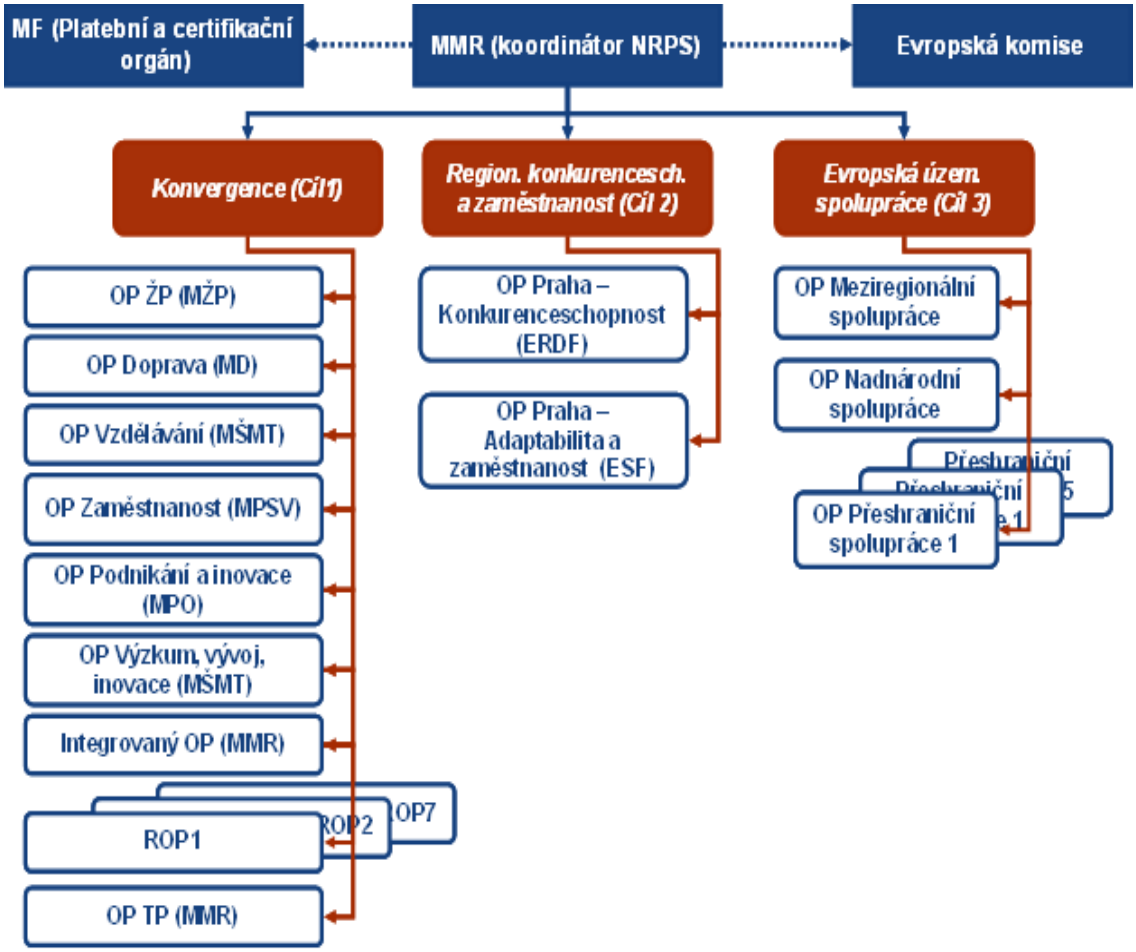
V soustavě programových dokumentů jsou pro žadatele a realizátory projektů nejdůležitějšími dokumenty právě operační programy (OP), které jsou tematicky a regionálně vymezené a specifikují cíle, kterých chtějí pomocí realizovaných projektů dosáhnout [18].

Jedná se o základní strategický dokument finanční a technické podpory pro konkrétní tématickou oblast nebo konkrétní region soudržnosti, který zpracovávají členské země a v kterém jsou uvedeny cíle a priority členských zemí. V OP najdeme popis typových aktivit, na které je možné čerpat prostředky ze SF a zároveň i jednotlivý příjemci, kteří mohou žádat z daného OP finanční prostředky [11].

Každý OP je nástrojem veřejné intervence, pomocí kterého příslušný řídící orgán má zajistit využití růstového potenciálu, vyřešit nějaký problém či skupinu problémů s vazbou na NSRR, který je řízen národním koordinátorem, což je v případě české republiky Ministerstvo pro místní rozvoj. OP musí jasně popisovat, co je třeba řešit a jak danou situaci řešit. Zároveň je velice důležité dobře stanovit, kdo bude problém řešit. Struktura všech operačních programů je v základních rysech podobná.

Nejdůležitější částí je samozřejmě stanovení priorit a oblastí podpory. Operační program vychází z Národního strategického referenčního rámce, který je schvalován Evropskou komisí. Musí proto vycházet z jeho globálních a specifických cílů, prioritních os a priorit, které jsou v tomto dokumentu jasně popsány. Ke každému operačnímu programu musí řídící orgán vypracovat tzv. prováděcí dokument (ten neschvaluje Evropská Komise), kde jsou podrobně specifikovány podmínky realizace, což jsou pokyny pro žadatele, způsobilé výdaje pro danou oblast podpory apod [18].

Schéma 2 - Rozložení programů podpory ČR v letech 2007-2013



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

Podrobný popis všech Operačních programů naleznete v Příloze č. 1.

2.4 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt [13].

Projekt má jen dočasný charakter, pevně daný začátek a konec, jehož výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a můžeme říci, že projekt je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů. Projekty mohou mít různý rozsah, cíle i záměry. Menší projekty mohou obsahovat skromnější finanční zdroje a trvat jen několik měsíců. Na druhé straně velké projekty mohou zahrnovat mnoho milionů eur a trvat i několik let [10].

Projekt bývá často definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu [10].

Z předchozích definic a rozborů vidíme, že se na projekt můžeme dívat z více perspektiv, a to především jako na sled úkolů, jejichž výkonem jsou projektové zdroje přeměněny na výstupy, které jsou zadavatelem projektu očekávány, ale rovněž jako na uskupení, ve kterém existují určité vztahy, jejichž ovlivňováním jsou jednotlivé aktivity udržovány v pohybu a koordinovány směrem k požadovanému výsledku [13].

Projekt = jakýkoli plánovaný zásah, jehož důsledkem je změna
Stávající stav → požadovaný koncový stav

Projekt musí splňovat formální náležitosti a být v souladu s podmínkami programu, tzn. přispívat k naplnění cíle, zaměření a monitorovacích ukazatelů příslušného opatření [10].

Obecné charakteristiky projektu jsou:

- ✓ má jasně stanovený konkrétní cíl,
- ✓ má začátek a konec, tedy jasné časové rozpětí,
- ✓ má definovanou strategii vedoucí k dosažení cíle,
- ✓ má omezené zdroje,
- ✓ má specifické přínosy,
- ✓ zahrnuje v sobě hodně neurčitosti a rizika [8].

Z těchto charakteristik vyplývá, že každý projekt by měl mít jasně definované nositele, primární cílovou skupinu konečných příjemců, systém zodpovědnosti a pravomocí, přesně stanovený rozpočet, systém průběžného vyhodnocování a zpětné vazby a jasně definovaná kritéria pro kontrolu stanovených cílů. Úspěšné projekty jsou především výsledkem efektivního řízení, týmové práce, při které všichni zúčastnění projektu mají realistická očekávání, jsou obeznámeni a souhlasí s cíli, účelem a časovým i finančním harmonogramem [10].

Rozlišujeme dva typy projektů, a to projekty **investiční a neinvestiční**.

2.4.1 Investiční projekty (= tvrdé projekty)

Tyto projekty jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Tyto projekty jsou také označovány jako infrastrukturální projekty [10].

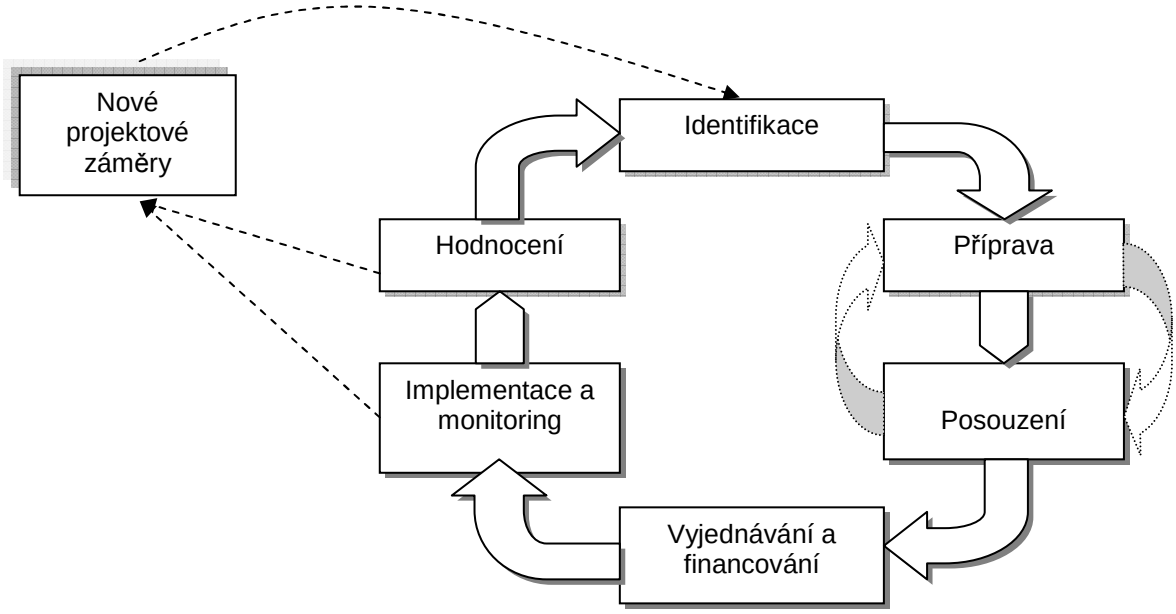
2.4.2 Neinvestiční projekty (= měkké projekty)

Naopak projekty neinvestiční se zaměřují na podporu realizace činností, kde pořizování majetku je pouze podpůrnou záležitostí a je značně omezeno. Příkladem tohoto typu projektu mohou být nejrůznější realizace v oblasti vzdělávání či poskytování sociálních služeb. U těchto projektů se výstupy projeví již v průběhu projektu [10].

2.5 Projektový cyklus

Projektovým cyklem nazýváme celý proces od promyšlení projektového záměru, nalezení vhodného dotačního titulu a zdroje financování, zpracování žádosti, předložení žádosti k posouzení, uskutečnění projektu, administrace a vyhodnocení projektu. Projektový cyklus je tzv. metodickou pomůckou definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu. Řízení takovéhoto projektového cyklu má pomoci ke zdokonalení, jelikož nedefinuje pouze různé fáze, ale i aktéry, kteří se podílejí na realizaci projektu, a to pomocí jasně definovaného logického rámce. Fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a udávat další směr [8].

Schéma 3 – Projektový cyklus



Zdroj: Jihočeský kraj – Krajský úřad, *Projektový management* (2007)

2.5.1 Identifikace projektu

Jedná se o výchozí bod každého projektu a obsahuje počáteční myšlenku projektu. V této fázi je nutná důkladná analýza situace s ohledem na specifika dané problematiky regionu, v kterém se bude projekt realizovat [8].

Nejdůležitější otázky, které je nutno vyjasnit:

- ✓ Čeho chceme dosáhnout?
- ✓ Jaké konečné výsledky předpokládáme?
- ✓ Jak výsledků dosáhneme?
- ✓ Z jakých předpokladů vycházíme?
- ✓ Jaká jsou alternativní řešení?
- ✓ Kolik to bude stát?
- ✓ Kde na to získáme finanční prostředky?
- ✓ S kým máme společný cíl?

Jako první verze postačí pouze projektová skica, která nebude delší jak 2 stránky a která odpoví na uvedené základní otázky [8].

Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- ✓ Identifikace podnikatelských příležitostí,
- ✓ Předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- ✓ Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí [7].

Na začátku musí zájemce o dotaci upřesnit svůj projektový záměr, tzn. přejít od myšlenky k jasnému určení toho, co chce projektem řešit a aktivity, které jej naplní. Pokud podnikatel má uspořádané myšlenky a jasno v tom, na co chce získat finanční prostředky, následuje výběr vhodného dotačního nástroje. K tomuto rozhodnutí pomohou následující otázky:

- ✓ Je z daného dotačního programu podporována činnost, na kterou chci získat dotaci?
- ✓ Jsem oprávněný žadatel?
- ✓ Je místo realizace projektu vhodné pro vytipovaný program?
- ✓ Je rozpočet projektu odpovídající minimálním a maximálním hranicím výše podpory?
- ✓ Je projekt připraven tak, abych stihnul zpracovat a odevzdat žádost a povinné přílohy v určeném termínu? [11]

2.5.2 Příprava projektu

V této fázi je již návrh záměru podrobně rozpracován, včetně finanční a institucionální analýzy a dopadů na životní prostředí. Zde se opět přehodnocují cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu a jeho management [10]. Projekt má ve srovnání s modelem standardního managementu tu výhodu, že může do projektového týmu na dobu jeho trvání zařadit specialisty a pověřit je výkonem konkrétního pracovního úkolu. Po ukončení projektu jsou tito specialisté uvolněni pro další projekty [13].

Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu, jak již bylo uvedeno v jeho záměru [10].

Návrh projektu:

Přestože se projektové žádosti liší v závislosti na dané zemi, typu fondu a programu, je možné vysledovat obecné zákonitosti, které jsou pro všechny stejné [10]. Na trhu

působila, působí a bude působit nepřeberná řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. Proto není možné doporučit, ba dokonce nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám [16]. Neexistuje něco jako šablona univerzálního podnikatelského plánu [1] a obsah a jeho rozsah nejsou nijak striktně předepsány [4].

Příprava projektu de facto spočívá v postupném zodpovídání těchto základních otázek:

- ✓ Co?
- ✓ Proč?
- ✓ S kým?
- ✓ Jak?
- ✓ Za kolik? [10]

Pro ilustraci lze uvést některé základní body podnikatelských projektů:

1. Popis projektu a zdůvodnění jeho potřebnosti

Tato část podnikatelského plánu by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení [7].

Abychom mohli žádat o podporu z fondů EU, musíme nejprve projekt detailně popsat a zdůvodnit jeho potřebnost. Základními informacemi, které se vztahují zejména k obsahu a cílů projektu, jsou:

- ✓ Popis výchozího stavu – výchozím stavem rozumíme počáteční stav v oblasti, ve které se projekt míní angažovat.
- ✓ Vazba projektu na strategické dokumenty – projektové záměry musí co nejlépe navazovat jak na cíle operačních programů na úrovni obecných cílů, tak na jednotlivé priority a opatření v rovině podporovaných typů aktivit a odrážet veškeré dílčí podmínky obsažené v textu programových dokumentů.
- ✓ Rozpis projektových aktivit – při sestavování návrhu projektu bychom měli pojmenovat všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytyčených cílů. Tyto kroky mají nejčastěji podobu několika na sebe navazujících aktivit, jež jsou označovány jako projektové aktivity.

- ✓ Etapizace a harmonogram projektu – abychom mohli projekt úspěšně realizovat, je zapotřebí jej rozdělit na jednotlivé dílčí aktivity, které jsou přesně definovány z hlediska času, finančního i personálního zajištění. Pro vizualizaci plánování projektu se nejčastěji používají dvě následující metody:
    1. Úsečkové grafy – graf Gantt,
    2. Síťové grafy – Metoda vyhodnocování a kontroly programu (PERT) a Metoda kritické cesty (CPM).
- ✓ Lokalizace projektu – místem realizace se rozumí místo fyzické realizace projektu.
- ✓ Realizátor a partneři projektu – realizátorem projektu může, ale nemusí být končený příjemce pomoci. Partnerství chápeme jako vztah mezi dvěma nebo více subjekty, a to jak soukromými, tak veřejnými, které spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci projektu [10].

2. Analýza poptávky, konkurence a marketingové nástroje

Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix. Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Potřebná data a informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů (tzv. desk research), nebo pomocí speciálních šetření (tzv. field research) [7].

- ✓ Definování cílových skupin projektu – přesné určení cílových skupin je klíčovým předpokladem pro získání podpory ze Strukturálních fondů EU. Cílovou skupinou rozumíme určitou skupinu lidí, kterou projekt ovlivní v pozitivním slova smyslu a bude s ní a pro ni pracovat [10].

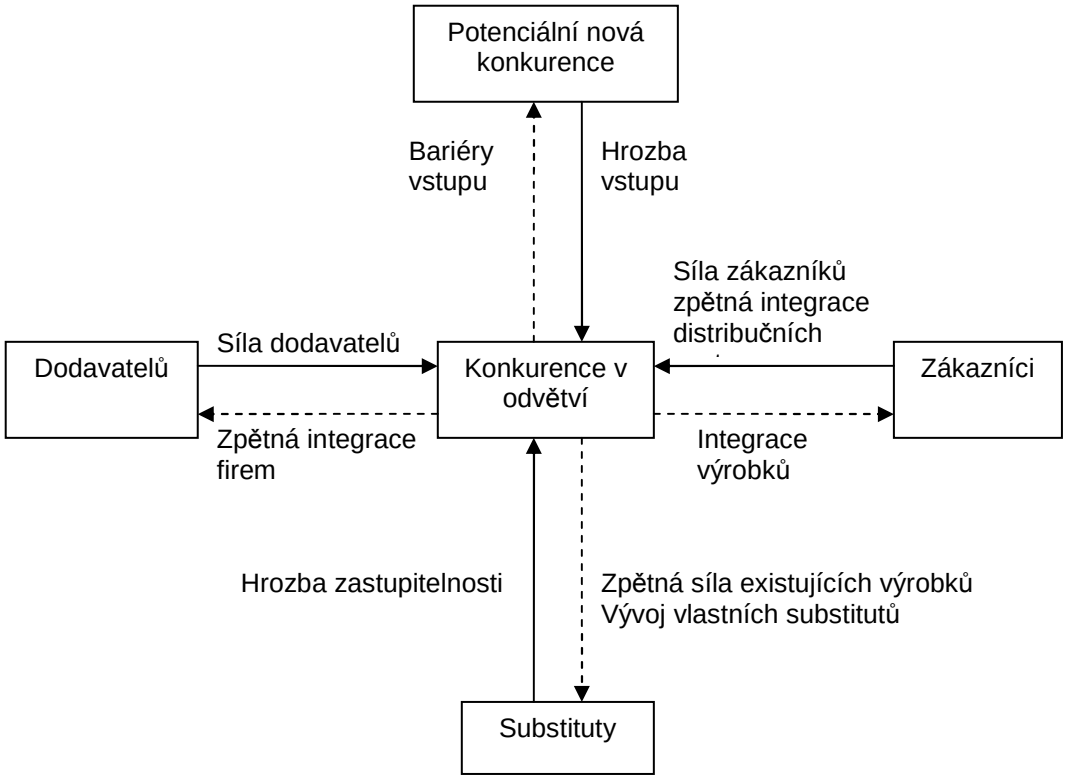
- ✓ Analýza potřeb a konkurence - téměř každá firma má své **konkurenty** a musí se vůči nim prosazovat na trhu [16]. Je nutné neustále identifikovat přednosti a slabiny podnikatelského plánu s ohledem na příležitosti a ohrožení, které okolí podniku může vytvářet. Taková analýza pak **minimalizuje rizika** a **maximalizuje šance** s ohledem na cíle podnikatelského plánu [5].

Při **analýze konkurence** je třeba zaměřit pozornost především na:

- ✓ existující konkurenci,
- ✓ potenciální vstup nové konkurence,
- ✓ sílu dodavatelů a odběratelů – hrozba integrace
- ✓ substituční výrobky,
- ✓ spolupráci, jako alternativní cestu konkurence [14].

Použijeme-li klasický Porterův model, lze hrozby konkurence i zpětné akce vyjádřit graficky viz. obr. 2.

Obr. 2 - Upravený Porterův model



Zdroj: Truneček**,** J. a kol., *Management v informační společnosti* (1997)

Aplikace marketingových nástrojů – využití marketingových metod nám pomůže odpovědět na otázky typu: pro koho je projekt určen, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu a pro jakou dobu bude o tento projekt zájem, jakým způsobem zvýšit využívání příslušného výstupu nebo jak zajistit informovanost o existenci

projektu. Dalším z důležitých kroků, jež vycházejí z provedených analýz, je stanovení tzv. *marketingové strategie*. Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat **tržní příležitosti i tržní rizika** projektu. Ty představují základní východisko pro koncipování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro volbu dalších základních prvků projektu (velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy, umístění aj.) [7].

Pokud jsou identifikovány **segmenty trhu,** pak je třeba určit praktický způsob jak dosáhnout na těchto trzích odpovídající podíl. Jde prostě o to, aby se potenciální zákazníci proměnili ve skutečné [5]. Tento problém se řeší tzv. **Marketingovým mixem.** Základní **složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce.** Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu [7].

3. Personální zajištění projektu

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti, kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace [7].

- ✓ Projektový tým

Má-li být projekt úspěšný, je potřeba sestavit kvalitní a zodpovědný realizační tým, jehož velikost a organizační struktura závisí na rozsahu projektu [10].

U projektů financovaných ze Strukturálních fondů není většinou možné, aby měl celý projekt na starost jen jeden člověk. Minimálně se doporučuje rozdělení rolí na finanční a věcné řízení projektu. Nejčastěji je projektový tým tvořen:

a. Projektovým manažerem,
b. Asistentem projektového manažera,
c. Příslušným počtem vedoucích týmů,
d. Administrátorem.

Je potřeba, aby každý člen realizačního týmu měl stanovené úkoly v předem daných termínech a znal zcela jasně popis práce, za níž v projektu zodpovídá [10].

V závislosti na podmínkách, typu a rozsahu projektu by měl zpracovatelský tým tvořit:

a. Ekonom (pravděpodobně v roli vedoucího týmu),
b. Marketingový specialista,
c. Technolog,
d. Strojař, případně podle potřeby i stavební inženýr,
e. Odborník z oblasti managementu (včetně personálního managementu),
f. Specialista z oblasti financování a účetnictví,
g. Specialista na ochranu životního prostředí.

Kromě těchto stálých členů, tvořících základ zpracovatelského týmu, je třeba často angažovat pro určité časově omezené úkoly i specialisty z některých dalších oblastí, kteří se tak stávají dočasnými členy týmu [7].

- ✓ Předchozí zkušenosti s realizací obdobných projektů

Při posuzování podnikatelského plánu je na charakteristiku důležitých osob ve firmě kladen velký důraz. Obvykle se uvádí dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků v řídících funkcích [16].

Do návrhu projektu musíme uvést jejich zkušenosti s realizací obdobných projektů, přičemž se může jednat i o projekty financované z jiných zdrojů než ze Strukturálních fondů EU. Požadován je název daného projektu, termín a místo realizace, jeho náplň, zadavatel, celkový rozpočet a role žadatele v něm [10].

- ✓ Tvorba nových pracovních míst

Tvorba nových pracovních míst je strukturálními fondy EU velmi podporována a představuje významný ukazatel naplňování jejích cílů. Zároveň je také důležitým hodnotícím kritériem při posuzování návrhů projektu. Detailní podmínky pro prokazování nově vzniklých pracovních míst jsou uvedeny v příručce pro příjemce [10].

4. Materiální, technické a administrativní zajištění realizace projektu

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, kterou jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí k rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu, či jeho zamítnutí [7].

Součástí této kapitoly je finanční analýza a hodnocení projektů. Finanční plán představuje významnou součást podnikatelského plánu a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Cílem finančního plánu je ukázat, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku [12]. Finanční plánování lze chápat jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření [3].

Výstupy finančního plánu tvoří:

- ✓ plánový výkaz zisku a ztráty,
- ✓ plánová rozvaha,
- ✓ plán peněžních toků [16].

Základ pro investiční i finanční rozhodnutí tvoří **peněžní toky (cash flow) projektu,** a to po celou dobu jeho života, zahrnující dobu výstavby a dobu provozu [7].

Výsledovka, bilance a tok hotovosti vytvářejí základní informační základnu. Získané údaje je zapotřebí analyzovat pomocí poměrových ukazatelů, které mají upozornit na úspěšnost podniku z hlediska využívání vložených prostředků [4]. Mezi ně patří zejména ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability [16].

Ukazatelé LIKVIDITY

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky [12].

Tabulka 2 – Ukazatelé likvidity

Ukazatel	Výpočet
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita	Oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky
Peněžní likvidita	Finanční majetek / krátkodobé závazky

Zdroj: Valach, J. a kol., *Finanční řízení podniku* (1999)

Ukazatelé ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastními zdroji [9].

Tabulka 3 – Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	Výpočet
Věřitelského rizika	Celkové závazky / celková aktiva
Doplňkový ukazatel k předchozímu	Vlastní jmění / celková aktiva
Úrokové krytí	Zisk před úroky a zdaněním / celkový úrok

Zdroj: Valach, J. a kol., *Finanční řízení podniku* (1999)

Ukazatelé AKTIVITY

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a pro celková aktiva [12].

Tabulka 4 – Ukazatelé aktivity

Ukazatel	Výpočet
Rychlost obratu zásob	Tržby / zásoby
Doba obratu zásob	365 / obratovost zásob
Rychlost obrat pohledávek	Tržby / pohledávky
Doba obratu pohledávek	365 / obratovost pohledávek
Obrat stálých aktiv	Tržby / stálá aktiva
Obrat oběžných aktiv	Tržby / oběžná aktiva
Obrat celkových aktiv	Tržby / celková aktiva

Zdroj: Valach, J. a kol., Finanční řízení podniku (1999), Synek, M. a kol. *Podniková ekonomika* (2000)

Ukazatelé RENTABILITY

Používají se pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku a pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. **Rentabilita,** resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a je obecně defino-vána jako **poměr zisku a vloženého kapitálu** [15].

Tabulka 5 – Ukazatelé rentability

Ukazatel	Výpočet
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	Zisk / celkový kapitál
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Zisk po zdanění / vlastní jmění
Rentabilita tržeb (zisková marže, ziskové rozpětí)	Zisk / tržby

Zdroj: Valach, J. a kol., *Finanční řízení podniku* (1999)

5. Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je nedílnou součástí Plánu projektu a obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů projektu. Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je naprosto nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu, a pro kontrolu prostupu projektu vzhledem k jeho plánu [13].

- ✓ Pravidla způsobilosti výdajů

Pokud žádáme o finanční prostředky ze Strukturálních fondů, je velmi důležité mít na paměti tzv. způsobilost (uznatelnost), resp. nezpůsobilost (neuznatelnost) výdajů. Uznatelné náklady jsou náklady, které je možné hradit z veřejných prostředků, takže žadatel může požadovat jejich úhradu. Neuznatelné náklady naproti tomu z veřejných prostředků hradit nelze a žadatel je musí vždy uhradit ze svých vlastních prostředků. Přesto ale musí být neuznatelné náklady vykázány v rozpočtu projektu. Po součtu všech uznatelných nákladů a všech neuznatelných nákladů projektu získáme celkové náklady projektu [10].

- ✓ Hlavní rozpočtové kapitoly

Typický rozpočet obsahuje položky v následujícím členění:

a) **Přímé náklady**, které lze přímo přiřadit k projektu jako účetní vyjádření zdrojů čerpaných při realizaci projektu, například: práce, materiál, pořízení nebo pronájem technologií, cestovné, licence a poplatky, nákup subdodávek, externí služby projektu (přepravné, likvidace odpadu, apod.), pojištění, náklady na financování projektu.
b) **Nepřímé (režijní) náklady**, které se do projektu většinou promítnou na základě procentních koeficientů předepsaných ekonomickým manažerem podniku a zpravidla zahrnují: osobní náklady (například platy managementu společnosti a

pracovníků v podpůrných organizačních jednotkách, cílové odměny, krytí dovolených, apod.), podíl krytí nákladů společných a podpůrných funkcí podniku – marketing, externí služby, náklady na provoz budov a technologií společnosti, daně a odvody, apod.

c) **Ostatní náklady**, nejsou zahrnuty v žádné z předchozích kategorií a jejichž výše je stanovena na základě specifických analýz. Tato kategorie obsahuje alespoň: rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů, manažerskou rezervu, která je vytvořena pro krytí vlivů neznámých rizik, vyplacené bonusy obchodníků, provize a jiné náklady, které jsou k projektu vázány jinými vazbami než předchozí kategorie [13].

- ✓ Zásady zpracování rozpočtu

Při sestavování rozpočtu musíme mít na paměti princip adicionality neboli doplňkovosti, který spočívá v tom, že prostředky poskytnuté z unijních zdrojů mají pouze doplňovat výdaje ze strany příjemců pomoci. Dalšími zásadami, kterými bychom se při sestavování rozpočtu měli řídit, jsou čitelnost, jasnost a realističnost. Každá položka rozpočtu musí s projektem úzce souviset a být nezbytná k naplnění jeho cílů. Při sestavování rozpočtu je v neposlední řadě také nutné dodržovat případné minimální a maximální částky finanční podpory určené ve výzvě k podávání žádosti.

Někteří odborníci doporučují při sestavování rozpočtu vzít v úvahu tyto body:

- ✓ Počítat s rozporem mezi rozpočtem a skutečností,
- ✓ Přiměřeně nadhodnotit výdaje a podhodnotit očekávané příjmy,
- ✓ Vytvořit si finanční rezervy,
- ✓ Průběžně rozpočet kontrolovat,
- ✓ Uvědomit si, že rozpočet je regulace, nikoli překážka [10].

- ✓ Časové rozlišení finančních toků

Všechny projekty lze rozdělit do dvou kategorií: na projekty jednoetapové a projekty víceetapové. Pro jednoetapové projekty platí, že celkové uznatelné náklady nesmí přesáhnout určitou hranici a celá výše podpory je proplacena až po ukončení projektu. Doba realizace projektu se bere v potaz. Pokud však uznatelné náklady danou hranici přesahují a projekt trvá déle než jeden rok, lze jej rozdělit do několika etap. Takový projekt se pak označuje jako víceetapový [10].

6. Rizika projektu

Proces řízení rizik projektu definujeme jako sled aktivit, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit řiditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. Cílem procesu řízení rizik projektu je potom minimalizace pravděpodobnosti, že rizikové jevy vůbec nastanou, a současná příprava takových opatření, aby vlivy a dopady do rozpočtu, pokud jim už nelze zabránit, byly co nejmenší, tzn.:

- ✓ Identifikace rizikových faktorů,
- ✓ Vyhodnocení úrovně rizikových faktorů a jejich řízení [13].

2.5.3 Posouzení a schválení

V průběhu této fáze projektového cyklu jsou posuzovány technické a finanční aspekty projektu a prověřují se podmínky proveditelnosti projektu a jeho udržitelnost v provozní fázi [8].

V této třetí fázi je projekt posuzován řídícím orgánem, který žádost o podporu včetně všech povinných příloh přijímá a dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti [10].

Podání žádosti

Žádostí se rozumí dokument, ať již v papírové či elektronické formě, který předkládáme poskytovateli dotace uvedenému ve výzvě [4].

Proces podání žádosti

- ✓ Předkladatelé musí pečlivě prostudovat všechny informace, které jim financující instituce poskytne, a to ve formuláři žádosti i ve výzvě k předkládání návrhů projektů.
- ✓ Bude používán systém bodového hodnocení a bude stanoven soubor kritérií pro posuzování žádostí.
- ✓ Tato kritéria jsou někdy předkladatelům jasně oznámena, pokud ne, lze je vyvodit z poskytnutých informací.

- ✓ Je nezbytné, aby žádost pokrývala všechna kritéria, přestože se to v některých případech může jevit jako pedantský požadavek, při nesplnění kritérií bude žádost automaticky hodnocená nižším počtem bodů.

Několik základních doporučení nejen pro zacházení s finančními prostředky určenými na realizaci projektu:

- ✓ Stanovit zodpovědnosti,
- ✓ Průběžně kontrolovat,
- ✓ Informovat o změnách,
- ✓ Precizně účtovat,
- ✓ Zviditelnit donora [8].

2.5.4 Vyjednávání a financování

Financování ovlivňuje typ projektu a nástroj strukturální politiky, který daný projekt využívá. Zde se při vyjednáváních ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem [10].

Dle typu dotačního programu je příjemce dotace vyzván k podpisu smlouvy o dotaci, která může mít charakter buď:

- ✓ Smlouvy o financování,
- ✓ Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace vč. Podmínek programu,
- ✓ Příp. jiný smluvní akt [4].

Jaké konkrétní podmínky stanovil donor, popř. finanční zdroj pro projekt, lze zjistit z Rozhodnutí o poskytnutí podpory, Smlouvy o financování, Smlouvy o úvěru či obdobné smluvní dokumentace [8].

Součástí rozhodnutí jsou podmínky, které je příjemce dotace povinen při čerpání a použití peněžních prostředků dodržet. Poskytnutá dotace je ryze účelová a lze ji použít jen na účel uvedený v rozhodnutí. V této souvislosti je nutné dodržet výši a skladbu schválených nákladů [10].

Vždy je příjemci dotace dán dostatečný časový prostor k nastudování smlouvy. Do té doby, než smlouvu podepíšete, je možné kdykoli dotaci bez udání důvodu odmítnout. Poté, co smlouvu podepíšete, jste povinni se řídit jejími ustanoveními a případné úpravy, opravy a změny jste povinni konzultovat s příslušným poskytovatel. Změny po podpisu smlouvy, které se týkají samotného projektu, jsou v určité míře možné a řešitelné. Vždy ale musí být změny nahlášeny řídícímu orgánu dříve, než nastanou a samozřejmě před ukončením etapy či samotného projektu [4].

2.5.5 Implementace a monitoring

Tato část obsahuje skutečnou realizaci projektu. Tato investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu [7].

Realizace projektu

Během realizace je nutné dodržovat pravidla stanovená pro projekty financované ze SF EU, např. dodržování předpisů pro výběr dodavatelů (Většina dotačních programů vyžaduje vypisovat výběrové řízení v souladu s příslušným zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění.), pravidel pro povinnou publicitu, zásad pro vedení, uchování dokladů vztahujících se k projektu a monitoring projektu [11].

Realizace záměru musí vést ke splnění předem vytýčených cílů projektu, tzn. monitorovacích indikátorů projektu. Tyto indikátory jsou stanoveny žadatelem v žádosti a jsou pro každý projekt závazné, proto je musí žadatel důkladně zvážit a uvědomit si, zda je reálné jich dosáhnout a následně i udržet po tzv. dobu udržitelnosti projektu (doba po skončení realizace projektu, blíže popsáno v bodě 2.5.8 – Pokračování aktivit po ukončení projektu) [11].

Při realizaci projektu je třeba v případě financování projektových aktivit, zejména ze Strukturálních fondů, se zabývat nejen samotnou realizací aktivit, ale i náročnou administrativou spojenou s řízení projektu, přípravou monitorovacích zpráv, žádostí o platbu apod. Pravidla pro řízení projektu jsou stanovena různě, dle typu dotačního programu, ze kterého je dotace poskytována [4].

Proces monitorování a kontroly projektu začíná v okamžiku, kdy je projekt zahájen a jsou čerpány jeho náklady. Monitorování a kontrola je třístupňový proces, který se sestává z:

- ✓ **Měření** – zjištění specifických stavových hodnot projektu,
- ✓ **Hodnocení** – stanovení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené Plánem projektu nebo Definicí předmětu projektu,
- ✓ **Korekce** – spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky [13].

Monitoring kontroluje, zda jsou finanční prostředky efektivně využívány, umožňuje včasně identifikovat potenciální rizika a hledá cesty, jak jim předejít. Monitoring zahrnuje tyto aktivity:

- ✓ Shromažďování dat a informací o projektu,
- ✓ Sledování pokroku realizace a sestavování monitorovacích zpráv [10].

Monitorovací zprávy

Základní zdroj informací o pokroku v rámci projektu představují pravidelné monitorovací zprávy, které vypracovává konečný příjemce v průběhu a po ukončení realizace projektu. Konečný příjemce je povinen předkládat vypracované zprávy poskytovateli podpory v tištěné a elektronické podobě. Monitorovací zpráva musí být také vždy připojena k žádosti o platbu. Každá monitorovací zpráva musí obsahovat popis uskutečněných a plánovaných aktivit, čerpání rozpočtu, uvedení nepodstatných změn v projektu a také popis toho, jak jsou naplňovány předepsané monitorovací indikátory [10].

Existují **tři druhy monitorovacích zpráv**:

1. **Průběžné zprávy** – předkládají se v průběhu realizace projektu; v průběžných monitorovacích zprávách informuje příjemce pomoci o tom, jak probíhá realizace projektu, jak se projekt vyvíjí a jak jsou naplňovány monitorovací indikátory.
2. **Etapové zprávy** – předkládají se po skončení jedné etapy u víceetapových projektů; platí pro ni obdobná pravidla jako u průběžných monitorovacích zpráv pouze s tím rozdílem, že se předkládá jen u víceetapových projektů, a to vždy po ukončení příslušné etapy.
3. **Závěrečné zprávy** – předkládá se po ukončení realizace projektu; cílem je podat informace o výsledcích projektu, splněných aktivitách a zhodnotit jeho celkovou

úspěšnost. Spolu se závěrečnou monitorovací zprávou se vždy předkládá i závěrečná žádost o platbu [10].

Monitorované oblasti projektu jsou:

1. Časový harmonogram realizace aktivit projektu
   - ✓ výběr dodavatele/více dodavatelů prací, služeb a dodávek v rámci projektu,
   - ✓ plnění dle uzavřených smluv o dílo: hodnocení kvality vykonané práce, vyhodnocování předpokladů pro splnění koncových termínů.
2. Finance
   - ✓ porovnáváním rozpočtových a skutečných nákladů a sledováním toku hotovosti (cash-flow),
   - ✓ sledováním čerpání zdrojů vzhledem ke stanovenému plánu,
   - ✓ sledování disponibility požadovaných zdrojů.
3. Indikátory projektu
   - ✓ pro monitoring průběhu realizace i po závěrečném vyhodnocení projektu mají indikátory klíčový význam,
   - ✓ u každého projektu bude před proplacením uznatelných nákladů projektu porovnáván plánovaný stav (popsaný v projektové žádosti) se skutečností dosaženou po jeho realizaci.

   Indikátory jsou důležité jak pro přípravu projektu, tak zejména pro kontrolu jeho realizace. Pro monitoring průběhu realizace i po závěrečném vyhodnocení projektu mají indikátory **klíčový význam**. Výběr vhodných indikátorů a realistická kvantifikace příslušných hodnot je nesmírně důležitá již ve fázi přípravy projektu. Indikátory se měří výstupy, výsledky i dopady projektu, proto musí být:
   - ✓ objektivně ověřitelné,
   - ✓ specifické (vztahovat se ke každému výstupu/výsledku),
   - ✓ dostupné (zdroje informací musí být k dispozici, dostupnost dat),
   - ✓ dostatečné co do počtu i podrobnosti.
4. Administrace projektu

Cílem je zajistit veškeré podmínky a povinnosti vyplývající ze smlouvy o spolufinancování projektu ze strany poskytovatele podpory (grantu) [8].

Administrace

Administrování projektu je rozděleno do dvou fází:

1. **Realizační nebo investiční fáze** - doba v průběhu realizace projektu.
2. **Provozní fáze** - doba po jeho dokončení.

V realizační fázi se jedná o pravidelné předkládání průběžných monitorovacích zpráv o realizaci projektu. Po ukončení projektu nebo jeho dílčí etapy se zpracovává závěrečná zpráva a žádost o platbu, ve které dojde ke zhodnocení dosažených výsledků [7].

V provozní fázi pokračují povinnosti administrace, a to v závislosti na konkrétním programu po dobu 3 nebo 5 let, jejichž cílem je monitorovat využití a udržitelnost projektu. V této fázi se předkládají monitorovací zprávy zpravidla jednou za rok [7].

Cílem administrace projektu ze strany konečného příjemce/uživatele je zajistit veškeré podmínky a povinnosti vyplývající ze smlouvy o spolufinancování projektu ze strany poskytovatele podpory [11].

Vedení účetnictví

Konečný příjemce je povinen vést o projektu oddělenou účetní evidenci v souladu se zákonem o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů). Pokud je to možné, mělo by být účetnictví vedeno v elektronické formě (článek 18, nařízení Komise č. 438/2001). Základní požadavek na vedení účetnictví projektu je jeho průkaznost: ve smyslu § 33a zákona o účetnictví se za prokazatelný účetní záznam považuje pouze účetní záznam, jehož obsah je prokázán přímo porovnáním se skutečností, jež tento záznam prokazuje nebo jehož obsah je prokázán přítomností jiných průkazných účetních záznamů [8].

Povinnosti realizátora projektu (konečného příjemce/uživatele) ve vztahu k poskytovateli finanční podpory jsou definovány především v rámci Smlouvy o spolufinancování/Rozhodnutí o spolufinancování a také v rámci dvou základních dokumentů: a) Příručka pro žadatele, b) Příručka pro příjemce (může být odlišně řešeno u různých zdrojů, např. může být zpracováno v jednom dokumentu, nebo

naopak rozpracováno do dílčích – oborových – pokynů týkajících se např. publicity, archivace, metodiky zpracování monitorovacích zpráv apod.) [8].

Účtování dotace

Dotací se pro účely účtové osnovy a postupů účtování rozumí bezúplatné plnění přímo nebo zprostředkovaně poskytované ze státního rozpočtu, ze státních finančních aktiv, Národního fondu, ze státních fondů, z rozpočtu územního samosprávního celku, z prostředků Evropských společenství, z veřejného rozpočtu cizího státu podle zvláštního právního předpisu. Dotací je podpora ve formě převedení zdrojů na podnik, při kterém podnik musí splnit stanovené podmínky, které se obvykle váží k jeho předmětu činnosti.

Dotace je možno v zásadě rozdělit do dvou skupin:

1. **Dotace na úhradu nákladů** – tyto dotace se účtují do výnosů ve věcné a časové souvislosti s vyúčtováním nákladů na stanovený účel. Jedná se zejména o dotace na provozní účely, kterými jsou podniky podporovány, aby zabezpečovaly činnosti, které by za normálních tržních podmínek neprováděly. Výnos (provozní nebo finanční) vyplývající z poskytnuté dotace je účtován do příslušného účetního období v závislosti na náběhu nákladů, které jsou kryty poskytnutou dotací. Postupy účtování pro podnikatele v zásadě upravují účtování nekompenzované, tj. účtování nákladů, které souvisejí s poskytnutou dotací na vrub příslušných nákladových účtů v třídě 5 a dotace ve prospěch ostatních provozních výnosů (účet 648) s případným časovým rozlišením. Dotace na úhradu úroků nezahrnovaných do pořízení dlouhodobého majetku a technického zhodnocení se ve věcné a časové souvislosti účtuje do ostatních finančních výnosů.

2. **Dotace na pořízení dlouhodobého majetku** – v případech, ve kterých bude poskytnuta dotace na pořízení dlouhodobého majetku včetně technického zhodnocení nebo dotace na úhradu úroků zahrnovaných do pořizovací ceny dlouhodobého majetku, se pořizovací cena nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku nebo vlastní náklady na pořízení nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku sníží o poskytnutou dotace. V tomto případě se tedy dotace neúčtuje do výnosů, ale odečítá se od pořizovací ceny nebo od

vlastních nákladů pořízení dlouhodobého majetku. Majetek a technické zhodnocení s pořizovací cenou, resp. vlastními náklady, sníženou o poskytnutou dotaci, se účtuje na účtech, na kterých by se účtoval bez dotace. Při dotaci ve výši 100% se majetek a technické zhodnocení účtují na podrozvahových účtech.

Tabulka 6 – Účtování dotace

Text	**MD**	**Dal**
Dotace na úhradu nákladů		
Přiznání dotace	346	648
Převod dotace na běžný účet	221	346
Náklady na účely kryté dotací	5xx	321/221
Dotace na pořízení dlouhodobého majetku		
Pořizování investice	042	321
Přiznání dotace	346	042
Převod dotace na běžný účet	221	346
Úhrada investičních závazků	321	221

Zdroj: Ryneš, P., *Podvojné účetnictví a účetní závěrka* (2008)

2.5.6 Hodnocení

Tato fáze hodnotí efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. V jejím rámci zjišťujeme, zda byly cíle projektu naplněny a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují naši další činnost týkající se projektu. Chyby a nedostatky projektu mohou být dále zpracovány a použity k formulování záměru pro nový projekt. Hodnocením projektu, resp. programu, rozumíme proces, který:

- ✓ systematicky zkoumá přínos z realizace programů Strukturálních fondů a jejich soulad s cíli stanovenými v operačních programech a NSRR,
- ✓ analyzuje účinnost realizačních procesů a vhodnost nastavení jednotlivých programů a opatření a zároveň připravuje doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti [10].

U Strukturálních fondů se člení evaluace projektu do tří základních skupin, přičemž uvedené kontroly mohou probíhat buď jako plánované, nebo neplánované:

1. **Předběžné hodnocení (ex ante)** – probíhá ještě před vydáním rozhodnutí o přijetí projektu. Jejím cílem je ověřit údaje uvedené v žádosti o podporu, získat informace o přípravě žadatele nebo ověřit, že žadatel splňuje definici žadatele pro dané opatření. Dále zkoumá, zda jsou očekávané výstupy realistické či zda jsou zamýšlené strategie vhodné a přijatelné. Kontrolu provádí instituce, na kterou byl Řídícím orgánem delegován příjem projektů.
2. **Průběžné hodnocení (interim)** – sleduje vývoj projektu od jeho počátku až do ukončení a vyúčtování. Jejím cílem je zjistit, zda končený příjemce plní podmínky, k nimž se zavázal, zda jsou finanční prostředky opravdu vynakládány na projektové aktivity, jak je plněn harmonogram projektu, popř. zda příjemce dodržuje všechna pravidla vztahující se na čerpání financí ze státního rozpočtu a Strukturálních fondů.
3. **Následné hodnocení (ex post)** – následuje po skončení projektu. Toto hodnocení ověřuje dodržování podmínek po ukončení projektu tím, že porovnává obsah konkrétních smluv, včetně jejich specifických částí s kvantifikovanými výsledky realizace projektu [10].

2.5.7 Administrativní ukončení projektu

Uzavření administrativy projektu je poslední „úklidovou“ fází každého projektu. Administrativní uzavření projektu obsahuje všechny úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů vztahujících se k danému projektu. Jeho součástmi jsou:

- ✓ Ověření a dokumentace výstupů projektu,
- ✓ Uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů projektu,
- ✓ Závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace [13].

Archivace

Všechny dokumenty související s projektem, včetně veškerých souvisejících potvrzení a průvodních materiálů, musí konečný příjemce archivovat na jednom místě a uchovávat je během období minimálně deset let od ukončení financování projektu. Originály všech dokladů souvisejících s příslušným projektem operačního programu budou uloženy u konečného příjemce. Koneční příjemci musí zajistit neustálou

dostupnost dokladů o projektech pro účely inspekce prováděné oprávněnými osobami [8].

2.5.8 Pokračování aktivit po ukončení projektu

Jako udržitelnost projektu označujeme dobu po skončení spolufinancování ze Strukturálních fondů EU, po kterou budou dále využívány výsledky projektu. Realizátor projektu se zavazuje k tomu, že výstupy jeho projektu jsou dlouhodobě udržitelné, a to jak z institucionálního, tak finančního hlediska. Udržitelnost je rovněž předmětem hodnocení kvality projektu, je monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv a realizátor ji musí hodnověrně zajistit [10].

Konečný příjemce je povinen zachovat efekty projektu v nezměněné podobě po dobu stanovenou v Podmínkách, které konečnému příjemci ukládají zejména, aby:

1. Plně a prokazatelně splnil účel projektu, na který mu bude dotace poskytnuta, a to v rozsahu schváleného projektu, a zachoval výsledky realizace projektu pět let ode dne vydání Rozhodnutí (pozor, délka této lhůty se může výrazně lišit mezi jednotlivými dotacemi, může dosahovat i výrazně delší lhůty).
2. Zachoval nově vytvořená pracovní místa, a to nejméně po dobu 3 let v případě kofinancování projektu z Evropského sociálního fondu, či po dobu 5 let v případě kofinancování projektu z Evropského fondu regionálního rozvoje. V obou případech je tato doba počítána ode dne vydání Rozhodnutí. Nová pracovní místa přitom musí být vytvořena do jednoho roku od ukončení realizace projektu. Dále je nutné, aby žadatel naplnil monitorovací ukazatele a uchoval je po dobu pěti let ode dne vydání Rozhodnutí (pozor, závazek vytvoření a udržení nového pracovního místa je obecně nejvíce sledovaným indikátorem).
3. Udržitelnost projektu je monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv, které je konečný příjemce povinen podávat po ukončení realizace projektu (pozor, monitorování nekončí podáním závěrečné zprávy) [8].

Pokud by realizátor závazek udržitelnosti nedodržel, považovalo by se to za porušení podmínek pro poskytnutí, což by mohlo vést až k nutnosti vrátit finanční prostředky [10].

3 METODIKA

3.1 Cíl

Hlavním cílem této práce je stručně, ale přehledně popsat specifické procesní kroky, které bude muset potencionální žadatel učinit při přípravě a realizaci životaschopného projektu. Tato práce by měla sloužit jako praktický návod podnikatelským subjektům v systému Strukturálních fondů EU takovým způsobem, aby je mohli využít malí a střední podnikatelé, potažmo i další organizace, které se rozhodli získat prostředky pro svůj podnikatelský záměr. Jedná se tedy o vytvoření „publikace“, v které čtenáři naleznou především základní informace, jenž jsou potřeba k přípravě, zpracování projektu, realizaci projektu, administraci a ukončení projektu. Cílem publikace je být univerzálním metodologickým průvodcem přípravy projektů předkládaných v rámci Strukturálních fondů EU.

Práce seznámí čtenáře se souborem požadavků na zpracování projektových žádosti, které jsou shodné pro všechny typy projektů předkládaných pro jednotlivé operační programy a jednotné programové dokumenty. Záměrem je usnadnit žadatelům orientaci ve složitém systému programových dokumentů a zaměřit jejich pozornost k parametrům projektové dokumentace.

3.2 Rozdělení (koncepce) práce

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, v které jsou popsány jednotlivé části projektu tak, aby posloužily čtenáři jako praktická pomůcka při rozhodování o využití Strukturálních fondů EU, tzn. cílem je seznámit žadatele a další zájemce konkrétně s problematikou přípravy a řízením projektů.

První část se věnuje vysvětlení základních pojmů z oblasti projektového managementu. Předmětem této kapitoly je seznámit subjekty se základními strategickými dokumenty, vysvětluje problematiku projektu, typy projektů a projektovou přípravu, kde jsou podrobně popsány stupně projektového cyklu.

Druhá část demonstruje použití jednotlivých postupů při zpracování žádosti, tzn., že v této části mohou čtenáři najít informace, jak analyzovat podmínky pro získání dotace, ke zpracování postupu žádosti o projekt, postupu při realizaci projektu a následnému vyúčtování. Cílem kapitoly je rozebrat základní možnosti, jak přistupovat k výběru programu pro podporu řízení projektu a podat tak jednoduchý ilustrační příklad použití vybraného programu pro podporu řízení projektu. Praktická část je pro lepší přehlednost koncipována tak, že k popisům jednotlivých kroků jsou připojeny i praktické ukázky od vybrané společnosti a dále zde budou uvedeny má doporučení.

Je důležité si uvědomit, že vše související s přípravou a řízením projektu je časově i věcně náročné, a proto je nutné vše nastudovat s předstihem, aby projekty byly kvalitní. Ale stojí za to projít celým projektovým cyklem a dosáhnout tak vytyčeného cíle, který by bez finanční pomoci se nemohl uskutečnit nebo velice obtížně.

3.3 Vlastní metodika

Pro sběr primárních informací byla využita metoda šetření, konkrétně se jedná o rozhovor. Rozhovor (interview) byl veden s odpovědnými pracovníky jednotlivých implementačních agentur, které se zabývají správou jednotlivých operačních programů. Dále probíhaly rozhovory s pracovníky vybrané společnosti, s kterými byl veden řízený rozhovor, na základě něhož jsem získala potřebné informace o firmě jako takové a podrobnosti o postupu, kterým museli projít, aby získali finanční prostředky ze Strukturálních fondů EU. K získání těchto informací jsem využila dedukce, kdy od všeobecných věcí přes různé druhy otázek, jsem získala podrobné informace, které jsem mohla využít k sepsání této publikace.

3.4 Zdroje dat

Tato práce je zpracována na základě znalostí získaných z odborných pramenů uvedených v přehledu použité literatury a řízenými rozhovory s pracovníky Jihočeské hospodářské komory, jejíž jednou z činností je poskytovat základní informace o podpoře podnikání v České republice a zpracování žádostí do různých programů či grantů.

Údaje o charakteru společnosti, jejím postupu při zpracování žádosti o dotaci byly získány řízenými rozhovory s pracovníky společnosti RESI Třeboň spol. s r.o., která vyrábí manipulační stoly pro rehabilitaci, fyzioterapii a příbuzné obory a je žadatelem o dotaci z programu Marketing.

Podmínky pro předložení žádosti, resp. žádosti o dotaci, následném monitoringu a žádosti o platbu byly získány řízeným rozhovorem od pracovníků implementační agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která se zabývá správou jednotlivých programů spadajících do Operačního programu podnikání a inovace, tedy i správou programu Marketing.

Struktura práce byla navržena a vypracována na základě informací od Jihočeské hospodářské komory a Hospodářské komory ČR.

4 ANALÝZA PODMÍNEK PRO ZÍSKÁNÍ DOTACE

4.1 Identifikace projektu

Na počátku je vždy nápad, který se stává jádrem každého projektu a také základem jeho úspěchu. Rozhodující je smysluplnost záměru, schopnost tento nápad rozpracovat, zpracovat tyto návrhy a zajistit financování. Z tohoto důvodu je důležité postupovat systematicky krok za krokem v určitých cyklech a spirálách. Z nápadů musí vzniknout konkrétní záměr, který je promyšlený od začátku do konce a který je uskutečnitelný.

Jedná se tedy o výchozí bod projektu a obsahuje počáteční myšlenku projektu. V této fázi je nutná důkladná analýza situace s ohledem na specifika dané problematiky regionu, v kterém se bude projekt realizovat. V daném okamžiku by měl zájemce začít přemýšlet o možnosti čerpání finančních prostředků ze Strukturálních fondů a svůj projektový záměr konzultovat s kompetentním orgánem, nebo s osobami, které se touto problematikou zabývají. Pokud je projekt slučitelný s existujícím operačním programem, resp. s výzvou daného programu, může se na něm pracovat dále a vstoupit tak do další fáze projektového cyklu.

Doporučení:
V této fázi vymezte „problém“, navrhněte možné projektové záměry a alternativy pro řešení problémů.

Vedle identifikace problému je i nutné promyslet a zapsat základní body projektu, které je vhodné sesumarizovat např. na jednu A4. Zde by měly být uvedeny základní body projektu, tzn. popsat návrh projektu v podobě název, předkladatel, téma oblasti, bližší specifika projektu (cíl projektu, cílové skupiny, aktivity, apod.), stanovení struktury projektového týmu, navrhovaná doba realizace projektu, důvody k realizaci, přibližný odhad nákladů projektu a druh nákladů projektu a případní partneři.

Výsledkem identifikace projektu je obvykle krátký dokument, který obsahuje stručný popis (osnovu) projektu.

Příklad z praxe:

Firma RESI Třeboň spol. s r.o. zaznamenala zvýšený zájem zahraničních zákazníků o její výrobky, tím identifikovala problém nedostatečné nabídky svých produktů a informování o své firmě i v cizích jazycích. Firma se rozhodla zvýšit svojí konkurenceschopnost na zahraničních trzích vytvořením katalogu a webových stránek ve třech cizojazyčných mutacích.

Tabulka 7 – Identifikace projektu

Název projektu:	***Tvorba katalogu a webových stránek ve třech cizojazyčných mutacích***
Předkladatel:	RESI Třeboň spol. s r.o.
Téma/oblast:	Zahraniční aktivity
Bližší specifikace projektu:	Cílová skupina: zahraniční zájemci Cíl projektu: Posílení konkurenceschopnosti podniku na zahraničních trzích Aktivity: 1. Podání žádosti 2. VŘ na dodavatele webových stránek a katalogů ve třech mutacích (AJ, NJ a RJ) 3. Tvorba webových stránek a katalogů (dodavatel dle VŘ) 4. Zavedení do praxe 5. Administrace projektu, ukončení projektu, žádost o platbu
Projektový tým:	1. Hlavní manager projektu 2. Poradce 3. Finanční manager projektu 4. Asistent projektu
Důvody pro realizaci:	- Stále se zvyšující poptávka ze zahraničí, nedostatečná propagace při vstupu na nové trhy
Dopady projektu:	- Zvyšování prestiže společnosti, posílení činnosti i v zahraničí, zlepšení finanční situace, navýšení počtu zákazníků,
Navrhovaní partneři:	žádní
Navrhovaná doba realizace:	11/2007 – 10/2008
Přibližný rozpočet projektu:	890 tis. Kč
Navrhovatel: jednatel společnosti, zaměstnanec firmy	Datum podání návrhu: 1.10.2007

Zdroj: Vlastní návrh

4.2 Analýza základních podmínek projektu

Při přípravě projektu je tedy důležité mít na mysli, že úspěšný a přínosný projekt musí vycházet z identifikovaných potřeb cílových skupin a zároveň musí být v souladu s danou oblastí podpory, resp. s příslušnou výzvou k předkládání žádostí o finanční podporu.

Může být výsledkem analýzy či studie identifikující konkrétní problém či nedostatek, potřebu nebo zájem, pro jehož řešení či naplnění by byla realizace projektu vhodná. Zároveň může vyplynout ze zjištěných praktických potřeb například analýzou či studií, která musí předcházet zpracování a předložení žádosti o finanční podporu.

Doporučení:
Podnikatelský záměr si napište.
Formulace záměru v listinné podobě většinou napomůže zpřesnit Váš původní nápad a ujasnit si, čeho chcete projektem dosáhnout.

4.2.1 Identifikace žadatele

Vždy je třeba zjistit, zda žadatel je vhodným subjektem pro to, aby získal finanční prostředky z daného programu. Například podnikatel v terminologii EU nemusí znamenat přesně to, co se každému vybaví. Obecně mohou žádat o dotace z fondů EU:

- ✓ **Podnikatelé** – fyzické i právnické osoby
- ✓ **Města** - územní samosprávní celek nad 5 tisíc obyvatel
- ✓ **Obce** - územní samosprávní celek do 5 tisíc obyvatel
- ✓ **Neziskové organizace**
- ✓ **Státní organizace**

Jelikož cílem této práce je vytvořit praktickou a využitelnou příručku především pro malé a střední podnikatele a organizace, které se rozhodli získat prostředky pro svůj podnikatelský záměr, budou další kapitoly spíše návodem pro tuto skupinu žadatelů.

Podnikatelem je podle obchodní zákoníku:

- ✓ osoba zapsaná v obchodním rejstříku – všechny obchodní společnosti, družstva a jiné subjekty, u kterých to stanoví zákon, organizační složky zahraničních právnických osob, zahraniční fyzické osoby podnikající na území ČR a podnikatelé – fyzické osoby z vlastního rozhodnutí.
- ✓ osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- ✓ osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- ✓ fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence zemědělců.

Podnikatel v roli oprávněného žadatele o prostředky z fondů EU:

- ✓ musí být zaregistrován jako poplatník daně z příjmů na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění,
- ✓ nesmí mít podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím a vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie,
- ✓ nesmí mít podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců.

A dále příjemcem podpory nemůže být podnikatel, pokud ke dni podání žádosti:

- ✓ je na jeho majetek prohlášen konkurs,
- ✓ je mu povoleno vyrovnání s věřiteli,
- ✓ byl zamítnut návrh na prohlášení konkursu na jeho majetek pro nedostatek majetku,
- ✓ soud vydal usnesení o nařízení výkonu rozhodnutí na jeho majetek,
- ✓ je v likvidaci.

4.2.2 Velikost firmy, resp. podmínka MSP?

Pokud se rozhodnete pro podání žádosti o podporu, musíte zvážit, jak velký je Váš podnik z pohledu počtu zaměstnanců, velikosti ročního obratu a bilanční sumy roční rozvahy (velikost aktiv). Programy mohou být poskytovány malým, středním nebo

velkým podnikům a ne každý program podporuje všechny typy podnikatelských subjektů.

4.2.2.1 Malé a střední podniky

Není povinností nikoho pomáhat MSP v jejich rozvoji. Ani vláda nebo stát, banky či finanční komunita tuto povinnost nemají. Podporovat MSP je však rozumné, protože to zvyšuje zaměstnanost, snižuje požadavky na státní pokladnu, vede k inovacím a vytváří silnou střední třídu, která je zárukou demokracie. Evropská unie považuje MSP za jednu z nejdůležitějších oblastí podpory a existuje mnoho fondů, kterou jsou jim určeny. Bude záviset na schopnostech podnikatelů i státní správy, aby tyto prostředky určené na přímou podporu MSP či podporu infrastruktury a podnikatelského prostředí, byly využity [3]. Ze statistik vyplývá, že mikropodniky, malé a střední podniky hrají v evropském hospodářství ústřední roli [6].

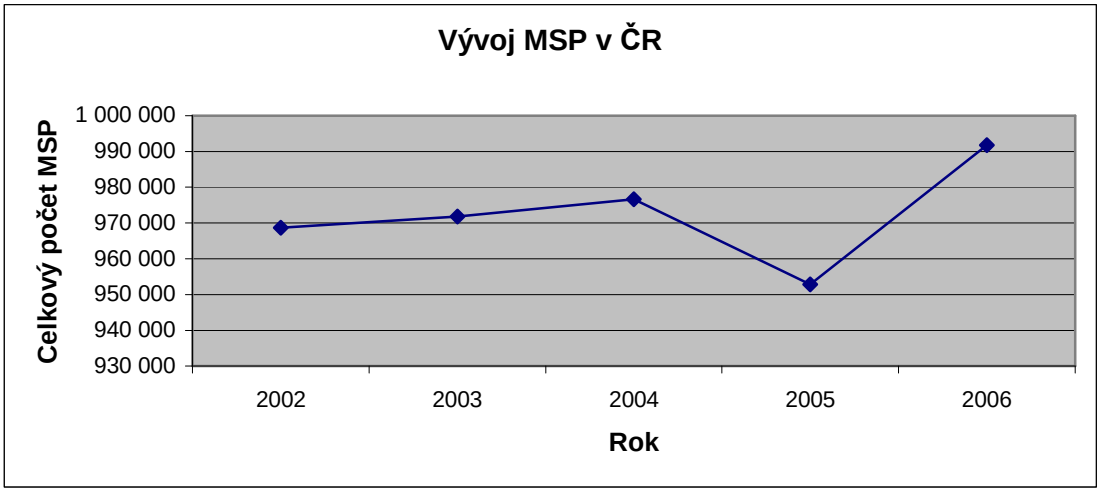
Jsou hlavním zdrojem podnikatelských dovedností, inovací a zaměstnanosti. V rozšířené Evropské unii zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99% všech podniků. Proto patří podpora malých a středních podniků k jedné z priorit Evropské komise v oblasti hospodářského růstu, vytváření pracovních příležitostí a hospodářské a sociální soudržnosti [6].

Tabulka 8 – Rozdělení MSP

Rok	***2002***	***2003***	***2004***	***2005***	***2006***
Celkový počet MSP	968 653	971 828	976 602	952 889	991 786

Zdroj: Vlastní tvorba, Český statistický úřad - www.czso.cz

Graf 2 – Vývoj počtu MSP



Zdroj: Vlastní tvorba, Český statistický úřad - www.czso.cz

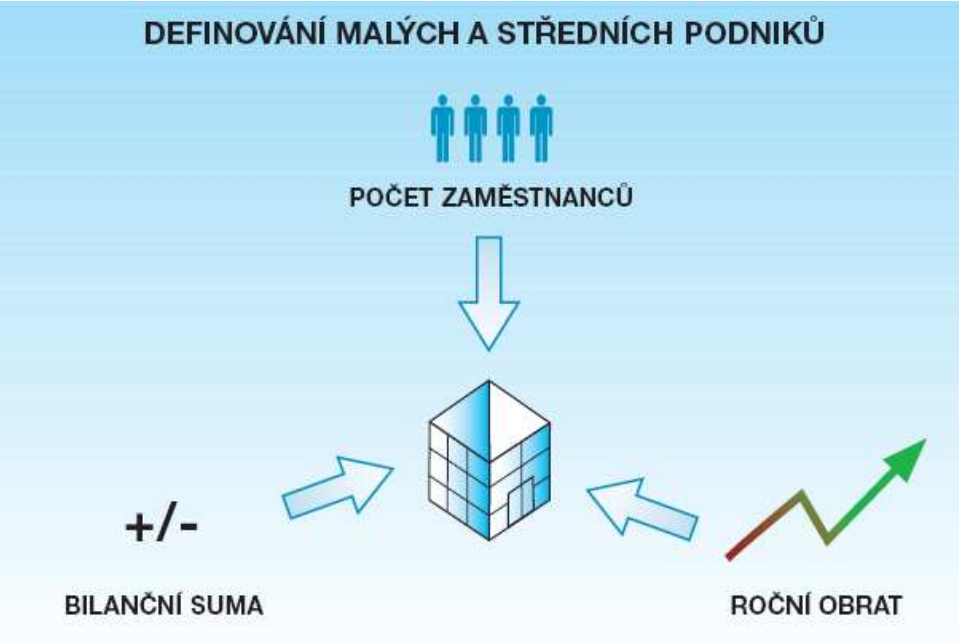
Definice MSP

Je nezbytné, aby se opatření ve prospěch malých a středních podniků zakládala na společné definici a aby se omezilo narušování hospodářské soutěže v celé Evropské unii. Definice malých a středních podniků byla přijata již v roce 1996 Evropskou komisí (Doporučení Komise 96/280/ES) a v roce 2003 pak byla přijata nová doporučení, která vstoupila v platnost dne 1. ledna 2005. Touto definicí se od té doby řídí všechny politiky, programy a opatření, které Komise uskutečňuje pro malé a střední podniky. Tato nová definice přihlíží k možným vztahům s jinými podniky. V některých případech totiž mohou tyto vztahy, zejména pokud představují významné finanční vazby s jinými podniky znamenat, že podnik není malým a středním podnikem [6].

Na tomto místě bude uveden krok za krokem, jak určit, zda je podnik způsobilý jako malý nebo střední podnik.

Na začátku je nutné zjistit informace o podniku podle třech kritérií rozhodující o velikosti firmy:

Obr. 3 – Definování malých a středních podniků



Zdroj: Evropské společenství, *Nová definice malých a středních podniků* (2006)

1. **Počet zaměstnanců** – je rozhodujícím počátečním kritériem k určení, do které kategorie podnik patří. Vždy se používá přepočtený počet pracovníků organizace na plný pracovní úvazek za jeden kalendářní rok.
2. **Roční obrat** – určuje se výpočtem příjmů, které podnik získal během daného roku z prodeje a ze služeb po odečtení vyplacený slev
   nebo
3. **Bilanční suma roční rozvahy** – se vztahuje k hodnotě hlavních aktiv společnosti.

Počet zaměstnanců přitom představuje hlavní kritérium, ostatní hrají doplňkovou roli [3].

Tabulka 9 - Prahy pro malé a střední podniky

Mikropodnik	Zaměstnanci: max. 10 Obrat: ≤ 2 miliony € Bilanční suma: ≤ 2 miliony €
Malý podnik	Zaměstnanci: max. 50 Obrat: ≤ 10 millionů € Bilanční suma: ≤ 10 millionů €

Střední podnik	Zaměstnanci: max. 250 Obrat: ≤ 50 milionů € Bilanční suma: ≤ 43 milionů €

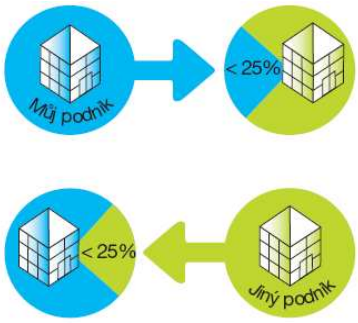
Zdroj: vlastní návrh, Evropské společenství, *Nová definice malých a středních podniků* (2006)

Pokud dojde k překročení jednoho z těchto prahů, ještě podnik nemusí ztratit statut malého a středního podnikatele. Ke ztrátě dochází až po té, co jsou stropy překročeny ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích. To platí i naopak [6].

Pro určení zda jste MSP je nutné vzít v úvahu další kritéria, a to, zda je podnik nezávislý, partnerský nebo propojený. Pro tyto případy musí být vzaty v úvahu všechny vztahy, které má podnik s jinými podniky. Podle kategorie, do které podnik patří, se pak musí připočíst některé nebo všechny údaje těchto podniků ke sledovanému podniku [6].

NEZÁVISLÉ PODNIKY

Obr. 4 – Definice MSP – nezávislé podniky



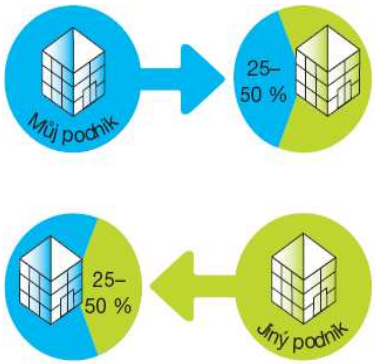
Můj podnik vlastní méně než 25 % (základního kapitálu nebo hlasovacích práv) v jiném podniku a/nebo jiný podnik vlastní méně než 25 % v mém podniku.

Zdroj: Evropské společenství, *Nová definice malých a středních podniků* (2006)

Výpočet: Pokud se jedná o nezávislý podnik, použije se pouze počet zaměstnanců a finanční údaje uvedené v roční účetní závěrce [6].

PARTNERSKÉ PODNIKY

Obr. 5 – Definice MSP – partnerské podniky



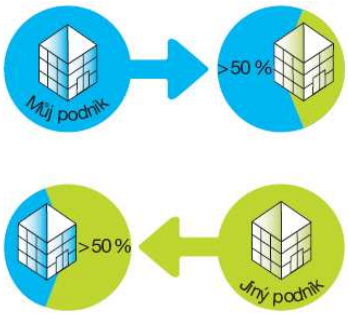
Můj podnik vlastní nejméně 25 %, nejvýše však 50 % jiného podniku a/nebo jiný podnik vlastní nejméně 25%, nejvýše však 50 %, v mém podniku. Aby se předešlo složitým a nekončeným výpočtům, definice stanovuje pravidlo, že pokud partnerský podnik má další partnery, musí se připočítat pouze údaje těch partnerských podniků, které jsou mateřským nebo dceřiným podnikem partnerského podniku.

Zdroj: Evropské společenství, *Nová definice malých a středních podniků* (2006)

Příklad výpočtu: Sledovaný podnik A vlastní 33 % podniku C a 49 % podniku D, zatímco podnik B má 25% podíl ve sledovaném podniku.
Při výpočtu údajů o počtu zaměstnanců a finančních údajů se připočtou k celkovým údajům příslušné procentní podíly údajů za podniky B, C a D.
CELKOVÉ ÚDAJE = 100 % A + 25 % B + 33 % C + 49 % D [6].

PROPOJENÉ PODNIKY

Obr. 6 – Definice MSP – propojené podniky



Můj podnik vlastní více než 50 % hlasovacích práv společníků nebo členů v jiném podniku a/nebo jiný podnik vlastní více než 50 % v mém podniku.

Zdroj: Evropské společenství, *Nová definice malých a středních podniků* (2006)

Příklad výpočtu: Podnik A (sledovaný podnik) vlastní 51 % podniku C a 100 % podniku D, zatímco podnik B má 60% podíl ve sledovaném podniku. Jelikož vlastnictví je v

každém výše uvedeném případě vyšší než 50 %, použije se při výpočtu počtu zaměstnanců a finančních prahů 100 % údajů od každého ze čtyř dotčených podniků. CELKOVÉ ÚDAJE = 100 % A + 100 % B + 100 % C + 100 % D [6].

4.2.3 Historie firmy

Dalším z důležitých ukazatelů, který je nutný brát na zřetel při výběru vhodného programu, je historie firmy. Mezníkem pro výpočet historie je první vydání živnostenského listu, tzn. první přidělení identifikačního čísla. Některé programy mohou využít podnikatelé mající minimální historii 2-3 roky, jedná se např. o Regionální operační program, některé jsou naopak určeny začínajícím podnikatelům jako je program Start, nebo program Rozvoj venkova, který je určen pro podnikatele ve fázi zavádění, růstu a rozvoje.

4.2.4 Oblast působnosti dle činnosti

Další klíčovou podmínkou pro získání dotace je, aby realizace projektového záměru byla součástí podporovaných činností vymezených programem.

V této souvislosti je při vyhledávání vhodných dotačních titulů nutné pracovat i se statistickým kódem OKEČ nebo v rámci programovacího období 2007-2013 s výrazem CZ-NACE. A právě u programů podpory ze Strukturálních fondů Evropské unie je splnění OKEČ (nebo CZ-NACE) jednou z podmínek žádosti o finanční prostředky.

Co znamená OKEČ?

Zkratka „OKEČ“ nebo-li Odvětvová klasifikace ekonomických činností je přehled veškerých činností, které jsou uspořádány do jednotlivých kategorií. Ty se dále člení do oddílů, pododdílů a skupin dle charakteru, struktury či vývoje činnosti samotného podnikatele. Předmětem jsou všechny pracovní činnosti vykonávané ekonomickými subjekty. Oborová Klasifikace Ekonomických Činností definuje číselným kódem konkrétní činnost podnikatele v Živnostenském listu.

Co je CZ-NACE?

NACE je akronym pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, který lze srovnávat po celé Evropské unii. Používání NACE je povinné pro všechny členské státy EU, proto se zavádí i v České republice. Nová klasifikace NACE, která zohledňuje i lepší a účelnější třídění ekonomických činností, postupně nahradí nynější Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ).

V konkrétních výzvách v období let 2007 - 2013 se podnikatel tedy může setkat jak s OKEČ, tak i CZ-NACE. Podnikatel v roli žadatele tak potřebuje ověřit, zda jím vybraný dotační titul podporuje i jeho podnikatelskou činnost – musí tedy porovnat OKEČ v živnostenském listu s OKEČ (CZ-NACE) uvedenou ve výzvě. Pro ověření podporovaných činností lze doporučit nahlédnout na webové stránky Českého statistického úřadu, kde kromě převodníku je k nalezení i metodická příručka.

4.2.5 Načasování projektu – „od kdy, do kdy“

Při analýze podmínek pro získání dotace bereme v úvahu začátek projektu a konec projektu. Pro realizaci každého záměru je klíčovou otázkou správné načasování - termíny. Mít správný a realistický přehled o jednotlivých termínech je velmi důležité pro vhodné načasování jednotlivých fází v procesu vyřízení dotace.

Vybraný dotační program či výzva má vždy určen časový interval na registraci projektu. Tato registrace projektu (či příjem žádostí o dotaci) probíhá buď v určitém časovém intervalu, nebo se jedná o kontinuální příjem žádostí o dotaci. Zejména v případě časově omezeného příjmu žádostí o dotaci je nutné zvážit, zda zbývající čas do ukončení příjmu žádosti je dostatečný pro realizaci všech nutných kroků pro úplnou kompletaci projektu tak, aby mohl být zaregistrován v optimální podobě.

Tipy a doporučení

Opravdu dobře si ověřte, kolik času Vám zabere shromáždění veškerých podkladů k projektu.

Nepodceňujte kompletaci příloh. Zejména, pokud je třeba při podání žádosti kromě originálu mít i větší množství kopií, zabere tato kompletace i několik hodin.

Pokud je příjem žádostí kontinuální a projekty jsou hodnoceny průběžně, dobře zvažte, jakou šanci na úspěch máte vzhledem ke zbývající alokaci programu.

4.2.6 Typ účetnictví

Právní úprava účetnictví na základě zákona o účetnictví (**Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví)** v České republice rozlišuje:

- ✓ Účetnictví, které nahradilo dříve používané tzv. podvojné účetnictví.
- ✓ Daňovou evidenci (zákon o daních z příjmu), která nahradila dříve používané tzv. jednoduché účetnictví.

Jelikož daňovou evidenci přitom nelze považovat za „skutečné“ účetnictví, neboť nesplňuje nároky všeobecně kladené na účetnictví (například podvojný zápis), tak se zpravidla požaduje u většiny programů, aby žadatelé vedli účetnictví. Vedení účetnictví dále souvisí s výpočtem finančního zdraví podniku.

Finanční zdraví

Dobré finanční zdraví ekonomického subjektu je **podmínkou většiny dotačních programů**. Každý žadatel by měl pravidelně sledovat nejen výsledky svého hospodaření, ale také zadluženost, rentabilitu vlastněného majetku a tržeb či schopnost dostát svým závazkům - tzv. likviditu. Hodnocení vychází zejména z účetních výkazů a dalších informací ovlivňujících riziko možného úpadku žadatele. Posuzovány jsou finanční i nefinanční ukazatele a jejich vývoj v čase. U některých dotací je metodika posouzení finančního zdraví žadatele předem známa a každý žadatel si tak vlastní rating může zjistit naprosto sám a zcela zdarma. V jiných případech naopak není metodika dostupná a žadatel může svoji situaci pouze

odhadnout, případně si předběžný rating nechat za poplatek zjistit u kompetentních společností.

Žadatel vedoucí daňovou evidenci má ale možnost před podáním žádosti přejít z daňové evidence na účetnictví, a tím pádem se stát možným příjemcem podpory.

4.2.7 Lokalizace projektu

Lokalita projektu, tzn. místo realizace projektu, hraje podstatnou roli z důvodu splnění dalších podmínek vyjmenovaných v programu. Některé z programů vypsaných pro toto programovací období, se týkají pouze určité oblasti/regionu vymezeného Řídícím orgánem. Pokud tedy projekt nebude realizován na vymezeném území, nelze ho z programu podpořit.

Např.:

- ***Regionální operační programy*** *jsou vždy zaměřeny na určitý NUTS II (Statistické územní jednotky Evropské unie na úrovni regionu), tzn. realizace projektu musí probíhat na daném území,*
- ***program Rozvoj*** *z Operačního programu podnikání a inovace se týká pouze regionů se soustředěnou podporou státu na léta 2007-2013 vymezených usnesením vlády č. 560 a č.829 z roku 2006,*
- *u* ***Operačních programů pro přeshraniční spolupráci****, jsou vždy vyjmenovány pouze dva regiony a žadatelé tak mohou být osoby z jednoho regionu na našem území a vymezeného sousedícího regionu na území členské země.*
- *a u většiny případů se projekty dají realizovat na území celé ČR mimo území hl. m. Prahy, pro které byly vymezeny dva operační programy.*

Upozornění:

Při posuzování lokalizace projektu není stěžejní sídlo firmy, ale vždy jde o

4.2.8 Výše a druh nákladů

V této části analýzy je nutné vyřešit, jak velké náklady budou spojeny s realizací projektu. Spolufinancování z Fondů EU se vztahuje pouze na způsobilé výdaje, a proto je velice důležité již na počátku projektu určit výši a druh nákladů, které jsou spojeny

s realizací podnikatelského záměru. Výčet způsobilých výdajů je vždy uveden při vyhlášení výzvy na příslušný dotační titul, vždy je stanovena minimální a maximální hranice, ve které se žadatelem může pohybovat. Tyto hranice se vztahují buď na celkové náklady projektu nebo pouze na způsobilé výdaje projektu. Pokud by se tedy požadovaná částka nepohybovala v tomto rozmezí, nemá pravděpodobně smysl projekt podávat.

O tom, zda je výdaj způsobilý či nikoli, rozhoduje přímo daná výzva programu, která konkretizuje podmínky programu.

Způsobilý výdaj

Způsobilým výdajem je výdaj, který zakládá nárok na čerpání dotace, tj. může být spolufinancován jednotlivými operačními programy z veřejných zdrojů. Bližší informace jsou uvedeny v příručce pro žadatele příslušné oblasti podpory. U projektu investičního charakteru se bude jednat o nákup hmotného majetku, stavbu, vybavení, apod. U měkkých projektů (vzdělávacích) se bude jednat o osobní náklady, náklady na lektora, pomůcky, atd.

Nezpůsobilé výdaje

Jedná se o výdaje, které nemohou být spolufinancovány ze zdrojů EU. Pokud tyto výdaje v projektu existují, musí být vykázány v rozpočtu projektu a musí být vždy plně financovány z vlastních zdrojů žadatele.

Obecné podmínky způsobilosti

- ✓ Výdaj musí být nezbytný pro realizaci daného projektu.
- ✓ Příjemce vždy musí dbát zásady přiměřenosti a hospodárnosti vynaloženého výdaje. Ceny pořízeného majetku by měly odpovídat cenám v místě a čase obvyklým.
- ✓ Výdaj musí splňovat tzv. časovou způsobilost. Musí být vynaložen v průběhu realizace projektu, tzn. mezi dnem závazného zahájení projektu uvedeného ve Smlouvě a dnem závazného ukončení realizace projektu.

4.2.9 Majetkoprávní vztahy, resp. povolení stavební, územní rozhodnutí

Pokud víme, jaký druh nákladů chceme hradit z programu, je nutné stanovit, zda budeme potřebovat k identifikace nákladů ještě další dokumenty, jejichž získání je časově náročné, ale nutné k podpisu smlouvy o poskytnutí dotace. Toto se týká hlavně stavebního povolení a územního rozhodnutí, u kterých je časová dotace na vyřízení delší jak 1 měsíc.

4.2.10 Zdroje financování

Zde je nutné si uvědomit, jaké finanční zdroje budeme k realizaci podnikatelského záměru využívat.

Zdroje financování jsou finanční i nefinanční nástroje poskytující volné finanční prostředky pro realizaci projektu. Plánování těchto prostředků je třeba provést již před začátkem realizace projektu, jinak hrozí zvýšení nákladů na jejich zabezpečení a je ohroženo i časové plnění aktivit projektu.

Nalezením vhodné dotace je potřeba vyřešit financování projektu. Podpora se u většiny programů pohybuje v rozmezí 35 - 90 % celkových nákladů v závislosti na typu projektu a typu žadatele, je proto nutné zajistit prostředky pro spolufinancování projektu. Převážná většina dotací je vyplácena po ukončení nějaké etapy projektu či po skončení realizace projektu, proto je důležité zajistit si prostředky i pro „předfinancování“ projektu, tak aby žadatel byl schopen platit všechny faktury projektu i s DPH.

Doporučení:

Myslete na to, že u většiny programů je nutné zaplatit náklady projektu nejprve ze svých nebo jiných zdrojů a dotace je vyplácena zpětně.

Zdroje financování mohou být následující:

Interní zdroje

- ✓ Financování nositele projektu - představují vlastní zdroje nositele projektu.

- ✓ Od partnerů zabezpečující financování projektu - Rizikový kapitál, Joint Venture fondy – tyto formy financování jsou založeny na spoluúčasti dalších partnerských organizací s kapitálovým vstupem do projektu nebo do organizace jako celku.

Externí zdroje:

- ✓ Úvěr - subjektem, který pomůže se spolufinancováním či „předfinancování“ může být například banka (Financování projektu prostřednictvím úvěru), národní grantová organizace, město či obec nebo jakýkoli jiný sponzor, většinou ale organizace sama přebírá finanční zodpovědnost za tuto část na sebe.
- ✓ Dotace - nevratné příspěvky na projekt poskytované ve formě přímých financí nebo formou slev na dani (zpravidla investiční pobídky).
- ✓ Kombinace partnerského a dotačního financování - v případě partnerství je důležité dopředu smluvně ošetřit způsob financování nákladů partnerů a určit jejich podíl na spolufinancování.

4.2.11 Vyhodnocení analýzy

Sumarizace všech výše uvedených bodů je důležitá pro vyhledání vhodného zdroje financování. V případě, že jsou známé přesné informace o tom komu, kdy, na co a v jaké výši může být dotace poskytnuta, je třeba hledat v jednotlivých operačních programech a programových dodatcích. Na základě těchto informací se ověří, že projektový záměr je v souladu s konkrétní výzvou v rámci daného operačního programu. Projekt musí být realistický, musí být sepsán a vložen do konkrétního projektového plánu. Při přípravě těchto podkladů musí žadatel vycházet z pravidel programu. Alternativou je konzultovat celou přípravu s odpovědnou osobou na úrovni implementačního orgánu nebo zprostředkujícího subjektu.

Mezi nejvhodnější programy pro malé a střední podniky patří v letech 2007-2013 především tématické operační programy (TOP). Jedná se například o Operační program Podnikání a inovace, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, Operační program Výzkum a vývoj pro inovace, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost či OP Životní prostředí. Malé a střední podniky mohou čerpat evropské dotace také z regionálních operačních programů (ROP), které se zabývají například podnikatelskou činností zaměřenou na cestovní ruch. Zcela uzavřena není

pro malé a střední podniky ani možnost získat evropské dotace na území hlavního města Prahy (popis všech Operačních programů naleznete v příloze č. 1).

Každý dotační program či dotační titul je potřeba vnímat tak, že byl vytvořen pro řešení určitého problému/oblasti, jež je potřeba nějakým způsobem podporovat. Proto je zcela nezbytné se seznámit s příslušným programovým dokumentem a koncipovat svůj záměr tak, aby danému dotačnímu programu maximálně odpovídal.

Je také vhodné si položit následující otázky:

1. **Řeší realizace Vašeho projektu problém definovaných daným programem?**
2. **Na jakou cílovou skupinu bude Váš projekt zaměřen?**
3. **Jaké bude mít konkrétní dopady na tuto cílovou skupinu?**
4. **Je výsledek Vašeho projektu měřitelný?**

Pokud námět projektu splňuje podmínky, je nutné jej rozpracovat do podrobných bodů a znovu zvážit, zda naplňuje v souvislosti s danou podporou očekávání žadatele a jestli o danou podporu zažádat. Je třeba si uvědomit, že patrně nebude dotační titul plně odpovídat požadavkům vymyšleného záměru, a bude nutné přizpůsobit projekt podmínkám programu. V případě, že se žadatel rozhodne i za těchto podmínek projekt z realizovat, čeká ho ještě řada dalších kroků.

Příklad z praxe:

1. **Identifikace žadatele - Popis firmy RESI Třeboň spol. s r.o.**

Firma Ing. Jiří Šimeček se sídlem 37901 Třeboň-Třeboň II, Souběžná 800 byla založena v roce 1991. v roce 1993 se začala zabývat výrobou a dodávkami manipulačních stolů pro rehabilitaci, fyzioterapii a příbuzné obory. V roce 1998 změnila firma právní formu podnikání na společnost s ručením omezeným. Tato nově vzniklá společnost s názvem **RESI Třeboň spol. s r.o.** převzala veškeré činnosti firmy. Postupem času se výrobní program rozšířil o další typy lehátek, jako jsou např. vyšetřovací stoly pro gynekologii a osteopatii, a dále o rehabilitační pomůcky a o výrobky 3B pro vědu a vzdělání. Z počátku se při výrobě lehátek vycházelo z

dlouholetých zkušeností zahraničních partnerů. V průběhu doby byly původní lehátka přebudovány ve zcela nové výrobky, vlastní konstrukce.

Firma RESI Třeboň spol. s r.o. v roce 1999 vybudovala novou výrobní halu vybavenou moderní technologií na zpracování ocelových profilů, dále tryskací kabinou Simpleta (Itálie) pro úpravu povrchu před nástřikem barvy a také práškovou lakovnou. Díky těmto moderním technologiím splňují výrobky firmy RESI Třeboň spol. s r.o. i ty nejpřísnější požadavky a kritéria. V roce 2001 byly výrobky odzkoušeny dle nařízení vlády 181/2001 Sb. V průběhu roku 2002 byl ve firmě zaveden systém managementu jakosti, který byl v prosinci téhož roku prověřen mezinárodní certifikační organizací SGS Switzerland SA a schválen v souladu s požadavky normy EN ISO 9001: 2000.

V letech 2004–2005 firma provozovala ve svých skladovacích prostorech velkoobchod s potravinami od firmy IGGLE a KNOR. Vzhledem k reorganizaci těchto uvedených firem, přestala být spolupráce pro obě strany výhodná a činnost velkoobchodu byla ukončena.

Během posledních let si RESI Třeboň spol. s r.o. jednoznačně upevnila pozici na domácím trhu a zároveň si vybudovala významné postavení i na zahraničních trzích, a to zejména ve Švýcarsku, Německu, Rakousku a na Slovensku, kde má firma také své obchodní partnery.

2. Hlavní analýza projektu

Tabulka 10 – Analýza projektu

Popis aktivit	Popis podmínek firmy RESI Třeboň spol. s r.o.
Vymezení žadatele	Firma je podnikatelský subjekt zapsaný v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, spisová značka C127610, se sídlem Konviktská 291/24, 11000 Praha 1. Pobočka firmy je umístěna v Třeboni, Novohradská 1153.
Velikost firmy	Společnost má podle posledního uzavřeného období 22 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že firma je MSP.

Historie firmy	Společnost v této podobě funguje již od roku 1998, která navázala na zkušenosti fyzické osoby Ing. Jiřího Šimečka, který podnikal v tomto oboru jako fyzická osoba.
Přijatelnost programu z hlediska činnosti	Podle záznamů v registru ekonomických subjektů převažující činnost firmy, na kterou se vztahuje realizace projektu, je Výroba zdravotnických přístrojů a zařízení, chirurgických a ortopedických pomůcek (OKEČ: 3310).
Načasování projektu	Projekt chce firma začít realizovat v roce 2007 a ukončit v polovině roku 2008.
Typ účetnictví	Vede účetnictví.
Lokalita	Firma má sídlo v Praze, ale projekt bude realizovat ve své pobočce v Třeboni.
Zdroje financování	Firma má na financování své vlastní prostředky.
Výše a druh nákladů	Projekt je naplánován na 890 tis. Kč. Druhy nákladů jsou: tvorba webových stránek a katalogů v cizích jazykových mutacích.
Projekt	Firma chce vytvořit nové webové stránky a katalogy ve třech jazycích (ruština, angličtina a němčina) tak, aby firma mohla konkurovat na zahraničních trzích a uspokojit poptávku zahraničních klientů.
Výsledek	**Program Marketing**

Zdroj: Vlastní tvorba

Základní informace o programu Marketing

Tento program realizuje Prioritní osu 6 „Služby pro rozvoj podnikání“ Operačního programu Podnikání a inovace 2007 – 2013. Projekt je určen malým a středním podnikům.

Cílem programu je posílení mezinárodní konkurenceschopnosti malých a středních podniků se sídlem v ČR prostřednictvím individuálních účastí na zahraničních veletrzích a výstavách, prezentace České republiky na specializovaných veletrzích a výstavách v zahraničí s individuální účastí podniků organizované Českou agenturou na

podporu obchodu (CzechTrade) a podpora aliančních činností malých a středních podniků.

Podporovanými aktivitami jsou:
a) Individuální projekty MSP a projekty seskupení MSP podporující vstup MSP na zahraniční trhy
b) Společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí schválených MPO pro příslušné období
c) Oborové a katalogové prezentace realizované agenturou CzechTrade podporující zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR na zahraničních trzích
d) Rozvoj služeb agentury CzechTrade v oblasti mezinárodního obchodu

Podrobné informace o tomto programu jsou uvedeny v dokumentu Program Marketing, který je umístěn v příloze této práce (viz. Příloha č.2).

5 ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O PROJEKT

Díky předchozí analýze je možné zjistit, zda vhodný dotační program existuje, nebo který je ten pravý. Určit odpovídající dotační program je zcela zásadní. Musí odpovídat projektovému záměru. Už samo zjištění, že programy nabízejí peníze pro realizaci určitého nápadu, je velmi povzbudivé. Jako první by se měl žadatel obrátit na úředníky odborů/oddělení evropských fondů agentury CzechInvest nebo na specializované instituce, např. Regionální rozvojová agentura, Centrum pro regionální rozvoj České republiky (CRR ČR), agentury ministerstev apod. nebo na komerční zpracovatele.

Při využití komerčních zpracovatelů je nutné se ujistit, zda vybraný subjekt má dostatečné zkušenosti v dotační problematice, jaké má reference a jakou cenu chce zaplatit za tyto služby.

Doporučení:
V případě, že chcete využít služeb poradenských agentur udělejte si vždy poptávku minimálně tří dodavatelů, aby byla cena stanovena skutečně transparentně a objektivně.
V případě některých druhů podpor jsou služby související s poradenstvím při zpracování žádosti způsobilým výdajem projektu.

Před podáním žádosti je nutné, aby se žadatel seznámil se všemi požadavky daného programu, tzn. zjistit formu a způsob předložení žádosti, jaké podkladové materiály jsou důležité pro zpracování, jaké povinné a nepovinné přílohy k žádosti přiložit tak, aby bylo vše v souladu s doporučenou metodikou, i když využije služeb specializované společnosti. Všechny tyto informace jsou uvedeny v dokumentu Příručka pro žadatele nebo její obdobě. Tato příručka je vždy součástí podkladů v rámci výzvy pro předkládání žádostí u daného dotačního programu.

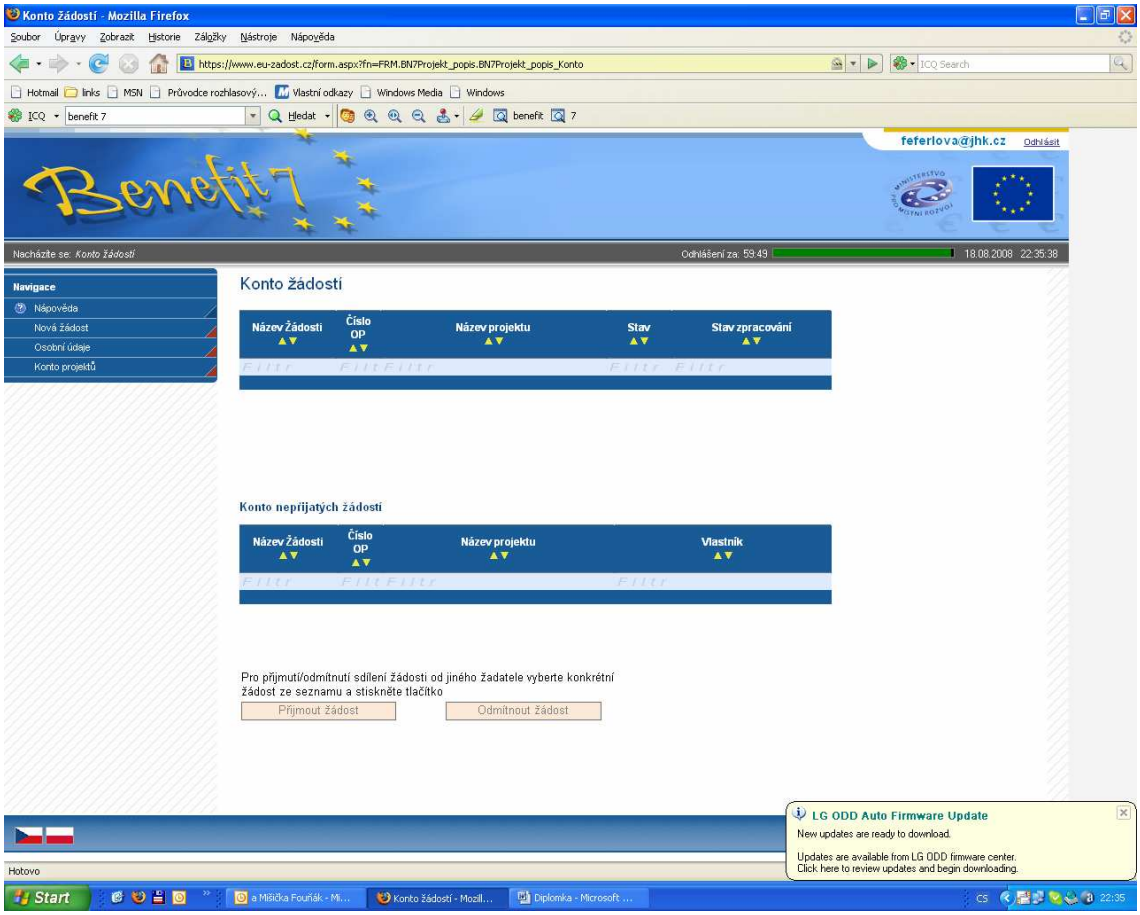
Příprava kvalitní žádosti je komplexní proces, a proto je nutné si vyhradit jak dostatek času na zpracování, tak i nezapomenout na to, aby jednotlivé přílohy měly logickou strukturu a atraktivní grafickou podobu, která usnadní jejich čtení hodnotitelům.

5.1 Použitelné aplikace pro podání žádosti

5.1.1 BENEFIT 7+

Podoba samotné žádosti o dotaci se liší dle příslušného zdroje podpory. V případě podpory z Evropské unie na období let 2007-2013 platí, až na výjimky, pro operační programy žádost Benefit 7+ volně přístupná na webové stránce https://www.eu-zadost.cz/.

Obr. 7 – Ukázka aplikace Benefit 7+



Zdroj: https://www.eu-zadost.cz/

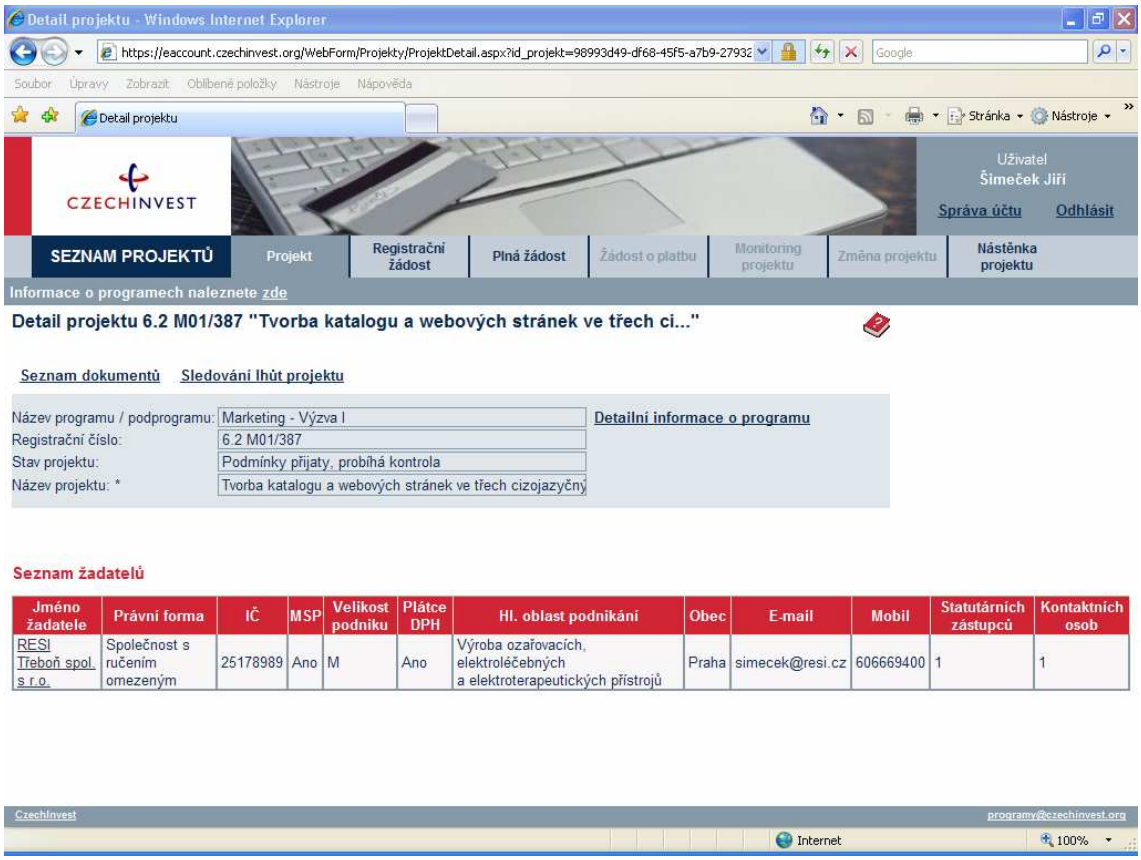
Ze seznamu formulářů stačí vybrat daný operační program a přes odkaz se dostat až na příslušnou stránku. Do systému je nutno se přihlásit – obdoba jako při registraci emailové schránky. Po registraci je možné zkoušet sepsání cvičné žádosti, až do finálního uložení.

Nejdůležitější dokument, výstup z tohoto systému, musí být uložen na CD a spolu s podepsanou tištěnou verzí předložen na místo určené ve výzvě.

5.1.2 Aplikace eAccount

Dalším systém využívaným v tomto programovacím období je **aplikace eAccount**, kterou spravuje agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která se používá při žádosti o dotace z Operačního programu podnikání a inovace. Aplikace je přístupná na https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Uzivatel/Prihlaseni.aspx.

Obr. 8 – Ukázka aplikace eAccount



Zdroj: https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/Uzivatel/Prihlaseni.aspx

Postup založení účtu v aplikace eAccount:

1. Nejprve je nutné zajistit **elektronický podpis** Jsou tři společnosti, u kterých si lze o něj zažádat. Podrobnosti o postupu získání a ceně jsou na internetových

stránkách http://www.czechinvest.org/eaccount?downloadfile=e-podpis-185.pdf. Elektronický podpis lze získat **okamžitě.**

2. Další krok je **založení Master účtu.** Tento účet, do kterého vyplňujete na začátku základní informace o firmě a o kontaktní osobě, je přidělen vždy k jednomu IČ. Tento účet pak slouží pro podávání všech žádostí v rámci OPPI. V jednom z kroků je nastavení přihlašovacího jména a hesla, které bude uchazeč o podporu používat po celou dobu programovacího období. Podrobnosti o založení účtu lze nalézt na http://www.czechinvest.org/data/files/jak-zalozit-master-ucet-275.pdf. Po zkontrolování všech vyplněných údajů, dostane žadatel informaci o platnosti. Tuto informaci by měl obdržet **do 5ti dnů** na email uvedený při zakládání Master účtu. *V tomto období, kdy se pomalu rozbíhá tento systém, je možné, že informace zaslané o aktivaci přijdou o něco později.*

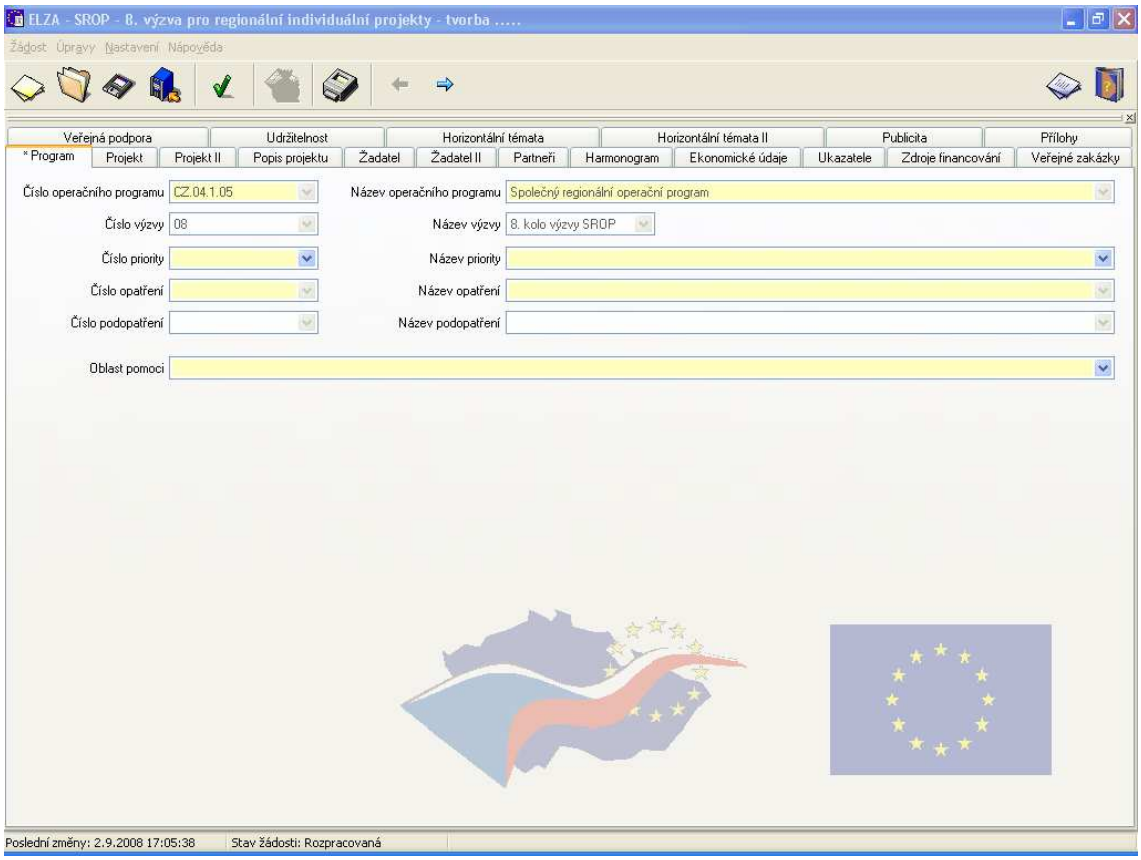
3. Jakmile žadatel obdrží informaci o správnosti údajů, může podávat **Registrační žádost.** Jedná se pouze o vyplnění důležitých základních informací o projektu a vyplnění ekonomických příloh. Po odeslání této žádosti získá vyjádření, zda může podat Plnou žádost a jeho výsledkem je získání tzv. vysvědčení, nebo-li Rating, který může využívat po dobu jednoho roku. Informaci o výsledku obdrží nejdéle **do dvou týdnů po odeslání Registrační žádosti** elektronicky prostřednictvím eAccountu. V případě, že bude Registrační žádost přijata agenturou CzechInvest, bude žadateli oznámen datum pro vznik způsobilých výdajů (od tohoto data mohou být výdaje vynaložené v souvislosti s projektem považovány za uznatelné) a lhůtu pro předložení Plné žádosti.

4. **Plnou žádost** předkládá do stanovené lhůty se všemi potřebnými náležitostmi. Lhůta pro zaslání informace o výsledku hodnocení se liší v závislosti na složitosti projektu, přičemž je třeba vzít v úvahu, že můžete být vyzván k doplnění chybějících údajů o projektu, což dobu hodnocení pravděpodobně prodlouží. V ideálním případě je lhůta pro zaslání informace o výsledku hodnocení odhadována u malých projektů **cca do 2 měsíců** od vložení Plné žádosti a u středních a velkých projektů cca **do 3 měsíců** od vložení Plné žádosti.

5.1.3 Další používané aplikace

V případě podpor z jiných zdrojů, např. státní či regionální rozpočty, je podoba žádostí odlišná. Jedná se však o obdobně sofistikované systémy (např. Elza) či elektronické formuláře (excel).

Obr. 9 – Ukázka aplikace Elza



Zdroj: http://www.strukturalni-fondy.cz/srop/elektronicka-zadost-elza

Doporučení:

Nenechávejte přípravu na poslední chvíli, a to i proto, aby byl dostatek času na její zkompletování a následnou revizi dokumentů.

5.2 Obsah žádosti

I přesto, že podoba samotných žádostí je odlišná, lze vysledovat prvky, které každá žádost obsahuje:

- ✓ Název projektu.
- ✓ Údaje o žadateli – mezi tyto náležitosti lze zařadit základní údaje, adresu sídla společnosti, adresu pro doručování, statutární zástupce, kontaktní osoby, oblasti podnikání.
- ✓ Údaje o projektu – popis projektu, údaje o činnosti, ve které se projekt realizuje, místo realizace, čas realizace projektu, apod.
- ✓ Rozpočet projektu – rozdělený na způsobilé a nezpůsobilé výdaje.
- ✓ Zdroje financování projektu – z čeho projekt bude hrazen, kolik dotačních prostředků je požadováno, jaká míra dotace se předpokládá.
- ✓ Ukazatele projektu – např. závazné ukazatele, monitorovací ukazatele.
- ✓ Horizontální ukazatele (podrobný popis kap. 5.2.1 – Horizontální ukazatele).

5.2.1 Horizontální ukazatele

Každý projekt by měl být **posouzen také z pohledu tzv. horizontálních témat (principů):**

- ✓ udržitelný rozvoj,
- ✓ rovné příležitosti,
- ✓ rozvoj informační společnosti,
- ✓ sociální integrace a zaměstnanost,
- ✓ vyvážený rozvoj regionů.

Udržitelný rozvoj – je chápán ve třech dimenzích – sociální, ekonomické a environmentální. Představuje politickou prioritu pro začlenění životního prostředí a ochrany přírody a krajiny do definice a provádění opatření podporovaných strukturálními fondy. Každý projekt podpořený ze Strukturálních fondů musí splňovat tento požadavek a svou realizací pak bude přispívat k udržitelnému rozvoji prostřednictvím např.:

- ✓ snižování množství produkovaných odpadů a odpadních vod a jejich negativního ekologického účinku,
- ✓ snižování spotřeby energie a užití obnovitelných zdrojů tam, kde je to možné,

- ✓ využití podnikatelských příležitostí v nových trendech ekologického managementu,
- ✓ povzbuzování environmentálních inovací, výzkumu a vývoje,
- ✓ podporování vývoje směrem k veřejné dopravě, chůzi a cyklistice,
- ✓ podpora ekonomického rozvoje ke zlepšování účinnosti paliv ve veřejné a soukromé dopravě,
- ✓ povzbuzování místních orgánů k využití kvality jejich životního prostředí jako klíčového ekonomického faktoru.

Z tohoto důvodu je princip udržitelného rozvoje zakotven do kritérií pro výběr projektů u adekvátních opatření jednotlivých programů.

- ✓ **Princip ochrany lokalit Natura 2000 -** součástí tohoto horizontálního principu je ochrana chráněných území Natura 2000, které zahrnují ochranu nejcennějších území, kde se vyskytují cílové druhy a typy stanovišť evropského významu. U všech projektů a akcí je tedy sledováno, zda jejich realizace bude v souladu s výše uvedenými předpisy a nepoškodí vzácné přírodní prostředí spadající do soustavy území Natura 2000 nebo do jejich blízkosti.

Rovné příležitosti - členské státy mají povinnost zajistit podporu rovnosti žen a mužů, dále z hlediska rasového a etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženského nebo světového názoru či sexuální orientace. Rovné příležitosti pro všechny skupiny obyvatelstva představují základní demokratickou zásadu, jejíž začlenění do všech politik se stává samozřejmostí. V této souvislosti musí být všeobecné posilování přístupu k rovným příležitostem začleněno do veškerého programování Strukturálních fondů.
Princip rovných příležitostí podporuje široký okruh aktivit, které lze charakterizovat jako pozitivní akce, např. tréninkové aktivity, rovnost v zaměstnanosti, návrat do práce po období péče o děti apod.

K uplatnění tohoto principu je bráno v úvahu:

- ✓ základní proud rovnosti, kdy ohled na rovnost příležitostí je zabudován do všech opatření, implementačních a hodnotících systémů a procesů. Tento

přístup je přijat ve všech stádiích realizace a řízení programů a vztahuje se na všechny projekty, které budou podpořeny,

- ✓ rovnost v zaměstnanosti, kdy je snahou dosáhnout stejného přístupu k zaměstnanosti a vzdělávacím příležitostem a je vyvíjeno úsilí pro zlepšení kvality zaměstnání pro sociálně ohrožené osoby a zajištění větší pružnosti při ochraně pracovních míst pro sociálně ohrožené osoby,
- ✓ informace o rovných příležitostech, kdy budou prostřednictvím monitorování a hodnocení projektů pravidelně analyzována příslušná data.

Princip rovnosti příležitostí bude zakotven do kritérií pro výběr projektů u všech programů a odpovídajících opatření.

Rozvoj informační společnosti - výsledkem rostoucího tempa používání informačních a komunikačních technologií a nástupu internetu jsou hluboké změny ve vnitřní organizaci státních institucí, podniků a rovněž v požadavcích kladených na znalosti a organizaci práce, ve vztazích mezi podnikateli, obchodními partnery, občany a státními orgány. Tyto technologie mají značný vliv na celou ekonomiku a na zásady, které určují a podporují jejich využívání a které mají rozhodující vliv na modernizaci ekonomiky a přispívají k využití nových příležitostí v zaměstnanosti a začlenění se do nové globální ekonomiky.
Priority státu v této oblasti jsou uvedeny vždy u jednotlivého operačního programu, a to s ohledem na možnosti jejich uplatnění v tématu.

Sociální integrace a zaměstnanost – jednotlivé operační programy vychází v oblasti sociální integrace a zaměstnanosti z klíčových koncepčních dokumentů připravených v České republice, kterými jsou např. Národní plán zaměstnanosti 1999, Národní akční plán zaměstnanosti 2002 a Hospodářská strategie vlády České republiky pro vstup do Evropské unie. Tyto dokumenty byly rovněž formulovány v kontextu Evropské strategie zaměstnanosti.

Vyvážený rozvoj regionů - naplněním horizontálního cíle vyváženého rozvoje regionů je soustředit se na zmírnění negativních dopadů vyplývajících z poklesu konkurenční schopnosti regionů projevující se v různých regionech s různou silou. Klesající negativní dopady regionálních disparit musí být jedním z hlavních aspektů vnitřní soudržnosti a stability celkového regionálního rozvoje v ČR.

5.3 Přílohy žádosti

Tím však příprava samotné žádosti nekončí. Formulář, který je předložen na příslušný implementační odbor musí být doplněn příslušnými přílohami. I zde sledujeme rozdíly u jednotlivých typů a zdrojů podpor. Lze však obecně popsat nejčastější a nejdůležitější přílohy:

- ✓ Doklady o právní subjektivitě žadatele (např. doklad o přidělení IČ, výpis z Obchodního rejstříku).
- ✓ Finanční výkazy (většinou za poslední 2 uzavřená účetní období – závisí na typu programu).
- ✓ Čestné prohlášení o bezdlužnosti, doklad o zajištění financování projektu.
- ✓ Doklad o vlastnictví stavby, pozemku (výpis z katastru nemovitostí).
- ✓ Podnikatelský záměr – vždy sepisován podle jednotlivých bodů stanovených v žádosti.
- ✓ Studie proveditelnosti – u menších projektů není vyžadována - slouží jak k posouzení realizovatelnosti projektu z hlediska finančního, tak i ke zhodnocení efektivnosti vložených prostředků. Výsledkem je několikastránkový dokument, který nadefinuje, zda je projekt životaschopný.
- ✓ Logický rámec projektu – u menších projektů není vyžadován (podrobný popis kap. 5.3.1 – Logický rámec projektu).

5.3.1 Logický rámec projektu

Logický rámec přehledně zmapuje záměry projektu, jeho očekávání a uvádí je do souladu s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Slouží příjemci jako nástroj průběžného sledování postupu realizace projektu.

Účel a využití logického rámce - ke strukturování projektového záměru používáme obvykle metodu logického rámce, který má následující přednosti:

- ✓ jedná se o praktický metodický nástroj, který nám umožňuje lépe strukturovat (detailně rozlišit) a ověřit si náš projektový záměr,
- ✓ objasňuje cíle projektu a jeho očekávané výsledky; ověřuje, zda je cíl našeho projektu v souladu s cíli dotačního programu/grantového schématu,

- ✓ umožňuje ověřit, zda je projekt uskutečnitelný a za jakých (vnějších i vnitřních) předpokladů a podmínek; cyklickým opakováním zpětné vazby dává možnost změn, úprav, popř. volby jiné alternativy,
- ✓ poskytuje nám konkrétní informace (v podobě kvantifikovaných indikátorů) potřebné pro monitoring a hodnocení projektu,
- ✓ je základním podkladem, který poskytuje vstupy pro zpracování projektové žádosti.

Logický rámce se skládá ze čtyř sloupců, které vyjadřují:

1. Vertikální logiku projektu – strom cílů
2. Objektivně ověřitelné ukazatele
3. Zdroje k ověření
4. Rizika/předpoklady, které podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu

Tabulka 11 - Základní formát logického rámce - obsah jeho jednotlivých částí

Logický rámec – projekt: (název)	Název programu:	(název)
Předkladatel projektu: (název)	Celkové náklady projektu(cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)

Sloupec intervenční (strom cílů)	**Sloupec – objektivně ověřitelné ukazatele**	**Sloupec – zdroje informací k ověření**	**Sloupec – vnější předpoklady/rizika**
Hlavní cíl(e) ➢ Důvod realizace. ➢ Specifické cíle dané priority v programovém dokumentu	Měřitelné indikátory na úrovni hlavních cílů (počet, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění cíle	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (krajské statistiky, monitorovací zprávy, statistiky ÚP...)	
Účel projektu	Měřitelné indikátory	Kde se dají získat	Nezbytné vnější

➢ Změna, kterou chceme dosáhnout projektem ➢ Jaké jsou operační cíle podpůrného opatření, kterých bude projektem dosaženo	na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění účelu	informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt...)	podmínky pro dosažení hlavního cíle mimo naši odpovědnost (zájem o danou aktivitu, volné pracovní síly...)
Výstupy projektu ➢ Nezbytné k naplnění účelu projektu ➢ Co bude konkrétním výstupem projektu (co se postaví, opraví, nakoupí) ➢ Co bylo vytvořeno	Měřitelné indikátory na úrovni výstupů nezbytné pro zabezpečení účelu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit dosažení výstupů	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt...)	Předpoklady a rizika na úrovni výstupů podmiňující dosažení účelu (průběh realizace, finanční zdroje, dodavatel...)
			Předběžné podmínky Vnější i vnitřní předběžné podmínky (vyhlášení dotačního programu, vydání stavebního povolení, schválení projektového záměru zastupitelstvem...)

Zdroj: Jihočeský kraj – Krajský úřad, *Projektový management* (2007)

Příklad z praxe:

Na následujících řádkách bude popsán projekt firmy RESI Třeboň spol. s r.o., která využila pro svůj podnikatelský záměr na základě analýzy, program Marketing. Tento projekt byl sestaven podle bodů vyjmenovaných v Příručce pro žadatele, kde byl obsah nastaven následovně:

1. Exportní záměr
2. Země, do kterých společnost již vyváží, zkušenost s exportem
3. Kolik % obratu jde na vývoz
4. Konkurenční výhody
5. Slabé a silné stránky firmy – projektu
6. Popis výrobku, pro který hledá firma v dané zemi odbyt
7. O jaké země má firma zájem, důvody
8. Certifikace výrobků
9. Unikátnost výrobků
10. Realizovala již firma průzkum zahraničních trhů, na které vstoupit, a do jaké míry?
11. Jakého cíle chce firma na vybraných zahraničních trzích dosáhnout a roční objem

Podnikatelský záměr firmy RESI Třeboň spol. s r.o.:

Podnikatelský záměr včetně exportního záměru

Tvorba katalogu a webových stránek ve třech cizojazyčných mutacích

---

1. Exportní záměr

Cílem záměru je zvýšení konkurenceschopnosti jak na mezinárodních trzích, tak i trzích národních. Tohoto záměru bude dosaženo získáním nových zahraničních zákazníků, zvýšením podílu na zahraničním trhu, zvýšením obratu firmy vývozem na zahraniční trhy o 10%. Potencionální klienti získají snadným způsobem informace o produktech firmy RESI Třeboň.

Internetové stránky

Cílem je zvýšit informovanost potencionálních zahraničních zákazníků již na samém začátku setkání se s firmou, a tím úspěšně rozvíjet zákaznické vztahy. Prostřednictvím nových internetových stránek bude dosaženo lepšího výchozího postavení při jednání s novými zákazníky, kteří kladou důraz na perfektně zpracované a snadno dostupné informace o firmě. Mnoho zákazníků posuzuje firmu podle kvality a ceny jednotlivých výrobků a také podle celkového dojmu z prvotního setkání s firmou např. v podobě internetových stránek.

Webové stránky budou vytvořeny ve třech mutacích, a to v anglickém, německém a ruském jazyce.

Propagační materiály

Existence kompletního katalogu výrobků v různých jazykových mutacích je jedním z důležitých kroků, jak se dostat co nejrychleji a nejblíže k potencionálnímu zákazníkovi. Připravovaný katalog bude obsahovat komplexní informace o portfóliu výrobků, které firma v současné době má připravené pro zájemce. Katalog výrobků bude nabízen v anglickém, německém a ruském jazyce.

2. Země, do kterých společnost již vyváží, zkušenost s exportem

V současné době firma vyváží hlavně do zemí Evropské Unie, a to do Německa (největší podíl exportu), dále do Rakouska, Slovenska a Švédska. Společnost také exportuje i do zemí mimo Evropskou Unii, jako jsou Švýcarsko a Norsko. Vytvořením internetových stránek a katalogu v německém a anglickém jazyce, se chce firma přiblížit dalším zemím EU, v ruském jazyce se chce firma ještě více přiblížit i k pobaltským zemím Evropy.

Firma díky partnerským organizacím v zahraničí má již od samého počátku své existence dlouholetou zkušenost s exportem do zahraničí.

3. Kolik % obratu jde na vývoz

Na obratu firmy se velkou měrou podílí vývoz zboží do výše vyjmenovaných zemí v EU i mimo ni. Procentuelní podíl představuje cca. 70 % celkového obratu firmy. Firma svým exportním záměrem chce zvýšit tento podíl ještě o 10 %, tzn., že by se jednalo o obrat na vývoz ve výši cca. 80 % celkového obratu.

4. Konkurenční výhody

Mezi konkurenční výhody firmy RESI Třeboň se řadí spolupráce s partnery ze zahraničí, která funguje již několik let, tím firma zaujímá velký podíl na zahraničním trhu ve výrobě manipulačních stolů pro rehabilitaci, fyzioterapii a příbuzné obory. Z počátku se při výrobě lehátek vycházelo z dlouholetých

zkušeností zahraničních partnerů. V průběhu doby byla původní lehátka přebudovány ve zcela nové výrobky, vlastní konstrukce.
Vzhledem k době působení společnosti na trhu, je postavení firmy stabilní, a to jak z pohledu trhu v ČR, tak i v zahraničí.

5. Slabé a silné stránky firmy – projektu

- Silné stránky: dlouholeté zkušenosti v oboru; finanční zázemí (dostatek vlastních finančních prostředků); vysoká flexibilita v dodávkách, přizpůsobení se požadavkům zákazníka; návaznost projektu na již zavedený provoz; vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost); dostatek klientely; proniknutí na zahraničí trhy; nízká konkurence v okolí
- Rizika projektu: běžné podnikatelské riziko, nesolventnost firem (společnost eliminuje uzavřením smluvního vztahu).

6. Popis výrobku, pro který hledá firma v dané zemi odbyt

Společnost vyrábí:

- **Manipulační stoly -** masáže, fyzioterapie, rehabilitace; vertikalizační stoly; stoly pro vojtovu metodu; gynekologie; trakční stoly; transfuzní křesla; osteopatie
- **Dřevěné masážní stoly**
- **Skládací masážní stoly a židle** (přenosné)

Sortiment firmy je z důvodu komplexnosti doplněn o:

- **Doplňkový nábytek** – pojízdné vozíky pro přístroje, vozíky na prádlo, zrcadla, trakční závěsy, zástěny
- **Rehabilitační pomůcky** – informační materiály, míče a doplňky, masážní pomůcky, pomůcky pro posilování, sportovní potřeby, rehabilitační pomůcky pro koordinaci pohybu, ribstole, žíněnky a podložky, ortopedy, posilovací stroje, aqua produkty, podložky pro polohování, bylinné koupelové přísady a oleje
- **Produkty pro tělesně postižené** – trenažér ovládání, obraceč stránek, pohyblivé pásy pro pohybovou terapii

- **Fangoterapie** – míchací přístroje, ohřívací skříňky, vodní a parní vaničky, podstavce pro vodní a parní vaničky, fólie a rozpouštědla, solux lampy

7. O jaké země má firma zájem, důvody

Záměrem tohoto projektu je zvýšit vývoz do všech zemí Evropské Unie. Nejvíce se však chce firma orientovat na země, kde je velká šance na získání nových zákazníků: Francie, Španělsko, Itálie, Dánsko, Litva, Lotyšsko a Estonsko z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti firmy a zvýšení podílu na zahraničních trzích. Jazykové mutace mají sloužit i pro zákazníky podnikající na území České republiky a mluvící cizím jazykem.

8. Certifikace výrobků

Firma RESI Třeboň spol. s r.o. v roce 1999 vybudovala novou výrobní halu vybavenou moderní technologií na zpracování ocelových profilů, dále tryskací kabinou Simpleta (Itálie) pro úpravu povrchu před nástřikem barvy a také práškovou lakovnou. Díky těmto moderním technologiím splňují výrobky i ty nejpřísnější požadavky a kritéria. V roce 2001 byly výrobky odzkoušeny dle nařízení vlády 181/2001 Sb.; pro posouzení shody byly použity harmonizované technické normy ČSN EN 60601-1-2 (protokol č. P9813829E01) a Technické podmínky č. 1.1, 1.2, 2.1-2.12.

V průběhu roku 2002 byl ve firmě zaveden systém managementu jakosti, který byl v prosinci téhož roku prověřen mezinárodní certifikační organizací SGS Switzerland SA a schválen v souladu s požadavky normy EN ISO 9001 : 2000.

9. Unikátnost výrobků

Z počátku se při výrobě lehátek vycházelo z dlouholetých zkušeností zahraničních partnerů. Díky firemním konstruktérům, kteří v řadě případů vycházeli i z námětů a připomínek zákazníků, firma tyto původní lehátka brzy přebudovala ve zcela nové výrobky vlastní konstrukce, které byly v roce 2001 odzkoušeny dle nařízení vlády 181/2001 Sb.

Celý technologický postup je prováděn ve firmě RESI Třeboň a je nabízen na českém trhu a dále vyvážen do zahraničí.

10. **Realizovala již firma průzkum zahraničních trhů, na které vstoupit, a do jaké míry?**

    Vytipování nových trhů, na které chce firma vstoupit, byl odvozen od časté poptávky jednotlivých klientů. Pro firmu je v současné době velice výhodné vstoupit na pobaltský trh, jelikož je zde velice nízká konkurence v tomto oboru v odpovídající kvalitě.

11. **Jakého cíle chce firma na vybraných zahraničních trzích dosáhnout a roční objem**

    Firma chce díky tomuto exportnímu záměru zvýšit obrat z vývozu o dalších 10%. Firma chce získat větší podíl na zahraničním trhu, dostat se do podvědomí potencionálních zákazníků a získat tak kvalitní odběratele.

Jelikož program spadá do Operačního programu podnikání a inovace byla využita k podání žádosti aplikace eAccount. Nejprve byla vyplněna registrační žádost (viz. Příloha č. 3) a po přijetí rozhodnutí byla podána Plná žádost (viz. Příloha č. 4).

5.4 Předložení žádosti

V této fázi je již žádost kompletně se všemi přílohami a podpisy připravena k předložení. Takto kompletní žádost je nutné předložit na příslušném místě do výzvou stanoveného termínu. Po přijetí je nejprve žádost kontrolována z hlediska splnění všech formálních náležitostí a přijatelnosti projektu pro daný program. V této fázi může být žadatel vyzván k případnému doplnění chybějících příloh, případně opravě chybných údajů.

Po přehodnocení projektu z hlediska formálního a přijatelnosti projektu, jsou jednotlivé žádosti hodnoceny na základě předem stanovených hodnotících a bodovacích kritérií. Nejlepší projekty jsou pak doporučeny ke schválení. V případě kladného hodnocení je žadatel vyzván k podpisu smlouvy o poskytnutí dotace. Po podpisu se stává žadatel příjemcem podpory.

Je namístě zmínit, že i v případě kladného vyhodnocení projektu, kdy dojde k podpisu smlouvy, není žadatel na konci své projektové cesty, nýbrž na začátku. Na začátku samotné realizace projektu.

6 REALIZACE PROJEKTU

Se samotnou realizací projektu je možné začít již po předložení žádosti nebo po datu, který je stanoven implementační agenturou. Je zde ale riziko, že projekt nemusí být v hodnotícím procesu schválen, a náklady na jeho realizaci tak nebudou moci být uplatněny. Příjemce podpory provede samotnou realizaci svého záměru tak, jak bylo popsáno v žádosti. Během realizace musí přitom dodržovat pravidla stanovená pro projekty financované ze Strukturálních fondů EU.

Mezi podmínky, ke kterým se žadatel zavazuje patří zejména:

- ✓ zajištění publicity projektů, na které je poskytnuta dotace, formou plaket, štítků, billboardů apod. během a po realizaci projektu dle stanovených pravidel,
- ✓ výběr dodavatelů zakázek, na které bude poskytnuta podpora z Operačního programu Podnikání a inovace, dle předem stanovených pravidel,
- ✓ zajištění projektového týmu,
- ✓ vedení analytického účetnictví,
- ✓ kontrola harmonogramu prací na základě předem stanovených podmínek (délka etapy je omezena časovou délkou a výší platby dotace),
- ✓ administrace a monitoring projektu pomocí monitorovacích zpráv.

Realizace podnikatelského záměru musí vést ke splnění předem vytýčených cílů, tzv. monitorovacích indikátorů projektu. Tyto ukazatele si stanovuje žadatel již v žádosti, a proto je nutné důkladně zvážit a uvědomit si, zda je reálné jich dosáhnout a následně i udržet po dobu, která je daným programem vyžadována (tzv. doba udržitelnosti).

6.1 Publicita, pravidla vizuálního označování

Všechny subjekty zapojené do implementační struktury OP (tedy i realizátoři jednotlivých projektů) jsou povinny řídit se schválenými pokyny pro publicitu programu a identifikaci podpory ze Strukturálních fondů.

Již v žádosti upřesňuje konečný příjemce způsob, kterým bude navenek propagovat účast EU na financování projektu. Ve schvalovacím a monitorovacím procesu jsou pak tyto náležitosti kontrolovány.

Může se např. jednat o publicitu ve formě:

- ✓ vlajka EU,
- ✓ standardní text na dokumentech prezentujících výsledky projektu,
- ✓ standardní text v zápatích internetové stránky,
- ✓ označení samolepkou, plakátem či štítkem,
- ✓ označení propagačních předmětů vlajkou EU.

Je velmi důležité, aby všichni koneční příjemci dodržovali a naplňovali pravidla publicity a vizuálního označování, neboť jsou to právě oni, kdo může poskytnout hmatatelné důkazy o tom, že strukturální politika, nástroj evropské solidarity, existuje nejen na papíře, ale že rovněž přináší praktické výsledky.

Náklady na publicitu projektu jsou tzv. způsobilými výdaji projektu – musejí být tedy zahrnuty do rozpočtu projektu.

Doporučení:
Náklady na publicitu si zahrňte do rozpočtu projektu, jelikož při schválení je na ně taktéž poskytnuta dotace.

6.2 Výběr dodavatelů

Většina dotačních programů vyžaduje vypisovat výběrové řízení v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, § 18 odst. 3

Pravidla stanovují postup příjemce dotace (dále jen zadavatel) při:

1. zadávání veřejných zakázek malého rozsahu podle uvedeného zákona, jejichž předpokládaná hodnota přesahuje 500 000,- Kč bez DPH a zároveň nedosahuje 2 mil. Kč (resp. 6 mil. Kč u stavebních prací),
2. výběru dodavatele v případech, kdy se zadavatel nemusí řídit zákonem (např. nesplňuje definici dotovaného zadavatele dle zákona).

Všeobecně můžeme říci, že pokud chceme žadat o dotaci, je nutné dodržet zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Toto je možné při dodržení následující pravidel:

- ✓ U zakázek v předpokládané hodnotě **více než 500 tis. Kč bez DPH do 50 mil. Kč** včetně zadavatel nechá zveřejnit vyhlášení zakázky v Obchodním věstníku (Obchodní věstník je přístupný na www.ov.ihned.cz. Zakázku je nutné vyvěsit v sekci Výběrové řízení v elektronické verzi). Minimální lhůta pro předkládání návrhů je 30 dnů od data vyhlášení (Lhůta počíná běžet den následující po dni, kdy došlo ke zveřejnění vyhlášení zakázky).
- ✓ U zakázek v předpokládané hodnotě **více než 50 mil. Kč bez DPH do 100 mil. Kč** včetně zadavatel nechá zveřejnit vyhlášení zakázky v Obchodním věstníku a na Centrální adrese (www.centralniadresa.cz) v části Ostatní nabídky. Minimální lhůta pro předkládání návrhů je 40 dnů od data vyhlášení.
- ✓ U zakázek v předpokládané hodnotě **více než 100 mil. Kč bez DPH** zadavatel nechá zveřejnit vyhlášení zakázky v Obchodním věstníku1, na Centrální adrese v části Ostatní nabídky a v Úředním věstníku Evropské unie - TED (ted.europa.eu). Minimální lhůta pro předkládání návrhů je 60 dnů od data vyhlášení.
- ✓ Nezávisle na zveřejnění inzerátu dle výše stanovených požadavků může zadavatel přímo oslovit jemu známé vhodné dodavatele a vyzvat je přímo k podání nabídky. Takto získané nabídky zadavatel vyhodnotí spolu s nabídkami, které získá na základě inzerátu, po uplynutí lhůty pro podání nabídek.

I v případě menších projektů, jejichž finanční částka je nižší je třeba postupovat dle pravidel pro výběr dodavatele, např. vyhodnocením 3 nabídek od dodavatelů, apod. Žadatel se musí řídit příručkou pro příjemce, resp. jiným adekvátním dokumentem.

6.3 Projektový tým

Projektový tým tvoří specialisté různé kvalifikace, kteří se podílejí na řízení projektu **ve všech jeho fázích** (příprava – realizace - provoz).

Sestavení projektového týmu je nutné nepodceňovat. Každý člen týmu má svou roli v projektu, kterou musí znát stejně tak jako musí být seznámen i s náplní dalších členů týmu z důvodu nutné spolupráce. Stejně jako v organizačním řízení i zde je nutné vymezit koordinátora realizace projektu a zajistit nezbytnou zastupitelnost.

Projektový tým (projektová hierarchie):

- ✓ **zadavatel projektu** – obvykle vrcholový management (VM) obce/města, podniku, NNO
- ✓ **dozor projektu** – člen VM, který zodpovídá za projekty (**koordinátor projektů**),
- ✓ **manažer projektu** – vedoucí, plánovač, organizátor a koordinátor práce projektového týmu; práci řídí, ale nevykonává,
- ✓ **expertní tým** – poradní orgán VM (specialisté) pro speciální součásti/ fáze projektu,
- ✓ **zpracovatel projektové žádosti** o grant (expert – vlastní nebo outsourcing),
- ✓ **vlastní zaměstnanci** zapojení do přípravy a realizace projektu (vedoucí projektového týmu, projektový manager, asistent projektového týmu, účetní projektu, expert, případně další),
- ✓ **dodavatelé** (stavebních prací, dodávek, služeb).

Samotný realizační tým v podobně vlastních zaměstnanců zapojených do přípravy a realizace projektu je pak „klíčovým hráčem“ především z pohledu naplnění projektu po všech stránkách, které vyžaduje smlouva o udělení grantu. Tým dbá na to, aby byly pravidelně předkládány zprávy, správně vybráni dodavatelé, zaúčtováno, vyúčtováno a archivováno, atd.

6.4 Monitoring projektu a administrace projektu

Monitoring projektů probíhá v průběhu realizace projektu i po jeho ukončení. Hlavním cílem monitorování je průběžné zjišťování pokroku v realizaci projektů, porovnávání získaných informací s výchozím předpokládaným plánem a poskytování zpětné vazby z hlediska realizace projektů i celého programu.

Příjemce dotace reportuje příslušné ukazatele programu a jejich hodnoty vykazuje ve zprávách o realizaci. Povinnost k vyplnění zprávy vzniká příjemci dotace na základě vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Je třeba hlídat termíny předkládání, nepsat na poslední chvíli, ale průběžně si dělat poznámky, zakládat si postupně přílohy monitorovacích zpráv, kopií faktur, předávacích protokolů, apod. Při psaní zpráv je nutné být věcný, stručný, srozumitelný.

Monitorované oblasti projektu:

- ✓ **Časový harmonogram aktivit projektu.**
- ✓ **Finance** – porovnávání rozpočtových a skutečných nákladů a sledování toků hotovosti, sledování čerpání zdrojů vhledem ke stanovenému plánu, sledování disponibility požadovaných zdrojů.
- ✓ **Indikátory projektu** – pro monitoring mají indikátory klíčový význam. U každého projektu bude před proplacením způsobilých výdajů porovnáván plánovaný stav se skutečností dosaženou po jeho realizaci.

Současně je zahájena **administrace projektu -** zahrnuje činnosti umožňující realizátorovi projektu (resp. konečnému příjemci grantu) „slaďovat plán“ projektu s reálným stavem, a to bez rizika jednostranného vypovězení smlouvy ze strany poskytovatele podpory.

6.5 Vedení účetnictví

- ✓ Konečný příjemce je povinen vést o projektu oddělenou účetní evidenci v souladu se zákonem o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů). Pokud je to možné, mělo by být účetnictví vedeno v elektronické formě (článek 18, nařízení Komise č. 438/2001).
- ✓ Koneční příjemci, kteří nemají povinnost vést účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, jsou povinni vést pro doložení svých výdajů v případě realizace projektů spolufinancovaných ze Strukturálních fondů daňovou evidenci podle ustanovení § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, doplněnou o povinnost rozšířit náležitosti

příslušných dokladů ve smyslu § 11 zákona 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Jednoduché doporučení pro přípravu kontroly realizace projektu z účetního hlediska:
smlouva o dílo – dodací list (odsouhlasený a autorizovaný přejímatelem) – faktura – vnitřní doklad o zaúčtování („košilka“) - výpis ze zvláštního účtu – analytické zaúčtování operace (vč. účelových znaků)

Příklad z praxe – realizace projektu:

Tabulka 12 – Popis jednotlivých částí realizace projektu u praktického příkladu

Aktivity realizovaného projektu	**Realizace aktivit společnosti RESI Třeboň, s.r.o.**
Publicita projektu	Společnost musí zajistit publicitu projektu u katalogů následovně: ✓ **Na internetových stránkách** musí být v zápatí stránky viditelně uvedena informace o spolufinancování projektu Evropskou unií (standardní text a vlajka EU způsobem, aby vlajka byla viditelná a text čitelný). ✓ **Katalogy** musejí obsahovat informaci o spolufinancování, tedy vlajku a standardní text. Tato musí být viditelně umístěna ve kterékoliv části obálky.
Výběr dodavatele	Jelikož částka za celý projekt převyšuje 500 tis. Kč, konkrétně 890 tis. Kč, musí společnost zajistit výběrové řízení tak, že umístí inzerát na webových stránkách Obchodního věstníku po dobu nejméně 30 dní od zveřejnění. Musí mít vytvořenou zadávací dokumentaci, která bude k vyzvednutí ve firmě. Po uplynutí doby vyhodnotí nabídky. V případě, že se do výběrového řízení

<table>
<tr><td></td><td>nepřihlásí žádná firma, může si vybrat z jakýchkoli dodavatelů oslovených např. emailem či dopisem.</td></tr>
<tr><td>Projektový tým</td><td>Projektový tým se skládá z těchto účastníků:
✓ Manažer projektu – jednatel společnosti Ing. Jiří Šimeček,
✓ Účetní a ekonom projektu – Vilma Samková (zaměstnankyně společnosti RESI Třeboň),
✓ Zpracovatel projektu – zajištěno dodavatelsky od Jihočeské hospodářské komory,
✓ Dodavatel služeb – vybrán na základě výběrového řízení.</td></tr>
<tr><td>Harmonogram projektu</td><td>Projekt je koncipován jako jednoetapový. Veškeré činnosti musí být provedeny nejpozději do 31.10.2008.
Výběrové řízení probíhá od 15.7.2008 do 15.8.2008.</td></tr>
<tr><td>Rozpočet projektu</td><td>
<table>
<tr><td>Název</td><td>Způsobilé výdaje (v Kč)</td><td>Požadovaná dotace (v tis. Kč)</td></tr>
<tr><td>Marketing a propagace</td><td>490 000</td><td>245</td></tr>
<tr><td>Tvorba webových stránek</td><td>400 000</td><td>200</td></tr>
<tr><td>Celkem způsobilé výdaje (de minimis)</td><td>890 000</td><td>445</td></tr>
<tr><td>Celkem způsobilé výdaje</td><td>890 000</td><td>445</td></tr>
<tr><td>Celkem nezpůsobilé výdaje</td><td>0</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Celkové náklady projektu</td><td>890 000</td><td>890 000</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Účetnictví</td><td>Firma vede podvojné účetnictví, musí v rámci projektu vést oddělenou evidenci na analytických účtech.</td></tr>
</table>

Zdroj: Vlastní tvorba

Firma obdrží Rozhodnutí o poskytnutí dotace na:

- ✓ pořízení webových stránek v cizojazyčných mutacích ve výši 400 tis. Kč,
- ✓ pořízení katalogu v cizojazyčných mutacích ve výši 490 tis. Kč.

Na uvedené způsobilé výdaje bude poskytnuta dotace ve výše 50 %, tedy 445 tis. Kč. Do užívání bude uvedeno na začátku listopadu 2008.

Tabulka 13 – Rozúčtování dotace (praktické)

Text	Částka	MD	Dal
Dotace na úhradu webových stránek a katalogů			
Přiznání dotace	445.000,-	346	648
Převod dotace na běžný účet	445.000,-	221	346
Náklady na účely kryté dotací	445.000,-	5xx	321/221

Zdroj: vlastní tvorba, Ryneš, P., *Podvojné účetnictví a účetní závěrka* (2008)

7 VYÚČTOVÁNÍ PROJEKTU

Datum ukončení projektu je rozhodující pro stanovení, zda již byl naplněn účel projektu a zda je možné proplatit konečnou částku dotace na projekt. Za ukončení prací se považuje datum úhrady poslední dlužné částky dodavatelům.

Po ukončení projektu je zpracována závěrečná zpráva a žádost o platbu, ve které se musí objevit dosažené výsledky. I po ukončení projektu, tzn. v provozní fázi projektu, administrace pokračuje, a to v závislosti na konkrétním programu. Splnění a udržení hodnot výstupů může být předmětem kontroly ze strany příslušné instituce. V případě nesplnění některého z ukazatelů může dojít i k vrácení dotace nebo její části. Tyto povinnosti, včetně termínů pro předložení jednotlivých zpráv, jsou popsány ve smlouvě o financování nebo v Příručce pro příjemce.

7.1 Proplacení grantu

Konečný příjemce přitom musí zpravidla zaplatit veškeré výdaje z vlastních zdrojů a teprve až po ukončení projektu/etapy projektu požádat o proplacení dotace ze SF příp. SR. (některé programy umožňují i zálohové platby nebo měsíční vyúčtování – především pro neinvestiční projekty zaměřené na rozvoj lidských zdrojů).

Po skončení realizace projektu odevzdá konečný příjemce Žádost o platbu. Každá žádost musí být vždy doložena požadovanými doklady.

Příklad z praxe:

Podpora bude společnosti RESI Třeboň vyplacena až po dokončení projektu, tzn. na základě předložené žádosti o platbu. Monitoring a žádost o platbu o dotace bude společnost podávat nejpozději 31.10.2008 formou elektronického formuláře přes aplikaci eAccount po skončení celého projektu v souladu s Podmínkami poskytnutí dotace, a to na částku 450 tis. Kč. Formálně správná a kompletní žádost projde na příslušné agentuře procesem autorizace plateb a v případě, že se nezjistí žádné nedostatky, bude předána na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ke schválení a následnému proplacení.

7.2 Archivace

Konečný příjemce musí archivovat veškeré dokumenty související s projektem na jednom místě a uchovávat je během období minimálně deset let od ukončení financování projektu. Koneční příjemci musí zajistit neustálou dostupnost dokladů o projektech pro účely inspekce prováděné oprávněnými osobami.

7.3 Udržitelnost projektu

Konečný příjemce je povinen zachovat efekty projektu v nezměněné podobě po dobu stanovenou v Podmínkách, které konečnému příjemci ukládají zejména, aby:

- ✓ plně a prokazatelně splnil účel projektu, na který mu bude dotace poskytnuta, a to v rozsahu schváleného projektu a aby zachoval výsledky realizace projektu 3 až 5 let ode dne vydání Rozhodnutí.
- ✓ zachoval nově vytvořená pracovní místa, a to nejméně po dobu 3 let v případě kofinancování projektu z Evropského sociálního fondu či po dobu 5 let v případě kofinancování projektu z Evropského fondu regionálního rozvoje; v obou případech je tato doba počítána ode dne vydání Rozhodnutí. Nová pracovní místa přitom musí být vytvořena do jednoho roku od ukončení realizace projektu.
- ✓ naplnil monitorovací ukazatele a uchoval je po dobu pěti let ode dne vydání Rozhodnutí.

Udržitelnost projektu je monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv, které je konečný příjemce povinen podávat po ukončení realizace projektu.

8 ZÁVĚR

Česká republika má pro programovací období 2007-2013 k dispozici doposud největší balík prostředků v přepočtu na obyvatele, které může čerpat pro další rozvoj a pomoc jednotlivých regionů. Dotace jsou poskytovány na rozvojové projekty žadatelů, které mají přínos pro rozvoj podnikatelských subjektů a posílení jejich konkurenceschopnosti. Cílem této příručky bylo poskytnout návod podnikatelům majícím zájem o získání těchto alokovaných dotačních prostředků a kvalitní příprava žádosti, samotného projektu a dalších aktivit spojených s projektovým managementem je jednou z podmínek podnikatelské prosperity.

I když po přečtení tohoto návodu si bude moci žadatel zpracovat žádost o dotaci svépomocí, je třeba připomenout základní zásady, kterých by se měli všichni držet:

1. Na počátku je nutné vymezit problém, který chcete vyřešit a nalezněte pro něj řešení v podobě projektového záměru, který bude možné podpořit z EU. Pro své plány mějte i další alternativy.
2. Vždy si podnikatelský záměr zapište, jelikož si tak ujasníte, čeho projektem docílíte.
3. Důkladně nastudujte prováděcí dokumentaci dotačního programu, a to i v případě, že bude projekt zpracovávat specializovaná firma.
4. Vždy je nutné se zamyslet nad tím, zda řízení projektu a splnění všech administrativních kroků je únosné, tzn. zda při objemu práce s administrativou se projekt vyplatí realizovat. Administrativa projektů je náročná a s celkovým objemem dotace vůbec nesouvisí – přímá úměra „méně peněz = méně papírování“ neplatí.
5. Konzultujte – ti, kteří vám poradí, jsou zejména pracovníci zodpovědní za jednotlivé dotační programy a jsou proškoleni k tomu, aby byli schopni zodpovědět jakékoli dotazy.
6. Mějte profesionální projektový tým, resp. manažera projektu – věnujte velkou pozornost personálnímu obsazení projektu už před podáním žádosti. Většina těchto položek je způsobilým výdajem projektu, proto nešetřete. Je důležité vyhledat, ať již z vlastních řad nebo externě, jednu nebo několik osob, které projekt skutečně budou řídit.

7. V případě výběru dodavatelů a zajištění publicity projektu vždy postupujte dle stanovených pravidel vyjmenovaných v příručce.
8. Na začátku projektu nezapomeňte, že projekt musíte předfinancovat z vlastních finančních prostředků – včas si spočítejte cash-flow a případně zažádejte o bankovní úvěr.
9. Nikdy nenechte přípravu projektu a projektové žádosti na poslední chvíli.
10. A důležitá věc na závěr: nezapomeňte, že projekt musí být udržitelný a musí splnit indikátory, které jste si předem naplánovali.

V této práci jsou u jednotlivých kapitol uvedeny praktické ukázky přímo na firmě RESI Třeboň spol. s r.o., která se stala v tomto programovacím období žadatelem v rámci Operačního programu podnikání a inovace. Se svým podnikatelským záměrem „Tvorba webových stránek a katalogů ve třech cizojazyčných mutacích“ mohla žádat o finanční prostředky z program Marketing, který je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů na zahraničních trzích.

Firma si na začátku vypsala základní body projektu, aby je mohla přednést vedení firmy. Poté oslovila specializovanou agenturu a na základně důkladné analýzy byl vybrán pro projekt program Marketing. Jelikož v té době byla vyhlášena výzva k předkládání žádostí a firma se pro podání této žádosti rozhodla, podstoupila všechny kroky spojené s podáním. Založila si účet pro podání žádosti a předložila registrační žádost, která byla schválena. Firma poslala do měsíce od přijetí rozhodnutí o schválení registrační žádosti plnou žádost. Poté vyčkala na rozhodnutí samotného správce programu, který rozhodl ve prospěch firmy.

Firma má projekt sepsaný na 890 tis. Kč a dotace činí 50%, tj. 445 tis. Kč z programu Marketing. Z tohoto důvodu udělala výběrové řízení na dodavatele webových stránek a katalogů vyvěšením na webových stránkách Obchodního věstníku. Tím splnila podmínku pro získání dotace. Publicita …….Veškerá administrativa projektu bude probíhat do konce října 2008, kdy bude podána monitorovací zpráva a žádost o platbu. Nesmí zapomenout ani na publicitu projektu, kterou zajistí tak, že označí webové stránky a katalog příslušnými logy a větou o spolufinancování z EU a Státního rozpočtu ČR. Tím nekončí ještě všechny činnosti v rámci projektu. Firmu čekají následné monitoringy po dobu tří let po ukončení projektu a archivace veškeré dokumentace,

která s projektem bude souviset. Výstupy projektu by měly být udržitelné po dobu tří let.

Projekt není tedy jen žádost a přílohy, je nutné si uvědomit, že jak si projekt připravíte, tak jej také zrealizujte. Odpovědnost za jeho udržitelnost a provoz leží také na Vašich bedrech.

Věřím, že práce poslouží svému účelu a přispěje ke snadnější orientaci žadatelů, kvalitnějšímu zpracování projektových žádostí a projektových strategických záměrů vůbec a potažmo k vyššímu čerpání alokací ze Strukturálních fondů EU. Cesta k získání těchto prostředků je dlouhá a první krok může začít přečtením této publikace.

9 SUMMARY

The Czech Republic became a member of European Union in 2004 therefore the country got access to the EU Structural funds. These funds help to eliminate EU region differences and to support economical and social cohesion within the EU. In programming period 2007-2013 the Czech Republic will be able to draw over seven billion of Czech crowns. It is a big and last chance when the Czech Republic gains such a financial support, it is necessary to utilize this support efficiently and on time.

To get financial resources for business activities it is important for entrepreneurs to perform several steps. Entrepreneurs have to work with operational programmes including all programme documents and methodical manuals prepared by coordinating authorities. Studying of these documents helps to compile projects. It is pretty fastidious and it could affect success of business plans itself.

Principal objectives of this thesis are to describe briefly and clearly specific procedural steps that the potential applicant will have to do to prepare and implement a viable project. The thesis should serve as an universal guide how to prepare projects within the EU Structural funds.

The work is divided in two parts: theoretical and practical. The theoretical part explains basic terms in the field of project management. There is the introduction of fundamental strategic documents and explanation of project problems, types and preparations including project cycles stages.

The practical part demonstrates using of particular procedures during the application processing. The objective is to analyze basic possibilities how to choose the convenient support programme and to illustrate sample application. In the description of each step there are practical examples and my recommendations to achieve better understanding.

The thesis includes the real application of the company RESI Třebon Ltd, which applied on the Operational Programme Enterprise and Innovation in this programming period. The company applied for financial recourses with entrepreneurial intention "Web and catalogue creation in three foreign mutations" in the framework of the

programme Marketing. This program concentrates on improvement of competitive advantages of entrepreneurial subjects on markets abroad.

I hope the work will contribute to better understanding of EU project preparation and management and will become the tool for other entrepreneurs who will apply for EU financial recourses. Successful application will help to regional economical development in the Czech Republic.

It is a long and difficult way to receive EU financial support and reading of this thesis could help to make the first step.

10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

[1] Agentura pro podporu podnikání a investic, CzechInvest. *Finanční průvodce pro malé a střední podniky.* Praha: ateliér Leonardo. 2004. 60 s.

[2] BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. Stanislav Jurečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 198 s. ISBN 80-7169-232-8.

[3] BEDNÁŘOVÁ, Dagmar., PARMOVÁ, Dagmar. *Malé a střední podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. 96 s. ISBN 80-7040-625-9.

[4] Centrum pro regionální rozvoj České republiky. *Projektový management – od nápadu k realizaci projektu aneb jak připravit a řídit projekt „v kostce“.* 1. vyd. Praha: Leonardo. 2008. 40 s.

[5] DUCHOŇ, Bedřich. *Drobné podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, Zemědělská fakulta. 1997. 196 s. ISBN 80-7040-253-9.

[6] Evropské společenství. *Nová definice malých a středních podniků*. Úřad pro úřední tisky. 2006. 50 s. ISBN 92-894-7917-5.

[7] FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

[8] Jihočeský kraj – Krajský úřad. *Projektový management*. České Budějovice. 2007. 44 s.

[9] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-321-3.

[10] MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů Strukturálních fondů Evropské unie.* 1. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister&Principál. 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

[11] MMR ČR, Odbor evropských fondů. *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013.* Praha. 2007. 29 s.

[12] SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika.* PhDr. Marcela Palíšková. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

[13] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

[14] TRUNEČEK, Jan, et al. *Management v informační společnosti.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská. 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.

[15] VALACH, J. et al. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. 1999. ISNBN 80-86119-21-1.

[16] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Zdroje v elektronické podobě

[17] *Europe EU* [online]. 2006 [cit. 2008-07-10]. Dostupný z WWW: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/index_cs.htm>.

[18] *Strukturální fondy EU* [online]. 2007 [cit. 2008-07-26]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>.

[19] *Strukturální fondy EU* [online]. 2007 [cit. 2008-07-26]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/nsrr>.

[20] *Strukturální fondy EU* [online]. 2006 [cit. 2008-07-24]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/narodni-rozvojovy-plan-ceske-republiky-2007-2013-prvni-pracovni-navrh>.

[21] *Strukturální fondy EU* [online]. 2006 [cit. 2008-07-25]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/strategicke-obecne-zasady-spolecenstvi-ceska-verze-1>.

[22] *Strukturální fondy EU* [online]. 2007 [cit. 2008-07-26]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/NOK/NSRR_final_1.pdf>.

[23] *Strukturální fondy EU* [online]. 2007 [cit. 2008-07-24]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-l-nrp---iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf>.

11 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT

11.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Cíle a finanční nástroje SF EU 2007-2013 17
Tabulka 2 – Ukazatelé likvidity 33
Tabulka 3 – Ukazatelé zadluženosti 34
Tabulka 4 – Ukazatelé aktivity 34
Tabulka 5 – Ukazatelé rentability 35
Tabulka 6 – Účtování dotace 44
Tabulka 7 – Identifikace projektu 51
Tabulka 8 – Rozdělení MSP 54
Tabulka 9 - Prahy pro malé a střední podniky 56
Tabulka 10 – Analýza projektu 67
Tabulka 11 - Základní formát logického rámce - obsah jeho jednotlivých částí 79
Tabulka 12 – Popis jednotlivých částí realizace projektu u praktického příkladu 92
Tabulka 13 – Rozúčtování dotace (praktické) 94

11.2 Seznam grafů

Graf 1 – Rozdělení fondů dle jednotlivých cílů 15
Graf 2 – Vývoj počtu MSP 55

11.3 Seznam obrázků

Obr. 1 – Základní zdroje pro čerpání dotace 12
Obr. 2 - Upravený Porterův model 30
Obr. 3 – Definování malých a středních podniků 56
Obr. 4 – Definice MSP – nezávislé podniky 57
Obr. 5 – Definice MSP – partnerské podniky 58
Obr. 6 – Definice MSP – propojené podniky 58
Obr. 7 – Ukázka aplikace Benefit 7+ 71
Obr. 8 – Ukázka aplikace eAccount 72
Obr. 9 – Ukázka aplikace Elza 74

11.4 Seznam schémat

Schéma 1 – Řízení operačních programů v ČR 19
Schéma 2 - Rozložení programů podpory ČR v letech 2007-2013 23
Schéma 3 – Projektový cyklus.....26

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Přehled Operačních programů rozdělený dle cílů

Příloha č. 2 – Program Marketing

Příloha č. 3 – Registrační žádost firmy RESI Třeboň spol. s r.o.

Příloha č. 4 – Plná žádost firmy RESI Třeboň spol. s r.o.

Příloha č. 1 – Přehled operačních programů rozdělený dle cílů

Cíl Konvergence

Tento cíl je určen pro regiony soudržnosti NUTS II, kde průměr HDP na 1 obyvatele nepřesahuje 75% průměru v EU. Což se týká v České republice sedmi regionů NUTS II, kromě Hlavního města Prahy.

Operační program Podnikání a inovace (OP PI)

Řídícím orgánem je MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu). Program má kromě technické pomoci (která nebude dále uváděna bv níže uvedených OP jako konkrétní prioritní osa) 6 prioritních os, které jsou zaměřeny na podporu vzniku firem a jejich rozvoj, důraz je kladen na zavádění výsledku výzkumu a vývoje do praxe. OP PI se zaměřuje i na oblast úspor energií a hledání dalších obnovitelných zdrojů. Podpora je věnována i vytváření dobrého prostředí pro podnikání a inovace, které bude motivovat ke vzniku nových, tak i k rozvoji již existujících firem.

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VVI)

Řídícím orgánem je MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy). Program obsahuje 3 konkrétní prioritní osy zaměřené na posilování výzkumného, vývojového a inovačního potenciálu, který může zajišťovat růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst v regionech, a to prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a dalších subjektů. Prioritní osy jsou zaměřeny na rozvoj kapacit výzkumu a vývoje, na rozvoj kapacit pro spolupráci veřejného sektoru se soukromým ve výzkumu a vývoji a také na posilování kapacit vysokých škol pro terciární vzdělávání. V rámci tohoto OP lze podpořit pouze takové projekty, které budou mít jasně definovány souběžné projekty na vyškolení lidských zdrojů, ale budou mít také jasný plán na využití kapacit po skončení financování projektu z ERDF a definují doložitelné zdroje na udržitelnost vybudované kapacity.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Řídícím orgánem je MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí). OP LZZ obsahuje 6 tematických os, které chtějí podpořit adaptabilitu pracovní síly, zavést nové aktivní politiky trhu práce, podporovat sociální integraci a rovné příležitosti, modernizovat veřejnou správu a veřejné služby. Nechybí ani priorita se zaměřením na mezinárodní spolupráci. Pro Hlavní město Prahu, které je řídícím orgánem Operačního programu Adaptabilita, zajistí MPSV ve svém OP LZZ dostatečnou finanční alokaci na aktivity systémového či národního charakteru. Naopak vyloučí ve svém OP duplicitní aktivity k OP Adaptabilita.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Řídícím orgánem je MŠMT. OP VK obsahuje 4 konkrétní prioritní osy, které budou podporovat počáteční vzdělávání, terciární vzdělávání, výzkum a vývoj a další vzdělávání. Soustředí se rovněž na systémové projekty do celého území České republiky v těchto uvedených oblastech a tím dojde k provázanosti OP VK a OP Adaptabilita. Projekty OP VK v oblasti výzkumu a vývoje, které budou navazovat na budování kapacit, budou posuzovány i z hlediska naplnění cílů OP VVI, což je velice důležité pro provázanost obou OP z oblasti celoživotního vzdělávání, výzkumu a vývoje.

Operační program životní prostředí (OP ŽP)

Řídícím orgánem je MŽP (Ministerstvo životního prostředí). OP ŽP obsahuje 7 tematických prioritních os, které směřují podporu do zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní, zaměřuje se také na zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí, podporuje udržitelné využívání zdrojů energie, program by měl by zajistit zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží, dále omezovat průmyslové znečištění a environmentální rizika, zlepšovat stav přírody a krajiny. OP ŽP chce rovněž investovat do rozvoje infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu. Celkově by OP ŽP by měl zvýšit atraktivitu území pro život, práci a investice.

Operační program Doprava (OP D)

Řídícím orgánem OP D je MD (Ministerstvo dopravy). Program obsahuje 6 tematických prioritních os, které podporu směřují do modernizace železniční sítě, do výstavby a modernizace dálniční a silniční sítě (silnic 1. třídy). Rovněž tento program může podpořit modernizaci a rozvoj pražského metra a řízení silniční dopravy v Praze. Cílem OP D je i investovat do multimodální nákladní přepravy a rozvoje vnitrozemské vodní dopravy.

Integrovaný operační program (IOP)

Řídícím orgánem je MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). IOP obsahuje 5 tematických os, kde je popsána podpora v oblasti modernizace veřejné správy, podporuje se zavádění ICT v územní veřejné správě, zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb a významná část se věnuje národní podpoře cestovního ruchu včetně území Hlavního města Prahy a tím je zajištěna součinnost s Operačním programem Praha – Konkurenceschopnost. Měly by být vesměs podporovány aktivity, které mají systémovou, resp. národní povahu a kde je žádoucí, aby jejich realizace se dotkla celého území státu.

Regionální operační programy (ROP)

Řídícími orgány jsou regionální rady jednotlivých regionů soudržnosti. ROPy jsou zaměřeny na urychlení rozvoje regionů, na zvýšení jejich konkurenceschopnosti a atraktivity pro investice a na posílení kvality života obyvatel. Existuje 7 ROPů pro tyto regiony soudržnosti, územní jednotky NUTS II: Jihozápad, Jihovýchod, Střední Morava, Severozápad, Severovýchod, Moravskoslezsko, Střední Čechy. Většina ROPů má 3 či 4 tematické prioritní osy, které jsou zaměřeny především na dopravu, rozvoj měst a obcí včetně rozvoje podnikatelského prostředí a rozvoje venkova, dále pak na podporu rozvoje cestovního ruchu.

Operační program Technická pomoc (OP TA)

Řídícím orgánem je MMR. OP TA má 4 prioritní osy, které podpoří řízení NSRR, monitorování NSRR, zajišťování administrativní kapacity implementační struktury NSRR a OP a zajistí publicitu a informovanost. Jsou zahrnuty rovněž aktivity hospodářské politiky a politiky sociální soudržnosti v České republice a aktivity, které zvyšují využití prostředků Strukturálních fondů a fondu soudržnosti, a to celkově na národní úrovni. Bude zajištěno i vzdělávání úředníků veřejné správy, kteří se podílejí na realizaci OP.

Cíl evropská územní spolupráce

Přeshraniční spolupráce

V rámci tohoto cíle bude realizováno v programovém období 2007 - 2013 pět bilaterálních operačních programů přeshraniční spolupráce, a to česko-bavorský, česko-saský, česko-rakouský, česko-slovenský a česko-polský program. Národním orgánem pro koordinaci těchto operačních programů je MMR. Řídícími orgány jsou příslušné úřady v sousedních regionech, což je např. pro náš kraj Vysočina Úřad spolkové vlády Dolního Rakouska. Ve všech těchto programech je většina prioritních os zaměřena na rozšíření a prohloubení spolupráce v přeshraničních regionech a podpora celkového rozvojového potenciálu území.

Nadnárodní spolupráce

Operační program nadnárodní spolupráce bude koordinován národním koordinátorem MMR, řídící orgán bude mimo území ČR. Česká republika ve spolupráci s Rakouskem, Polskem, Německem (část), Maďarskem, Slovinskem, Itálií (část) a z nečlenských zemí EU s Ukrajinou participovat na další generaci mezinárodních programů nadnárodní spolupráce ve středoevropském prostoru. OP bude zaměřen na zlepšení konkurenceschopnosti tohoto prostoru, podporu inovací a dostupnosti, zlepšování kvality životního prostředí a rozvoje atraktivních měst ve střední Evropě.

Meziregionální spolupráce

Operační program meziregionální spolupráce bude rovněž v ČR koordinován MMR, řídící orgán bude mimo území ČR. Jedná se o novou generaci meziregionálních programů, včetně programů ESPON II, INTERACT II a INTERREG IV C. Podpora bude zaměřena na zlepšování efektivity politiky regionálního rozvoje v oblastech inovací, znalostní ekonomiky, životního prostředí, ochrany před riziky pomocí prostředků meziregionální spolupráce. Program bude podporovat regionální kapacity výzkumu a vývoje, malé a střední podniky, propagace ICT, zlepšování životního prostředí, udržitelnou veřejnou dopravu a ochranu přírodního a kulturního dědictví. Cílem je umožnit aktérům na regionální a místní úrovni z různých zemí EU výměnu zkušeností a znalostí a rozvíjet nástroje a přístupy regionální politiky.

Příloha č. 2 – Program Marketing

Tato příloha je k nalezení v tištěné podobě diplomové práce a je uložena na elektronickém nosiči CD, který je určen k archivaci fakultou.

Příloha č. 3 – Registrační žádost firmy RESI Třeboň spol. s r.o.

Tato příloha je k nalezení v tištěné podobě diplomové práce a je uložena na elektronickém nosiči CD, který je určen k archivaci fakultou.

Příloha č. 4 – Plná žádost firmy RESI Třeboň spol. s r.o.

Tato příloha je k nalezení v tištěné podobě diplomové práce a je uložena na elektronickém nosiči CD, který je určen k archivaci fakultou.