

VÍT DOČKAL

# Strukturální fondy EU

Projektový cyklus a projektové řízení

PŘÍRUČKA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA



**muni**  
PRESS

---

# Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení

## PŘÍRUČKA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

VÍT DOČKAL

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické knihy nesmí být reprodukována nebo šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu vykonavatele majetkových práv k dílu, kterého je možno kontaktovat na adrese – Nakladatelství Masarykovy univerzity, Žerotínovo náměstí 9, 601 77 Brno.

Masarykova univerzita  
Brno 2013

**muni**  
PRESS



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tato publikace vznikla v rámci projektu OP VK s názvem „Inovaci bakalářských studijních programů k lepší zaměstnatelnosti“ s registračním číslem CZ.1.07/2.2.00/28.0238.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Více informací k projektu naleznete zde:

<http://www.fss.muni.cz/cz/site/struktura/projekty/inza>.

Vědecká redakce Masarykovy univerzity:

prof. PhDr. Ladislav Rabušic, CSc.  
prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.  
Ing. Radmila Droběnová, Ph.D.  
Mgr. Michaela Hanousková  
doc. PhDr. Jana Chamonikolasová, Ph.D.  
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.  
Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.  
prof. PhDr. Petr Macek, CSc.  
PhDr. Alena Mízerová  
doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.  
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.  
Mgr. David Povolný  
Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.  
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.  
prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.  
Mgr. Iva Zlatušková  
doc. Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

© 2013 Vít Dočkal

© 2013 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6389-1

## OBSAH

<b>1. PROJEKTOVÝ CYKLUS A PROJEKTOVÝ MANAŽER</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Osm etap projektového cyklu</b>	<b>8</b>
<b>1.2 První etapa projektového cyklu: existence problému</b>	<b>10</b>
1.2.1 Kvantitativní vyjádření postiženosti regionů	10
1.2.2 Kvalitativní vyjádření postiženosti regionů	12
1.2.3 Postiženost regionů a projektový záměr	14
1.2.4 Shrnutí první etapy projektového cyklu: existence problému	15
<b>1.3 Druhá etapa projektového cyklu: zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek</b>	<b>16</b>
1.3.1 „Strukturální fondy mohou zaplatit každému vše“	17
1.3.2 „Peníze dostanu v plné výši a ještě dopředu“	17
1.3.3 „Získáním dotací pro mne vše končí“	18
1.3.4 Shrnutí druhé etapy projektového cyklu: zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek	18
<b>1.4 Třetí etapa projektového cyklu: vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení přijatelnosti projektu</b>	<b>19</b>
1.4.1 Nastavení dotačních titulů – hlavní zásady	20
1.4.2 Posouzení přijatelnosti projektového záměru z hlediska obsahové náplně	21
1.4.3 Posouzení projektového záměru z hlediska finanční alokace na výzvu	23
1.4.4 Hledání náhradních řešení	25
1.4.5 Shrnutí třetí etapy projektového cyklu: vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení přijatelnosti projektu	26

<b>1.5 Čtvrtá etapa projektového cyklu: zpracování žádosti</b>	27
1.5.1 Podnikatelský sektor a elektronický účet E-Account	28
1.5.2 Elektronický formulář Benefit13	34
1.5.3 Specifický postup u tzv. Velkých projektů	36
1.5.4 Shrnutí čtvrté etapy projektového cyklu: zpracování žádosti	37
<b>1.6 Pátá etapa projektového cyklu: předrealizační příprava</b>	38
1.6.1 Doložení požadovaných dokumentů	38
1.6.2 Shrnutí páté etapy projektového cyklu: předrealizační příprava	39
<b>1.7 Šestá etapa projektového cyklu: vlastní realizace</b>	40
1.7.1 Dvě složky realizace projektu	40
1.7.2 Realizace projektu a její hlavní aspekty	42
1.7.3 Shrnutí šesté etapy projektového cyklu: vlastní realizace	43
<b>1.8 Sedmá etapa projektového cyklu: ukončení a udržení projektu</b>	44
1.8.1 Náležitosti pro ukončení projektu	44
1.8.2 Udržitelnost projektu	46
1.8.3 Shrnutí sedmé etapy projektového cyklu: ukončení a udržení projektu	47
<b>1.9 Osmá etapa projektového cyklu: vyhledání nového problému</b>	48
<b>1.10 Shrnutí kapitoly Projektový cyklus a projektový manažer</b>	49
<b>2. ŘÍZENÍ PROJEKTŮ – VYBRANÉ ASPEKTY</b>	51
<b>2.1 Projektové řízení na úseku strukturálních fondů</b>	53
2.1.1 Hlavní zásady projektového řízení	53
2.1.2 Sledování realizace projektu	55
2.1.3 Monitorovací zprávy	62
2.1.4 Shrnutí kapitoly Projektové řízení na úseku strukturálních fondů	64

<b>2.2 Finanční aspekty projektových řízení na úseku strukturálních fondů</b>	65
2.2.1 Finance a projekty	66
2.2.2 Finanční spoluúčast – spolufinancování projektu	69
2.2.3 Finanční způsobilost žadatele	70
2.2.4 Způsobilost výdajů v rozpočtu projektu	72
2.2.5 Finanční a ekonomická způsobilost projektu	74
2.2.6 Shrnutí kapitoly Finanční aspekty projektových řízení na úseku strukturálních fondů	74
<b>2.3 Jiné aspekty projektových řízení na úseku strukturálních fondů</b>	75
2.3.1 Veřejná podpora	75
2.3.2 Publicita projektu	78
2.3.3 Shrnutí kapitoly Jiné aspekty projektových řízení na úseku strukturálních fondů	85
<b>2.4 Shrnutí kapitoly Řízení projektů – vybrané aspekty</b>	85
<b>3. STRUKTURÁLNÍ POMOC EU V ČR V OBDOBÍ 2007–2013</b>	87
<b>3.1 Programový rámec a projektový manažer</b>	87
3.1.1 Programové dokumenty a základní schopnost orientace	88
3.1.2 Ilustrační příklad: dotační tituly Operačního programu Podnikání a inovace	93
<b>3.2 Shrnutí kapitoly Strukturální pomoc EU v ČR v období 2007–2013</b>	96
<b>4. ARCHITEKTURA STRUKTURÁLNÍ POMOCI EU V ČR V OBDOBÍ 2014–2020</b>	98
<b>5. ZÁVĚR</b>	99

<b>6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	101
6.1 Primární prameny	101
6.2 Sekundární zdroje	104
6.3 Internetové portály	106
<b>7. PŘÍLOHY</b>	108
Příloha č. 1: Finanční alokace pro ČR pro období 2007–2013, dle cílů regionální politiky	108
Příloha č. 2: Vymezení regionů soudržnosti v ČR (NUTS 2) z hlediska zařazení pod cíle regionální politiky	108
Příloha č. 3: Finanční alokace pro ČR 2007–2013 dle operačních programů	109
Příloha č. 4: Prioritní osy a oblasti podpory operačních programů 2007–2013, k datu 15. 8. 2007	110
Příloha č. 5: Řídící orgány pro jednotlivé operační programy	130
Příloha č. 6: Stručná definice malých a středních podniků	132
Příloha č. 7: Struktura operačních programů 2014–2020	133

## Kapitola 1

# PROJEKTOVÝ CYKLUS A PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový cyklus<sup>1</sup> je rámec, ve kterém se odehrávají veškeré činnosti projektového manažera. Projektový cyklus je hrubý scénář, který je v zásadě stejný pro všechny projektové manažery. To, co se odlišuje, je způsob naplnění. Tím se odlišují i jednotliví projektoví manažeři.<sup>2</sup>

Kdo to je projektový manažer?<sup>3</sup> Projektový manažer není ten, kdo projekty píše, ale kdo je tvoří a řídí. To, že je zároveň umí i napsat, je jeho komparativní výhodou. Funkce projektového manažera přesahují tvorbu projektové žádosti. Zpracování projektové žádosti se totiž pojí pouze k jedné výseči projektového cyklu. Činnost projektového manažera však tvorbou projektové žádosti ani nezačíná, ani nekončí.

## 1.1 OSM ETAP PROJEKTOVÉHO CYKLU

Projektový cyklus<sup>4</sup> lze rozčlenit do několika hlavních fází (více viz např. Polák 2002, Marek – Kantor 2007). Termín cyklus je však v tomto pří-

<sup>1</sup> K modelům projektového cyklu viz např. Potluka a kol. 2004: 65, Haláček 2004: 47, Hübner 2005, Marek – Kantor 2007.

<sup>2</sup> V řízení projektu jsou manažerské činnosti (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup (Němec 2002: 22),

<sup>3</sup> Dle Němce (2002: 23) je úkolem manažera projektu být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává!

<sup>4</sup> V souvislosti s projekty realizovanými s podporou strukturálních fondů se obecně hovoří o čtyřech fázích projektového cyklu: 1) identifikace a příprava, 2) posouzení, 3) realizace a 4) monitorování a vyhodnocování (Polák 2006: 58).



padě mírně zkreslující. Jednotlivé fáze totiž nemusí vždy striktně probíhat v časové posloupnosti. Mohou se vzájemně prolínat (např. fáze ukončení a udržení projektu a fáze vyhledávání problému nového), či dokonce může fáze pozdější předcházet jinou. Tyto změny v projektovém cyklu by však projektového manažera neměly odradit, naopak, měl by jich pokud možno využívat.

V zásadě je možno vymežit osm etap projektového cyklu:

1. Existence problému
2. Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek
3. Vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení jeho přijatelnosti
4. Zpracování projektové žádosti
5. Předrealizační příprava
6. Vlastní realizace
7. Ukončení a udržení projektu
8. Vyhledání nového problému

Z výše definovaných etap je patrné, že vlastní zpracování projektové žádosti je pouze polovina úspěchu. S mírou nadsázky je možno konstatovat, že to nejdůležitější musí projektový manažer učinit ještě předtím, než je žádost zpracována.

Přirozeně ne vždy je projektový záměr způsobilý ke zvládnutí všech etap. Je samozřejmě ideální, když projektový cyklus končí poslední fází, není však neobvyklé, když je projektový cyklus ukončen i jinou než závěrečnou etapou. Nejčastěji dochází k této „projektové úmrtnosti“ do čtvrté fáze. V době zpracování projektové žádosti by již mělo být jasné, že projektový záměr má reálnou šanci na úspěch. Dobrý projektový manažer by neměl být znejistěn skutečností, že se mu již v úvodních fázích projektového cyklu ukáže řada projektových záměrů jako neživotoschopná. Naopak, dobrý projektový manažer by měl mít na paměti, že jen přísné posouzení přijatelnosti může vést k úspěšné realizaci. Kritická analýza souladu projektového záměru s programem je jednou z nejdůležitějších činností v rámci projektového cyklu. Přirozeně vede k odložení mnoha projektových záměrů.

Zajímavou „pomůckou“ projektového manažera během hodnocení přijatelnosti projektu je tzv. „Koeficient 1:10“. Jedná se o jednoduchou poučku, že z každých

deseti projektových záměrů dosáhne na úspěšnou realizaci pouze jeden. Tento úsměvný koeficient není v žádném případě vědecky podložen, a jak dokazuje praxe, nemá ani reálný podklad. Jedná se však o určitou techniku manažerské sebereflexe při posuzování projektového záměru, která zmiřňuje počáteční optimismus doprovázející každý projektový záměr a motivuje projektového manažera k přísné a kvalifikované analýze.

## 1.2 PRVNÍ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: EXISTENCE PROBLÉMU

Problémy jsou v zásadě nežádoucí, v případě projektových záměrů jsou však základním předpokladem pro úspěch, jelikož zaručují vyšší bodové hodnocení projektové žádosti.<sup>5</sup> Již ze samotné definice regionální politiky vyplývá, že se intervence koncentrují do strukturálně postižených regionů (např. Blažek 2006: 37–48). Ona „strukturální postiženost“ je v zásadě vyjadřována dvěma způsoby:

- kvantitativně na základě výše HDP na obyvatele příslušného regionu, resp. na základě zákona stanovujícího strukturálně postižené regiony (viz Nařízení Rady 1083/2006 a usnesení vlády ze dne 17. 5. 2006, č. 560);
- kvalitativně na základě konkrétních (strukturálních) problémů daného regionu.

### 1.2.1 KVANTITATIVNÍ VYJÁDŘENÍ POSTIŽENOSTI REGIONŮ

První vyjádření strukturální postiženosti – kvantitativní – sleduje, zda realizace projektu probíhá v regionech, které buď dostávají (a) podmínkám evropské legislativy, nebo (b) podmínkám právních předpisů ČR.

<sup>5</sup> Záměr realizace určitého projektu obvykle vzniká na základě reálně existujícího problému. Projekt je pak koncipován jako jeho řešení. (Potluka a kol. 2004: 64) Hübner dále upozorňuje, že projekt je jedinečný proces, který je realizovaný kvůli navození změny z výchozího do plánovaného cílového stavu (Hübner 2005: 63),

Regionální politika patří mezi decentralizované agendy. To znamená, že instituce EU stanovují pouze určitý rámec této politiky (pomyslné mantinely), nicméně konkrétní nastavení, stejně jako výkon této politiky, ponechávají na členských státech. Z tohoto důvodu se v jednotlivých zemích EU liší dotační tituly, podporované oblasti i aktivity či způsob implementace. Zatímco pro dřívější období byla určujícím vodítkem tzv. Lisabonská strategie, klíčovým pomyslným mantilem pro období 2014–2020 je tzv. Horizont 2020.

Zákonné předpisy nemohou být samozřejmě v rozporu s evropskými nařízeními, mohou však způsobilost realizace projektů ve vztahu k určitým regionům konkretizovat. Způsobilost projektů z hlediska místa realizace (regionální příslušnosti) neznačí nic jiného, než že je splněna první podmínka pro jejich finanční podporu.

Ovšem ne vždy platí, že projekt může být podpořen, pokud je místo realizace projektu v souladu s evropským nařízením. Členský stát může totiž přijmout speciální a i přísnější úpravu. Dobrý projektový manažer proto nemůže opominout ani předpisy státu, v němž má být uvažovaný projekt realizován. Právní úprava strukturálně postižených regionů má pro projektového manažera zcela zásadní vliv, pakliže je dotační titul omezen právě pro regiony s koncentrovanou pomocí.

V případě České republiky je klíčové usnesení vlády ze dne 17. května 2006, č. 560, Vymezení regionů se soustředěnou podporou státu na období let 2007–2013, dále zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje (obzvláště § 4). Jedná se o:

„a) regiony se soustředěnou podporou státu, které se podle charakteru svého zaostávání člení na

1. strukturálně postižené regiony, ve kterých se soustřeďují negativní projevy strukturálních změn, dochází k útlumu odvětví a výrobních podniků a k růstu nezaměstnanosti. K jejich vymezení slouží ukazatele charakterizující zejména trh práce a rozvoj podnikání,
2. hospodářsky slabé regiony, které na základě ukazatelů hospodářského a sociálního rozvoje vykazují podstatně nižší úroveň rozvoje, než je průměrná úroveň v České republice. K jejich vymezení slouží ukazatele charakterizující zejména trh práce, hospodářskou úroveň a strukturu a úroveň příjmů obcí a obyvatel,

3. venkovské regiony, které jsou charakterizovány nízkou hustotou zalidnění, poklesem počtu obyvatel a vyšším podílem zaměstnanosti v zemědělství. K jejich vymezení slouží ukazatele charakterizující zejména vývoj počtu obyvatelstva, strukturu jeho zaměstnanosti a podíl obyvatelstva ve venkovských obcích;
- b) ostatní regiony, jejichž podporování státem je žádoucí z jiných důvodů, například pohraniční regiony, bývalé vojenské prostory, regiony postižené živelnými pohromami, regiony se silně narušeným či poškozeným životním prostředím, regiony s méně příznivými podmínkami pro rozvoj zemědělské výroby, regiony s vyšší průměrnou mírou nezaměstnanosti, než je průměrná úroveň v České republice.“ (§ 4 zákona č. 248/2000 Sb.)

### 1.2.2 KVALITATIVNÍ VYJÁDŘENÍ POSTIŽENOSTI REGIONŮ

Kvalitativní a individualizované vyjádření strukturální postiženosti sleduje projektový manažer v průběhu celého projektového cyklu, nejvíce a nejdůkladněji však na jeho začátku. Kvalitativní vyjádření postiženosti regionů nemá v zásadě podobu závazného právního předpisu, jehož ustanovení či stanovené podmínky by bylo nezbytné dodržet, aby mohla být projektová žádost s úspěchem podána. Jedná se spíše o programové (strategické) dokumenty, deklarace či prioritní rámce regionů (ať už regionů soudržnosti, krajů či nižších regionálních útvarů), resp. obcí (jednotlivých obcí či jejich svazků). Tyto dokumenty stanovují nejdůležitější problémy regionů a podporované způsoby jejich řešení. Projektový záměr, pokud usiluje o podporu ze strukturálních fondů, by tak měl co nejvíce vycházet z regionálních či místních programových, resp. strategických dokumentů a maximálně reagovat na výzvy v nich obsažené. Ovšem platí, že soulad s těmito dokumenty je vhodným doporučením, nikoliv závazným ukazatelem. Obsahová náplň dotačních titulů, která již závazná je, bývá totiž nastavena obecněji než tyto regionální či místní rozvojové dokumenty.

V roce 2007, v souvislosti s přípravou jednoho regionálního operačního programu si během odborné konference postěžoval jeden pracovník dotčeného krajského úřadu, že je tento operační program příliš vágní, umožňuje podporu téměř

všech záměrů a tím tříští strukturální intervenci v kraji, místo aby napomáhal k její účinné a efektivní koncentraci. Ovšem to, na co si pracovník stěžoval, je naopak chvályhodná záležitost. Smyslem operačních programů, resp. dotačních titulů není co nejvíce omezovat oblasti podpory a tím již na začátku diskvalifikovat určité projektové záměry (např. Blažek 2006). Jejich cílem je naopak stanovit co nejširší pole možných intervencí a mantinely definovat tak obecně, jak jen to Evropská komise, ve snaze odstraňovat možné překryvy mezi dotačními tituly, umožní. „Gestorem“ efektivity strukturální intervence není tedy dotační titul, ale právě regionální či místní strategické, resp. programové dokumenty, ke kterým se má při hodnocení projektových žádostí přihlížet. Paradoxem tohoto případu bylo, že tyto regionální dokumenty byly v dotčeném kraji též obecné a vágní, za což ovšem nemohl Úřad regionální rady („autor“ operačního programu), ale právě kraj spolu se stěžujícím si pracovníkem.

Regionální či místní dokumenty týkající se rozvoje příslušné oblasti nejsou ovšem jediným zdrojem pro projektového manažera. Vhodnost a přínosnost projektového záměru může totiž vyvodit i z jiných nezávazných dokumentů, např. pramenů z provenience státních orgánů, evropských institucí či mezinárodních organizací. Může se jednat o různé deklarace, prohlášení, akční plány, strategické cíle či priority.

Například projekt Kaleidoskop EU zdůvodnil následující vazbu na programové dokumenty: „Náplň a strategie celého projektu vychází primárně ze dvou strategických dokumentů určených v ČR pro oblast vzdělávání – Národního programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílá kniha) a Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR. Cíl projektu je založen na jedné ze zásadních myšlenek Bílé knihy, totiž že vzdělání středoškolských pedagogů je v průběhu jejich praxe potřeba nadále rozvíjet, doplňovat a především aktualizovat na základě vývojových trendů ve společnosti a změn v okolním světě. Projekt, na základě zpráv ministerstva školství, předpokládá nedostatečnou vzdělanostní úroveň pedagogů základních škol ve věcech evropského sjednocování a ve svém výsledku chce přispět ke zvýšení a zkvalitnění znalostní úrovně pedagogů a následně studentů v těchto záležitostech. Předkladatelé projektu jsou si na základě strategie vytýčené v Bílé knize plně vědomi důležitosti vzdělání na úrovni základních škol a hodlají přispět k jeho efektivnímu zkvalitnění. Nutnost zvyšování kvality vzdělávání studentů druhých stupňů základních škol je zdůrazňována rovněž v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR.

V souladu s tímto dokumentem je projekt zacílen na skupinu pedagogů, kteří své znalosti následně zprostředkovávají svým studentům. Projekt svým charakterem navazuje rovněž na „Doporučení Rady Evropy o výuce dějepisu v Evropě 21. století“ a je plně v souladu s jeho jednotlivými cíli. Při realizaci všech výstupů projektu jsou akcentovány jak obsah osnov, tak metody učení doporučené v tomto dokumentu.

Oproti kvantitativnímu vyjádření postiženosti regionů se tento typ váže spíše na obsah projektového záměru než na místo jeho realizace. Rozdíl též spočívá v závaznosti těchto ukazatelů. Zatímco kvantitativní určení je zcela závazné, kvalitativní je pouze doporučením, byť zásadním a důležitým. Kvalitativní vyjádření postiženosti regionů má též silnou vazbu na další fáze projektového cyklu, jelikož je východiskem i pro nastavení tzv. indikátorů – závazných ukazatelů, které mají být během realizace projektu naplňovány (o indikátorech viz kapitola 1.5.1).

### 1.2.3 POSTIŽENOST REGIONŮ A PROJEKTOVÝ ZÁMĚR

První etapa projektového cyklu je zdánlivě jednoduchá. Ovšem ve skutečnosti se jedná o několikanásobnou kumulativní podmínku, aby vůbec mohla být tato etapa úspěšně dokončena:<sup>6</sup>

1. Musí existovat problém, není možno hledat nejprve dotační příležitost a až poté vhodný projektový záměr (přístup typu: „Slyšel jsem v televizi, že pan ministr má pro nás připravené peníze, chtěl bych je, ale ještě nevím na co.“).
2. Musí existovat vůle problém řešit (dobrý projektový manažer ví, že nelze řešit za druhé problémy bez jejich součinnosti. Přístup „tady máte dokumenty a nějak to za mě napište“ není žádoucí.).
3. Problém existuje v regionu, který je způsobilý pro strukturální intervenci (nutno respektovat dělení regionů soudržnosti do tzv.

<sup>6</sup> Když se projektový manažer začne zabývat prvními myšlenkami ohledně sestavení projektu, měl by vzít též v úvahu 4 klíčové faktory. Projekt totiž není jen mnoho formulářů a dokumentů, které je potřeba vyplnit a získat, ale jde o akci, která se týká aktérů, jejich zájmů a dále nástrojů a rozhodovacího prostoru (Schneider 2004: 22).

cílů, resp. příslušnost regionu k oblasti s koncentrovanou podporou státu, viz zákon č. 248/2000 Sb., usnesení vlády ze dne 17. května 2006 č. 560).

4. Realizace projektu napomůže řešit postiženost regionů vyjádřenou v různých strategických či programových dokumentech (realizace projektu by měla odpovídat cílům či prioritám evropských, státních, regionálních nebo místních orgánů a projektový záměr by měl být jejich reflexí).
5. V konečném důsledku samozřejmě platí, že výstupy a výsledky projektu by měly být přínosem i pro samotného žadatele. Přestože se tato podmínka jeví jako automatická, kupodivu ne vždy se k ní přihlédne.

#### 1.2.4 SHRNUTÍ PRVNÍ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: EXISTENCE PROBLÉMU

Obecně je možno konstatovat, že problém značí, že existuje potřeba strukturální intervence. Analýza potřeb, resp. poptávky regionů je též nejdůležitější bod projektové žádosti.

Již v první etapě tak projektový manažer zjišťuje základní rysy projektového záměru v kontextu jeho životaschopnosti či naopak nereálnosti. Přirozeně platí, že pro různé projektové záměry existují různé relevantní dokumenty, na jejichž základě k takovému hodnocení dochází. Obecné zásady v této kapitole uvedené však platí pro většinu, ne-li všechny z nich.

Mezi vhodné dokumenty, které napomohou projektovému manažerovi zvládnout úvodní etapu projektového cyklu, patří zejména následující:

- Prameny stanovující způsobilost místa realizace (kvantitativní vyjádření postiženosti regionů), zejména příslušná evropská legislativa, české právní předpisy.
- Prameny stanovující vhodnost obsahové náplně projektu (kvalitativní vyjádření postiženosti regionů), zejména strategické a programové dokumenty krajů či obcí, jiné dokumenty krajů, obcí, jiných subregionálních útvarů, operační programy, deklarace, akční plány, cíle či priority státních orgánů, institucí EU, relevantních mezinárodních organizací.

### 1.3 DRUHÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: ZAJIŠTĚNÍ KONSENSU ŽADATELE OHLEDNĚ DOTAČNÍCH PODMÍNEK

Druhá etapa patří mezi časově nejkratší úseky projektového cyklu, přesto je jednou z nejdůležitějších. Pakliže osoba žadatele není totožná s projektovým manažerem (což platí velmi často), je nezbytné seznámit žadatele s hlavními zásadami celého dotačního řízení. O dotacích ze strukturálních fondů totiž panují četné „mýty“, které vycházejí z neznalosti žadatelů. Mezi nejdůležitější patří tyto:

- „Strukturální fondy mohou zaplatit každému vše.“
- „Peníze dostanu v plné výši a ještě dopředu.“
- „Ziskáním dotací pro mne vše končí.“

Bohužel, pokud žadatel přistupuje k projektovému záměru s podobným arsenálem zkreslených představ, pak výsledkem bývá často zklamání nad neúspěšným projektem a časovou a finanční ztrátou. Navíc takový žadatel snadno dojde k závěrům, že:

- „Strukturální fondy nikdy nic nezaplatí, pokud ano, tak jen vyvoleným.“
- „Peníze proto nedostanu nikdy.“
- „I kdyby ano, tak je administrace natolik složitá, že o ně přijdu.“

Úkolem projektového manažera je v prvé řadě důsledně vyvrátit „mýty“ kolující o strukturálních fondech, pokud možno ovšem tak, aby nebyl žadatel odrazen. Projektový manažer musí citlivě vysvětlovat jednotlivé aspekty dotačního řízení. I přes omezení či dokonce negativa dotačního řízení by měl poukazovat na pozitivní charakter, který dotace pro žadatele skýtají. Projektový manažer by v žádném případě neměl zatajovat případné záporné skutečnosti související s realizací projektu, naopak by měl předem připravovat žadatele na všechny možné problematické aspekty, aby bylo možno již v počátku analyzovat případná rizika a nalézt pro ně řešení.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Již při přípravě by měl manažer věnovat určitý čas zvážení možných rizik, která jsou spojena s realizací projektu. Schopnost vypořádat se s riziky závisí zejména na znalosti oboru a okolí daného projektu. Dále je potřeba odhadnout scénář vývoje budoucí situace a promyslet náhradní řešení vzniklé situace (Potluka a kol. 2004: 81). K rizikům při přípravě projektů také viz Pavlák 2006: 90–92, 103–104.



### 1.3.1 „STRUKTURÁLNÍ FONDY MOHOU ZAPLATIT KAŽDÉMU VŠE“

Není neobvyklé, že jsou strukturální fondy považovány za nástroj, jak naplnit všechny možné požadavky, cíle či záměry žadatele. Bohužel platí, že čím je projektový záměr ambicióznější, tím obtížněji lze pro něj hledat dotační příležitost.

Nadšení žadatelů může být někdy až nekritické. Při první konzultaci dochází i k případům, kdy potenciální žadatel identifikuje celou řadu projektových záměrů (od výstavby dětského hřiště přes vyčištění studny, instalaci solárních zařízení až po rekonstrukci zděděného zájezdního hostince) v domnění, že na všechno může získat dotace. V tomto rozpoložení je pak nesnadné vysvětlit, že se tyto záměry obtížně spojují do jedné žádosti a že se vlastně jedná hned o několik projektových žádostí, různých dotačních titulů, různých šancí na úspěch a samozřejmě i o různé podmínky a různé výše spolufinancování.

Projektový manažer musí kriticky analyzovat poptávku potenciálního žadatele a identifikovat životaschopné záměry, naopak nereálné již z počátku odmítnout. V takových případech by potenciální žadatel neměl být odrazen a měl by naopak ocenit schopnost projektového manažera oddělit dobré záměry od špatných a ty dobré pak na doporučení projektového manažera rozvíjet. Jak posuzovat projektový záměr, konkretizuje kapitola 1.4.

### 1.3.2 „PENÍZE DOSTANU V PLNÉ VÝŠI A JEŠTĚ DOPŘEDU“

Další častou chybou zájemců o dotace ze strukturálních fondů je domněnka, že dotace uhradí veškeré náklady projektového záměru, a ještě k tomu předem. Je sice pravda, že obzvláště v podnikatelském prostředí jsou zájemci o dotace více uvědomělí (jsou srozuměni s tím, že budou muset část nákladů uhradit ze svého), přesto je vždy důležité hned na počátku zmínit, že v naprosté většině kladou dotace ze strukturálních fondů nároky na spolufinancování žadatele a též téměř vždy jsou propláceny zpětně (až poté, co žadatel uhradí výdaje ze svého).

Výjimku ze zásady spolufinancování a zpětného proplácení projektu tvoří větší ty projekty, u nichž nedochází k tzv. veřejné podpoře. Většinou jsou hrazeny ze 100 % způsobilých výdajů a žadatel dostává zálohové platby. Určitým zmírněním zásady zpětného proplácení je též tzv. etapizace projektu (více viz kapitola 2.2.1.1). Pro období 2014–2020 se vede diskuse, zda zálohové platby nepovolit ve větším rozsahu i u projektů zakládající veřejnou podporu. Nespornou výhodou tohoto přístupu je zmírnění tlaku na cash-flow příjemce, což může motivovat i menší podniky. Velkým nebezpečím je nicméně to, že příjemce v takovém případě již nakládá s veřejnými prostředky (na rozdíl od předfinancování z vlastních zdrojů) a jakékoliv pochybení je přísně sankcionováno.

### 1.3.3 „ZÍSKÁNÍM DOTACÍ PRO MNE VŠE KONČÍ“

Jak pro žadatele, tak i projektového manažera platí, že získáním dotací proces nekončí, v lepším případě se nachází v pomyslném poločase. Zatímco projektový manažer tuto skutečnost samozřejmě ví, zájemce o dotace většinou nikoliv. Úkolem projektového manažera je proto upozornit potenciálního žadatele, že administrace dotace je složitý proces, který je pečlivě úředně kontrolován, a že případné pochybení může mít i za následek vrácení dotace či její poměrné části.

Smluvní vztahy mezi projektovým manažerem a žadatelem často upravují pouze úsek do podání žádosti, resp. získání dotace. Projektový manažer tudíž nemusí být interesován ohledně dalšího vývoje. Žadatel je pak postaven před nelehký úkol spravovat dotaci sám, aniž by mnohdy tušil, co to obnáší. Funkce projektového manažera by tak měla správně zahrnovat i konzultace při samotné administraci projektů.

### 1.3.4 SHRNUTÍ DRUHÉ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: ZAJIŠTĚNÍ KONSENSU ŽADATELE OHLEDNĚ DOTAČNÍCH PODMÍNEK

Druhá etapa projektového cyklu je jednou z nejkratších a v zásadě i nejjednodušších. Často má formu několikaminutové konzultace potenciálního žadatele s projektovým manažerem. V případě, kdy žadatel

nesouhlasí s nastavením podmínek dotačních titulů, je projektový cyklus u konce. Úkolem projektového manažera však není v tomto případě přesvědčovat žadatele o tom, že by měl o dotace usilovat. Projektový manažer by měl pouze nabízet výhody a nevýhody, přirozeně objektivně vyhodnotit převahu výhod nad nevýhodami. Rozhodnutí je však vždy na zájemci. Pakliže je zájemce srozuměn, může se pokračovat další etapou projektového cyklu.

#### **1.4 TŘETÍ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: VYHLEDÁNÍ VHODNÉHO DOTAČNÍHO TITULU A POSOUZENÍ PŘIJATELNOSTI PROJEKTU**

Zatímco první etapa projektového cyklu sledovala v obecné rovině, zda je projektový záměr způsobilý k získání finanční podpory, v rámci třetí etapy je zjišťováno, zda je to možné i v rovině konkrétních dotačních titulů. Dotační možnosti jsou zveřejňovány na základě tzv. výzev. Dotační titul, spolu s nastavením výzev, je hlavním a velmi konkrétním určovatelem, zda je projektový záměr způsobilý k získání dotace.

Projektová výzva, lépe výzva pro předkládání projektů, je vyhlašována řídicími orgány, tedy orgány spravujícími jednotlivé dotační tituly (k řídicím orgánům více viz příloha č. 5). Jedná se o závazný termín, do kterého mají být předkládány projektové záměry.<sup>8</sup> Výzvy mohou být buď otevřené (projektové záměry se mohou předkládat až do přerozdělení celé plánované alokace), nebo uzavřené (projektové záměry se musí podat ke konkrétnímu datu). Projektové záměry mohou být též v rámci výzev hodnoceny buď průběžně (hodnotí se průběžně – podle data podání, nečeká se na uzavření výzvy), nebo též v rámci kol (hodnotí se všechny podané projektové žádosti zároveň, čeká se na uzavření výzvy). Nastavení výzev má zásadní dopad na strategii podání projektové žádosti.

<sup>8</sup> Zveřejňování jednotlivých výzev a jejich pravidla jsou přehledně prováděna na internetových stránkách příslušných řídicích či implementujících orgánů, případně na [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz).

### 1.4.1 NASTAVENÍ DOTAČNÍCH TITULŮ – HLAVNÍ ZÁSADY

Dotiční titul je nejobecnějším termínem vystihujícím příležitost získat finanční podporu na projektový záměr. V případě dotačních titulů v rámci strukturálních fondů EU v ČR pro období 2007–2013 se jedná o složitou a hierarchicky uspořádanou skladbu dle tří cílů a jednoho základního programového rámce do 26 operačních programů konkretizovaných ve stejném počtu pokynů pro žadatele, stejně jako celé řady příloh (viz kapitola 3). Období 2014–2020 je rámcově věnována kapitola 4.

Zajímavá je i vnitřní struktura operačních programů. Ta je tvořena globálním cílem, specifickými cíli, prioritními osami a oblastmi podpory (též oblastmi intervence). Vnitřní struktura operačních programů vypovídá o charakteru dotačního titulu, jeho vnitřní provázanosti a působnosti intervencí.

Přílohy k pokynům pro žadatele, resp. k operačním programům mají většinou následující podobu:

- podmínky k získání a udržení dotace (příručky pro žadatele a příručky pro příjemce),
- pravidla pro výběr dodavatelů,
- hodnotící tabulky a výběrová kritéria,
- pravidla vizuálního označování (povinná publicita),
- rozložení finančních alokací v určeném období,
- pravidla způsobilosti výdajů,
- návody pro vyplnění žádosti,
- další podmínky (podporovaná a nepodporovaná odvětví apod.).

Vnitřní struktura operačních programů a souvisejících dokumentů je velmi důležitým aspektem pro posouzení projektového záměru. Lze z ní totiž vyvozovat jednotlivé záměry řídicích orgánů a na základě vnitřního dělení finanční alokace dle opatření i určovat preferované oblasti podpory, resp. projektové záměry. Vnitřní skladba operačních programů je též klíčová pro správné určení oblasti podpory, v rámci níž má být projektová žádost podána.

Charakteristika dotačních titulů i projektových výzev je často velmi motivující. To je dáno jednak jejich zněním a jednak i motivující

reklamní kampaní, která vyhlášení výzev často doprovází. Bohužel, přestože se na první pohled může jevit, že téměř vše je podporováno, existují důmyslná vnitřní kritéria posuzování, která některé typy projektů, přestože splňují obecné podmínky, automaticky znevýhodňují. V případě, že tato kritéria posuzování nejsou zřetelná např. z výběrových kritérií, je nutno je zjistit v jiných dokumentech. Zde dochází k částečnému prolínání první a druhé etapy projektového cyklu, jelikož posouzení priorit řídicího orgánu je možné na základě programových dokumentů typu programy rozvoje krajů či strategie rozvoje krajů, obdobně i obcí či jiných dokumentů státních orgánů. Dobrý projektový manažer ví, že se tedy nemůže spoléhat pouze na oficiální text výzvy, ale musí se orientovat i v prioritách řídicího orgánu v dané intervenci a přirozeně pečlivě vyhodnotit výběrová kritéria.

#### 1.4.2 POSOUZENÍ PŘIJATELNOSTI PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU Z HLEDISKA OBSAHOVÉ NÁPLNĚ

Posouzení projektového záměru provádí řídicí orgán, resp. jím pověřené orgány po podání projektové žádosti. Dobrý projektový manažer však ví, že dříve než přistoupí k etapě zpracování projektové žádosti, provede si vlastní kvalifikované posouzení projektového záměru, jako by byl sám řídicím orgánem pověřený hodnotitel. Přirozeně, takováto „autoevaluace“ často vychází z omezených dat, a není ji tedy možné provést do všech detailů, přesto je jedním z nejdůležitějších aspektů celého projektového cyklu. Předběžné posouzení projektového záměru by mělo obnášet dva kroky – posouzení povinných, tzv. binárních ukazatelů (výsledná hodnota může být pouze ano, resp. ne) a tzv. bodových kritérií (výsledná hodnota může variovat dle obdržených bodů, např. od 0 do 10).

Dodržení binárních ukazatelů je zcela povinné. Mezi ně např. patří, zda je navržený projekt šetrný k životnímu prostředí či zda nenarušuje rovné příležitosti občanů (tyto ukazatele odpovídají tzv. horizontálním ukazatelům). Nastavení binárních ukazatelů dále odráží i specifika dotačního titulu, resp. výzvy, pro kterou jsou určena – např. dodržení maximální a minimální výše požadované dotace, soulad s cíli programového dokumentu a jeho oblasti intervence, kvalita zpracování

projektové žádosti a dodržení její formy, charakter žadatele (malý, střední či velký podnik) apod. Bodová kritéria naopak hodnotí přínos realizace projektu. Mezi tato kritéria může patřit např. počet nových pracovních míst (za každé nové pracovní místo např. 1 bod navíc) či očekávané zvýšení exportu díky realizaci projektu (např. za každé zvýšení exportu o 5 % bodová bonifikace) apod. (srov. OPPI 2007).

Předběžná „autoevaluace“ projektovým manažerem je účinným nástrojem, jak s určitou mírou přesnosti vyhodnotit reálnost či nereálnost projektového záměru. „Autoevaluace“ musí být prováděna maximálně kriticky, jen tak je možné určit, zda je vhodné postoupit do další etapy projektového cyklu. Primární podmínkou by mělo být nejen splnění všech binárních ukazatelů, ale i dosažení takového bodového hodnocení, které je nezbytné pro získání podpory, včetně dosažení určité bodové rezervy navíc.

Zcela nevhodné je přistupovat k vyhlášeným výzvám účelově a za každou cenu psát a podávat projektové žádosti, aniž by byla „autoevaluací“ zaručena určitá míra pravděpodobnosti úspěchu. To se může dít obzvláště tehdy, pokud je projektový manažer placen za podání (zpracování) projektové žádosti, nikoliv za její úspěch.

Přirozeně je nutné posuzovat projektový záměr ve vztahu ke správné oblasti podpory. Tato zásada se jeví jako zcela přirozená a automatická, leč v některých případech může činit její naplnění určité problémy. Přestože platí obecná zásada, že projektové záměry mohou být financovatelné pouze z jednoho dotačního titulu (tzv. zákaz překryvů), některé dotační tituly jsou nastaveny natolik obecně, že z nich nelze s určitostí dovodit, kam který projektový záměr zařadit. Tento problém nenastává ani tak u případů, kde dělení projektových záměrů určují typy žadatelů (např. podnikatelé či nepodnikatelé, obce do 2 000 obyvatel a obce nad 2 000 obyvatel), ale může se objevit u těch případů, kde je určovatelem obsahová náplň projektových záměrů. Ta se totiž posuzuje mnohem obtížněji.

V této souvislosti lze zmínit např. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, kdy jak oblast podpory 2.3, tak 2.5 podporují budování vztahů mezi vysokými školami a soukromým sektorem, např. ve formě stáží studentů apod. (OPVK 2007).

V těchto situacích je zcela žádoucí posoudit projektový záměr přímo pracovníky příslušného řídicího orgánu a na základě této konzultace zařadit projektový záměr a ujasnit si limity podporovaných oblastí mezi jednotlivými opatřeními, či dokonce celými operačními programy.

### 1.4.3 POSOUZENÍ PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU Z HLEDISKA FINANČNÍ ALOKACE NA VÝZVU

Předběžné posouzení binárních ukazatelů a bodových kritérií není jediným aspektem „autoevaluace“ projektového záměru. Lze konstatovat, že ani splnění výše uvedených podmínek nemusí postačovat k úspěchu. Projektový manažer musí pokud možno zohledňovat i načasování podání projektové žádosti. Měl by být schopen vyhodnotit reálné šance projektového záměru v konkurenci ostatních podávaných k dané výzvě. Mezi způsoby, jak vyhodnotit (alespoň do určité míry pravděpodobnosti) konkurenci ostatních projektů, patří zejména:

- výše finanční alokace na danou výzvu,
- nastavení výzvy,
- počet dosud podaných projektů a suma jimi požadovaných dotací.

Finanční alokace je suma financí určená k přerozdělení. Finanční alokace na jednotlivá opatření dle let je obsažena v příslušném operačním programu (případně v jeho samostatné příloze). Z ní lze určit význam jednotlivých opatření pro řídicí orgán. Finanční alokace na výzvu je pak obsažena v samotném textu výzvy. Finanční alokaci na výzvu lze též odvodit z alokací na jednotlivé roky (obecně jsou vyhlášovány tři až čtyři výzvy za rok). Finanční alokace na výzvu značí sumu, o kterou se v dané výzvě soutěží.

Nastavení výzvy je další důležitou skutečností z hlediska posouzení „projektové konkurence“. Jak již bylo uvedeno výše, je několik druhů

výzev. Výzvy mohou být buď otevřené, nebo uzavřené. V rámci výzev mohou být žádosti hodnoceny průběžně, nebo kolově. V případě, že projektový záměr je na základě „autoevaluace“ vyhodnocen s vysokým bodovým potenciálem, je výhodnější, když jsou výzvy vyhlašovány kolově (nemůže dojít k vyčerpání finanční alokace před podáním žádosti a konkurence není takovou hrozbou). Dosáhne-li však projektový záměr pouze průměrného předběžného bodového hodnocení, je výhodnější, když je výzva spojena s průběžným hodnocením žádostí (takový projekt se pak musí podat co nejdříve, aby byla co nejmenší konkurence a již určený minimální počet bodů zaručil přidělení dotace). Přirozeně, nastavení výzev žadatel ani projektový manažer neovlivní, může však na jeho základě zvolit strategii buď rychlého podání, či podání pozdějšího (ovšem propracovanějšího).

Počet doposud podaných žádostí a suma jejich požadované dotace indikuje, do jaké míry převyšuje poptávka (po dotacích) nad nabídkou (dotací). Určuje též míru konkurence. V případě, že je známá suma aktuálně požadovaných dotací, stačí si tento údaj porovnat s alokací a zjistit, jaký je převis nabídky nad poptávkou. Pokud je znám pouze počet podaných žádostí, je možno učinit pouze odhad, a to na základě podílu výše alokace na výzvu, počtu podaných projektů a průměrné velikosti projektů odvozené na základě maximální výše dotace na projekt. Převis poptávky nad nabídkou značí reálné šance projektového záměru. V některých případech může být převis již natolik velký, že jsou šance téměř nulové (např. ještě před vyhlášením první výzvy programu EKO-Energie v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) byly evidovány požadavky na dotace v míře dosahující výše alokace na celé období 2007–2013).

Firma XYZ, s. r. o. zamýšlela podat žádost do programu Inovace OPPI. Termín ukončení příjmu žádostí byl stanoven na 30. 9. 2007. Tento termín firmě vyhovoval, jelikož si chtěla přes léto vyřešit ještě některé majetkoprávní aspekty. Avšak již v půli léta byla evidována poptávka po dotacích z programu Inovace ve výši celé alokace na první výzvu, což v situaci, kdy jsou žádosti hodnoceny průběžně, znamenalo hrozbu. Na základě „autoevaluace“ si firma uvědomila, že její projektový záměr je spíše průměrný, nicméně reálný. Uspěla tedy práce na vypracování žádosti a podala ji v „první vlně“, aby její šance na úspěch vzrostla.



### 1.4.4 HLEDÁNÍ NÁHRADNÍCH ŘEŠENÍ

Doposud byl výklad zaměřen na případy, kdy projektový záměr nalezl oporu v dotačních příležitostech. Pojem dotační příležitost je ovšem velmi široký a mnohoznačný. Těžiště publikace spočívá v dotačních titulech, které přinášejí strukturální fondy EU, byť jsou zde nastíněné obecné zásady též částečně aplikovatelné i na oblast jiných dotačních příležitostí. Dobrý projektový manažer proto ví, že se nelze omezovat pouze na dotace ze strukturálních fondů a že se musí pokusit najít dotační alternativy, v případě, že podmínky prvních dvou etap nejsou nebo nemohou být naplněny.

Mimo dotační tituly strukturálních fondů existují i další možnosti – dotace státních orgánů (např. ministerstev), VÚSC, obcí, neziskových organizací a nadací či podnikatelského sektoru. Přirozeně tyto alternativy se nemohou rovnat ani co do významu, ani výše nabízeného finančního objemu strukturálním fondům. Výjimku tvoří „lukrativní“ dotační programy evropských institucí (hlavně těch, které se týkají výzkumu a vývoje). Veškeré tyto alternativy mohou být poslední možností projektového manažera, jak „zachránit projektový záměr“. Stejně tak musí mít projektový manažer na paměti, že i projektový záměr lze v případě potřeby modifikovat, aby cíle v něm obsažené byly dosažitelné pomocí jiného dotačního titulu, ať už financovaného ze strukturálních fondů, či fondů jiných. Dobrý projektový manažer by měl být dokonce připraven i na případ, že žádná dotace není reálná a projektový záměr je nutno uskutečnit pouze na základě vlastních financí.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Přirozeně je též zapotřebí zvážit maximální počet relevantních aktérů zainteresovaných v dané problematice. Jedná se hlavně o možné partnery, případné konkurenty a v neposlední řadě o cílovou skupinu, kterou má projekt pozitivně ovlivnit. O. Potluka (Potluka 2004: 57) upozorňuje na komplikace, které jsou způsobeny nedostatečně jasně definovanou cílovou skupinou. Často se stává, že předkladatelé projektů nemají jasně definovanou cílovou skupinu a nedisponují žádným průzkumem toho, jak se k dané věci staví cílová skupina (o principu partnerství též Dočkal 2006).

Podnikatel v zemědělství pan YX má několik hektarů nevyužitých luk a lesů v chráněné oblasti Natura 2000, které patří do katastrálního území obce do 2000 obyvatel. Pan YX podniká teprve 2 měsíce a zjistil, že na tyto louky může získat dotace. Kontaktoval poradenskou agenturu a ta mu nabídla hned několik možností: 1. dotace na hektar v rámci Společné zemědělské politiky, 2. dotace na rozvoj cestovního ruchu (naučná stezka) z Programu na rozvoj venkova, 3. Program pro začínající zemědělce z PRV. Pan YX dal na třetí doporučení agentury a podal žádost do opatření Mladý zemědělec.

### 1.4.5 SHRnutí TŘETÍ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: VYHLEDÁNÍ VHODNÉHO DOTAČNÍHO TITULU A POSOUZENÍ PŘIJATELNOSTI PROJEKTU

Třetí etapa projektového cyklu patří vůbec mezi nejdůležitější. Je to proto, že v jejím rámci musí dojít k zásadnímu rozhodnutí – zda přistoupit k dalším tentokrát již časově a mnohdy i finančně náročným etapám, či nikoliv. Neuvážené rozhodnutí může způsobit mnoho komplikací. Ve fázi zpracování či podání projektové žádosti totiž může již docházet k vzniku smluvních závazků žadatele vůči ostatním subjektům (např. vůči bankám, dodavatelům, partnerům apod.), a případný neúspěch projektového záměru tak může nejen žadatele uvést do řady problémů, ale co je horší, může jej též odradit i od předkládání žádostí dalších.

Třetí etapa je též zajímavá i z jiného pohledu. Do třetí etapy by mělo docházet k největší úmrtnosti projektových záměrů. V případě, že dobře posouzený projektový záměr postoupí do etap dalších, pravděpodobnost na jeho úspěch neúměrně vzrůstá. Tato skutečnost může být sice mírně zkreslena dvojkolovým předkládáním žádostí (riziko neúspěchu se v těchto případech částečně přesouvá i do etapy čtvrté, více viz kapitola 1.5), nicméně v zásadě je pravdivá. Tímto se ukazuje, že role projektového manažera není ani tak spjata se psaním projektové žádosti, jak se často mylně uvádí, ale s etapami mnohem důležitějšími – etapami podání žádosti předcházejícími (první až třetí etapa), resp. etapami na ni navazujícími (např. vlastní realizace projektu).

## 1.5 ČTVRTÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI

Zatímco případný neúspěch u prvních tří etap projektového cyklu mohou způsobit (a také často tak činí) vnější faktory na projektovém manažerovi nezávislé (např. nedostatek vůle či součinnosti žadatele, nesplnění podmínek stanovených programem, nedostatek peněz na spolufinancování apod.), od čtvrté etapy je většinou strůjcem případného neúspěchu sám projektový manažer. Na druhou stranu ovšem platí, že způsoby předkládání žádostí a jejich vypracovávání se liší případ od případu, což tento aspekt projektového cyklu znepréhledňuje. Bohužel, i přes snahu Ministerstva pro místní rozvoj nebyl pro období 2007–2013 vypracován jednotný formulář projektové žádosti (srov. MMR 9. 8. 2007). Bylo to dáno hlavně tím, že snaha MMR prosadit jednotný formulář přišla pozdě, a to v době, kdy jiný řídicí orgán (Ministerstvo průmyslu a obchodu) svůj formulář již nejen dokončil, ale i otevřel žadatelům.

V zásadě lze konstatovat, že projektové žádosti jsou vyplňovány elektronicky. Přirozeně až na některé přílohy, které se musí předkládat v „papírové“ podobě (např. některé zřizovatelské listiny z důvodu zaručení jejich pravosti či stavební dokumentace, jejíž přenesení do elektronických dat by mohlo být problematické či by zabíralo mnoho místa na elektronickém účtu). V období 2007–2013 existují dvě hlavní aplikace:

- Elektronická žádost Benefit
- Elektronický účet E-Account

Obecně platí, že E-Account je aplikace určená pro podnikatelský sektor a Benefit pro případy ostatní, ale ani toto tvrzení však není platné vždy. E-Account je totiž nastaven pouze pro některé podnikatelské záměry, a to ty, které jsou podávány v rámci OPPI. Jiné podnikatelské projektové záměry (např. financované z ROPů – typicky oblast cestovního ruchu) jsou podávány v Benefitu. Benefit je též určen i pro „měkké“ projektové záměry či některé investiční projekty na úseku výzkumu a vývoje či infrastruktury. K tomu ještě existuje systém ESOP (elektronický systém operačního programu), který využívají žadatelé v rámci OP VaVpl.

### 1.5.1 PODNIKATELSKÝ SEKTOR A ELEKTRONICKÝ ÚČET E-ACCOUNT

MPO spolu s agenturou CzechInvest a dalšími příspěvkovými organizacemi vytvořily unikátní způsob předkládání žádostí, kterým řešily hned několik aspektů. Jedná se o elektronický účet E-Account, jenž slouží nejen pro předkládání projektových žádostí, ale i pro následnou administraci projektů. Veškerá podání jsou činěna elektronicky a pravost údajů je zaručena certifikovaným elektronickým podpisem žadatele (srov. [www.czechinvest.cz/eaccount](http://www.czechinvest.cz/eaccount)).

Podmínka vlastnit elektronický podpis, aby mohl podnikatel vůbec požádat o dotace, je alespoň v českém prostředí průkopnická. Nejenže se zmenší počet odevzdávaných tištěných formulářů (což má pozitivní vliv na životní prostředí), ale zrychlí se i proces hodnocení, resp. administrace projektu. Žadatelé se navíc „naučí“ používat elektronický podpis, což je předpokladem pro jeho užití i v běžných správních podáních.

E-Account a jeho nastavení má však i jiné výhody. Mezi hlavní přednosti patří tzv. dvoukolové předkládání projektových žádostí, které je v ČR novinkou a dřív bylo známo pouze u tzv. velkých projektů. Dvoukolové podání projektové žádosti se skládá z tzv. registrační žádosti včetně finančních údajů o žadateli a plné žádosti.

#### Registrační žádost a finanční rating

Registrační žádost má za cíl určit způsobilost projektu z hlediska finančního zdraví žadatele a z hlediska souladu s nastavením programu. Žadatel zde tedy nedefinuje a nevysvětluje konkrétní obsah projektu, ale uvádí pouze jeho stručnou anotaci (v některých případech dokonce omezenou pouze na 1 000 znaků), plánovaný rozpočet (pouze celkovou sumu a celkovou požadovanou dotaci) a k registrační žádosti též přikládá své finanční výkazy. Přirozeně to neznamená, že si žadatel již dopředu nerozváží celý projektový záměr, resp. nevyvodí jej z podnikatelských plánů společnosti.

Podnikatelský plán je zásadní strategický dokument podnikatelského subjektu. Jeho existence by zásadně měla předcházet zpracování registrační žádosti, byť je vyžadován až při plné žádosti. „Podnikatelský plán vám umožňuje poměřit své plány s realitou – a pokud se liší, identifikovat jak a proč. Pomáhá vám to plánovat vaše výdaje, a tedy i získat lepší podmínky od dodavatelů či leasingových společností, protože pak nejste tlačeni časem. Pokud se vám daří dobře, podnikatelský plán vám ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat zvýšený provozní kapitál. Naopak, pokud se vám nedaří, podnikatelský plán vám ukáže, kdy je potřebné promluvit si se svými poradci, abyste se nevystavili osobní zodpovědnosti v případě nedostání obchodním závazkům.“ (CzechInvest 2005)

Na základě těchto podkladů je vyhodnocen finanční rating žadatele a je posouzen soulad anotovaného projektu s cíli programu.

Systémů finančního ratingu je přirozeně několik. Pro účely dotací ze strukturálních fondů EU je využíván hlavně rating malých a středních podniků (MSP), který má sedmibodové hodnocení (A, B+, B, B-, C+, C, C-), více viz tabulka č. 1. Rating žadatele vypočítává CzechInvest automaticky poté, co žadatel vyplní své účetní údaje za poslední dvě uzavřená účetní období a aktuálního kvartálu období účetně neuzavřeného. Nejhůře může získat hodnocení C+. Přirozeně, znalost svého finančního ratingu je pro podnikatelské subjekty důležitá i mimo dotační řízení (např. pro možnost srovnání firmy s ostatními). Projektový manažer by měl na tuto skutečnost žadatele upozornit i s tím, že zadání takového výpočtu komerční firmě stojí tisíce korun.

Důležitým aspektem pojmím se k registrační žádosti je vznik způsobilosti výdajů v případě jejího schválení. Jinými slovy, pokud je registrační žádost Czech-Investem schválena, může žadatel začít realizovat plánovaný projekt a mohou mu v jeho rámci vznikat plánované výdaje. Přirozeně se tak děje s rizikem, že projekt ještě není schválen a dotace nebyla přidělena. Pakliže je ovšem přijata i plná žádost a projekt je podpořen, výdaje uskutečněné po schválení registrační žádosti mohou být předmětem žádosti o platbu, a mohou tak být uznány jako způsobilé.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Povinnost sestavit pravidla pro způsobilost výdajů na národní úrovni vychází z článku 56, odst. 4 Nařízení Rady (ES) o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti

**Tabulka č. 1: Finanční rating (zdroj: Rating MSP).**

Rating	Charakteristika
<b>A</b>	Subjekt výrazně převyšuje rámec srovnatelných MSP. Jeho podnikání je finančně velmi stabilní a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je velmi vysoká.
<b>B+</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP nadprůměrný. Jeho podnikání je finančně velmi stabilní a okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je vysoká.
<b>B</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP mírně nadprůměrný. Jeho podnikání je finančně poměrně stabilní a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je průměrná.
<b>B-</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP průměrný. Jeho podnikání vykazuje částečnou finanční stabilitu a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je mírně snížená.
<b>C+</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP mírně podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje jen částečnou finanční stabilitu a okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je snížená.
<b>C</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje malou finanční stabilitu, přestože okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je nejistá.
<b>C-</b>	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP hluboce podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje malou finanční stabilitu, i když okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je velmi nejistá.

Způsobilsto výdajů navázaná na schválení registrační žádosti byla řešením pro omezení dané ustanovením čl. 5 Nařízení Komise (ES) č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy na vnitrostátní regionální investiční podporu. Článek 5 totiž podmiňuje způsobilost výdajů u projektů, které zakládají veřejnou podporu (všechny podnikatelské projektové záměry, více viz kapitola 2.3.1) předložením žádosti příslušnému úřadu a potvrzením žádosti tímto úřadem: „Tímto nařízením jsou vyňaty pouze takové podpory poskytnuté v rámci režimů regionální investiční podpory, kdy před zahájením práce na projektu příjemce předložil vnitrostátním a regionálním úřadům žádost o poskytnutí podpory,

č. 1083/2006. Způsobilé výdaje pro období 2007–2013 jsou definovány v dokumentech Pravidla způsobilosti výdajů pro období 2007–2013 a Metodika ZV pro programy spolufinancované ze SF a FS 2007–2013 ([www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), 11. 8. 2007).

a ve vztahu k žádostem předloženým po 1. lednu 2007 orgán odpovědný za správu těchto režimů písemně potvrdil, s výhradou konečného výsledku podrobného prověření, že projekt splňuje podmínky způsobilosti vymezené v režimu. Režim podpory musí obsahovat výslovný odkaz na obě podmínky. V případě, že práce je zahájena dříve, než jsou splněny požadavky stanovené tímto článkem, není celý projekt způsobilý k poskytnutí regionální podpory.“ (Nařízení Komise (ES) č. 1628/2006, čl. 5)

## Plná žádost

Plná žádost obnáší již detailní informace o projektu a jeho finanční a ekonomické realizovatelnosti. Míra požadovaných informací o projektu se liší dle dotačních titulů (např. menší nároky na plnou žádost má program Marketing, více údajů se předkládá u programu Nemovitosti či Inovace). Obecně se však vyžadují tyto informace:

- Identifikace žadatele (většinou se automaticky vygeneruje z registrační žádosti)
- Detailní popis projektu
- Detailní rozpočet projektu s uvedením způsobilých, nezpůsobilých výdajů a výše požadované dotace
- Rozpracovaný podnikatelský záměr k projektu, resp. studie proveditelnosti

„Studie proveditelnosti<sup>11</sup> (Feasibility Study), někdy též označovaná jako technicko-ekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.“ (Sieber 2004) Osnova studie proveditelnosti má většinou závaznou podobu, která se liší dle dotačních titulů. V zásadě však obnáší tyto položky: 1. Základní informace o žadateli; 2. Výchozí stav a potřebnost projektu (zdůvodnění vazby na oblast podpory); 3. Popis projektu a jeho klíčových aktivit; 4. Očekávané přínosy projektu; 5. Analýza trhu, konkurence a další marketingové informace; 6. Způsob administrace projektu; 7. Popis technické či technologické realizace projektu (v případě,

<sup>11</sup> Více viz Metodická příručka ke zpracování studie proveditelnosti (Sieber 2004).

že je technologická či technická stránka dotčena); 8. Podrobný finanční plán projektu; 9. Popis partnerů či spolupracujících subjektů; 10. Udržitelnost cílů projektu po končení podpory; 11. Analýza rizik a navržení způsobů prevence rizik, resp. řešení rizik; 12. Závěrečné shrnutí projektu.

Součástí studie proveditelnosti je i zhodnocení finanční a ekonomické stránky projektu.<sup>12</sup> Jedná se o posouzení doby návratnosti dotace, resp. finanční a ekonomickou udržitelnost projektu. Nejčastější finanční analýzou je tzv. analýza nákladů a užiteků (též analýza výnosů a ztrát, cost-benefit analysis). Jedná se o propracovaný způsob, jak vyhodnotit nejen finanční stránku projektu (přímé vstupy a výstupy), ale i vedlejší aspekty (socio-ekonomickou stránku). Aplikace E-Account nabízí speciální formuláře, jak prokázat životaschopnost projektu, aniž by musel žadatel používat složité matematické vzorce. Žadatel pouze doplňuje do formulářů základní finanční údaje (tok peněz, délka odepisování investic, finanční údaje o podniku s výhledem na budoucí léta) a aplikace je sama vyhodnotí. Jedná se o tzv. finanční kalkulačku projektu, která v mnohém usnadní žadatelovu práci.

V rámci plně žádosti specifikuje žadatel též hodnoty tzv. závazných a monitorovacích ukazatelů, tzv. indikátory. Nastavení závazných ukazatelů je citlivou záležitostí. Výsledky projektu (hodnota ukazatelů) by měly být natolik vysoké, aby byl projekt dobře hodnocen, na druhou stranu by se měly opírat o reálnou schopnost žadatele jim dostát.

<sup>12</sup> V rámci finanční analýzy je projekt posuzován z individuálního hlediska, z pohledu žadatele projektu. Toto hodnocení se nezabývá širšími (externími) efekty projektu, tedy celospolečenskými dopady. Finanční analýza se např. nezabývá dopady projektu na životní prostředí. Finanční analýza pracuje s náklady a výnosy, resp. příjmy a výdaji v investiční a provozní části projektu. Ekonomická analýza vychází z detailní finanční analýzy a jde hlouběji než finanční analýza, protože posuzuje socio-ekonomické náklady a užitky, které ve finanční analýze nejsou obsaženy. Ekonomická analýza se soustřeďuje i na mimoprojektové efekty realizace projektu s cílem maximalizace z celospolečenského hlediska (Křížková – Syrůček 2004: 44–45).



Indikátor (též monitorovací indikátor, indikátor projektu, ukazatel či projektový parametr) je předem stanovená měrná jednotka, jejíž funkcí je vyhodnocení úspěšnosti projektu. Výstupy projektu (nebo jejich většina) musejí být podřazeny pod jednotlivé typizované indikátory (definované pro každý operační program). Plnění v projektové žádosti určených indikátorů je závazné. Jejich nesplnění či pouze částečné splnění má za důsledek (poměrné) vrácení dotace.

Mimo samotnou plnou žádost, resp. k ní přiloženou studii proveditelnosti, musí žadatel k úspěšnému získání dotace dokládat i některé další specifické přílohy. Ty jsou konkretizovány v příručkách pro žadatele k jednotlivým dotačním titulům (např. prokázání vlastnictví, územní rozhodnutí či stavební povolení apod.). I z těchto důvodů nelze podceňovat časové hledisko při zpracování plné žádosti. Lhůta pro její odevzdání je přesně stanovena a její nedodržení má za následek odmítnutí celého projektu. Případné uskutečněné výdaje se tak stávají nezpůsobilými, byť by byl projektový záměr podán znovu ve formě registrační žádosti a třeba i poté celkově podpořen. Způsobilost výdajů po schválení registrační žádosti se totiž váže k přesně určenému registrovanému projektu, nikoliv projektovému záměru v obecném slova smyslu.

## Další hodnocení projektu

V případě, že je přijata plná žádost (netrpí žádnými formálními nedostatky), dochází k bodovému hodnocení projektu. Hodnocení plné žádosti je dvoukolové. Hodnocení projektu provádí jednak pověřená příspěvková organizace (Czech-Invest, CzechTrade nebo Česká energetická agentura), a to na základě výběrových kritérií. Poté je projekt postoupen hodnotitelské komisi, která projekt doporučí, resp. nedoporučí k poskytnutí podpory (OPPI 2007). Výběrová kritéria, na jejichž základě jsou projektu přisuzovány body, jsou přesně ta, která by měl projektový manažer zvážit již v třetí etapě projektového cyklu.

Mimo aplikace pro registrační, resp. plnou žádost obnáší E-Account ještě další uživatelská rozhraní související s administrací schváleného projektu. Tyto aplikace se aktivují v účtu poté, co je projekt podpořen. Jedná se o aplikace: žádost o platbu, monitoring ukazatelů

projektu a změnové řízení (o administraci projektu více viz kapitola 2). E-Account navíc disponuje „nástěnkou projektu“, která slouží jako komunikační platforma mezi pověřenými úředníky a žadatelem/příjemcem. Zde mohou být diskutovány libovolné aspekty projektu. Těmito aplikacemi se E-Account stává nejen elektronickým formulářem, ale i opravdovým komplexním rozhraním doprovázejícím podnikatele od podání žádosti až po ukončení projektu.

### 1.5.2 ELEKTRONICKÝ FORMULÁŘ BENEFIT<sup>13</sup>

Druhým způsobem, jak žádat o dotace ze strukturálních fondů, je elektronický formulář Benefit 7+. Jedná se o vylepšenou verzi formuláře Benefit, který se používal pro tyto účely v období 2004–2006. Benefit 7+ je oproti staré verzi vyplňován on-line ([www.euzadost.eu](http://www.euzadost.eu)) a jedná se o rozhraní s nabídkou všech zveřejněných výzev, všech operačních programů (zobrazení ve stromové struktuře), které Benefit využívají (všechny kromě OPPI). Z tohoto důvodu se tedy jedná o řešení přehlednější a jednodušší. Uživatel již nemusí stahovat pro každou výzvu, resp. operační program různou verzi Benefit, či dokonce jiného formuláře (např. formuláře ELZA).

Žadatel, předtím než může pracovat s elektronickou žádostí Benefit, si musí založit svůj účet. K tomu je zapotřebí prostá registrace bez nutnosti disponovat elektronickým podpisem. Po přihlášení se aktivuje nabídka všech vyhlášených výzev v rámci různých operačních programů. Po výběru požadované výzvy založí uživatel pomocí aplikace novou žádost a tím se mu aktivují jednotlivé její položky. Jedná se o (viz [www.euzadost.eu](http://www.euzadost.eu)):

- Identifikace žádosti a projektu:
  - První dvě jednoduché a předvyplněné položky, kde žadatel identifikuje příslušnost projektového záměru ke konkrétní oblasti podpory vybraného dotačního titulu. Zde uvádí i název a dobu trvání projektu.

<sup>13</sup> Data jsou ověřena k 11. 8. 2007. Autor si je vědom jistého zjednodušení, které je způsobeno tím, že informace o Benefitě zveřejněné k tomuto datu nebyly úplné.

Název projektu je často podceňovaná položka projektového záměru, přitom na ní do značné míry též závisí osud projektové žádosti. Název projektu je první charakteristikou projektové žádosti, se kterou se posuzující úředník seznámí. První dojem vyvolaný názvem není přirozeně určovatelem úspěšnosti, nicméně je vhodné, aby byl pokud možno pozitivní a upoutal zájem. Mezi zajímavé názvy projektů lze zmínit např. „Putování s českým Honzou“ pro projekt na podporu cestovního ruchu ve Středočeském kraji či „Narovnat se“ pro projekt na zvýšení zaměstnanosti postižených osob.

- Popis projektu:
  - Základní a stručná anotace projektového záměru, zdůvodnění vazby projektu na cíle programu, klíčové aktivity apod.
- Území dopadu:
  - Označení, zda je projekt určen spíše pro městské či venkovské prostředí.
- Místo realizace NUTS a uskutečněné investice dle NUTS:
  - Žadatel vybere místo realizace projektu dle regionů NUTS a stanoví výši realizovaných investic.
- Žadatel projektu, adresa žadatele, osoby žadatele:
  - Základní identifikační údaje žadatele a uvedení jeho dosavadního čerpání dotací. Určení pověřených osob, statutárních orgánů apod.
- Hodnoty indikátorů:
  - Určení výchozí a výsledné hodnoty závazných indikátorů dle nabízených typů.
- Přehled financování:
  - Rozpočet, zdrojová část financí, požadovaná dotace aj.
- Horizontální témata:
  - Vliv na životní prostředí a rovné příležitosti.
- Přílohy, např.:
  - Doklad o právní subjektivitě
  - Prohlášení o bezdlužnosti
  - Prohlášení o partnerství
  - Prohlášení o velikosti podniku
  - Přehled ekonomické a finanční situace

Mimo tuto datovou oblast formuláře Benefit 7+ může uživatel žádost spravovat i pomocí doprovodných aplikací (finalizace žádosti, kontrola dat, zrušení žádosti, tisk apod.).

### 1.5.3 SPECIFICKÝ POSTUP U TZV. VELKÝCH PROJEKTŮ

Dosavadní výklad se zatím věnoval projektům, jejichž hodnocení je plně v kompetenci národních orgánů. U tzv. Velkých projektů (Major Projects) s rozpočtem nad 50 mil. EUR je nicméně nutné postoupit ještě tzv. notifikaci u Evropské komise. V případě, že je takový Velký projekt schválen na národní úrovni, může být teoreticky již realizován, nicméně bez dodatečného schválení Evropské komise nemohou být tyto náklady propláceny. V takovýchto případech tak národní orgány většinou váží způsobilost výdajů až po vydání Rozhodnutí Evropskou komisí.

Proces notifikace Velkého projektu je komplexní a časově náročná agenda. Přestože se jedná o formálně dobrovolnou podmínku, je prakticky nevyhnutelné, aby před podáním na Evropskou komisí byl projekt posouzen experty z týmu JASPERS (většinou se jedná o experty Evropské komise rekrutované z Evropské investiční banky). JASPERS si může ještě vyžádat tzv. second-opinion (oponentský posudek) u některé poradenské společnosti. Bez kladného doporučení JASPERS, tzn. bez vypořádání všech připomínek je šance úspěchu u Evropské komise pramalá.

Žádost pro Evropskou komisí se vyplňuje do tzv. formuláře Annex XXI. Přílohou je poměrně obsáhlá a detailní cost-benefit analýza. K žádosti se vyjadřují jednotlivé úseky Evropské komise (tzv. DG). Mezi nejdůležitější patří DG pro regionální rozvoj (DG Regio), DG pro životní prostředí (DG Envi) a DG pro soutěž a veřejnou podporu (DG Competition). Je téměř nemožné podat takovou žádost, ke které by žádný úsek neměl připomínek. Připomínky se posílají formou tzv. interruption letters, které musí žadatel ve svém zájmu co nejdříve vypořádat. Interruption letters může být i několik a celý proces se může táhnout i rok či více. Na konci procesu notifikace je Rozhodnutí Evropské komise ohledně udělení dotace.

### 1.5.4 SHRNUTÍ ČTVRTÉ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI

Přestože se musejí žadatelé či projektoví manažeři potýkat s různými elektronickými rozhraními pro předkládání projektů, panují některé společné zásady, které mají spíše formu obecných, ale praktických doporučení. V první řadě platí, že je potřeba průběžně kontrolovat nastavení programu, resp. výzvy, jelikož se může během procesu zpracování žádosti změnit.

Např. v období 2004–2006 byly několikrát měněny podmínky pro žadatele do programu Klastry. I tato skutečnost způsobila problémy klastrových iniciativ v první fázi jejich existence, jelikož se musely vyrovnávat s různými požadavky MPO, resp. CzechInvestu.

V druhé řadě je důležité pečlivě dostat konkrétním formálním požadavkům, jejichž nedodržení může projekt diskvalifikovat. Ve třetí řadě je nutné zvážit časové nároky na zpracování žádosti ve vztahu k trvání výzvy, resp. individuálně stanovené lhůty. V neposlední řadě je vhodné důsledně konzultovat projektový záměr, resp. žádost s příslušnými úředníky a tím se vyvarovat zbytečným nedorozuměním či nedostatkům. V každém případě platí, že kvalita zpracování projektové žádosti závisí na kvalitě zpracovatele, tedy většinou projektového manažera. I průměrný projektový záměr může totiž díky výbornému zpracování předčít záměry s vyšším potenciálem, nicméně horší kvalitou žádosti.

Role projektového manažera ve čtvrté etapě projektového cyklu zdaleka přesahuje pouze experta na strukturální fondy. Projektový manažer by se měl též orientovat v oblasti práva, aby mohl v případě potřeby konzultovat nastavení partnerských smluv či jiných potřebných právních úkonů. Měl by být též ekonom, aby mohl zhodnotit finanční a ekonomickou stránku projektu, stejně jako finanční zdraví žadatele. S určitou nadsázkou platí, že by měl být i psycholog, aby dokázal motivovat žadatele v náročném procesu zpracování žádosti.

## 1.6 PÁTÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: PŘEDREALIZAČNÍ PŘÍPRAVA

V projektovém cyklu je řada věcí relativních a výsostně nejistých. Úkolem projektového manažera je pracovat s určitou mírou pravděpodobnosti a na jejím základě činit rozhodnutí, resp. takováto rozhodnutí doporučovat. Dokladem této skutečnosti je i pátá etapa projektového cyklu. V rámci ní může být projekt schválen, nicméně ani to ještě neznamená, že bude též podpořen.

### 1.6.1 DOLOŽENÍ POŽADOVANÝCH DOKUMENTŮ

V případě, že je žádost o poskytnutí dotace na projektový záměr vyhodnocena kladně, je žadatel informován prostřednictvím svého elektronického účtu, resp. e-mailu. Seznam schválených projektů též bývá zveřejněn na internetových stránkách příslušného řídicího orgánu. Takový moment je přirozeně důvodem k oslavě, leč stále ještě strážlivé a opatrné. Schválení projektu totiž ještě neznamená, že bude projekt nakonec podpořen, poněvadž vydání závazného rozhodnutí o poskytnutí dotace je často podmíněno doložením dalších dokumentů. Pokud žadatel tyto dokumenty řádně a včas nedoloží, schválená dotace propadá ve prospěch jiných projektů, resp. další projektové výzvy.

Požadované dokumenty se liší dle dotačních titulů, obecně je však možno vymezit tři skupiny:

1. Doklady související s žadatelem:
  - a. Doložení bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám.
  - b. Doložení živnostenských či jiných oprávnění k podnikatelské činnosti, pakliže je realizace projektu vyžaduje.
  - c. Doložení vlastnického práva žadatele k nemovitostem, pakliže jsou projektem dotčeny.
2. Doklady související s realizací projektu:
  - a. Doložení platného stavebního povolení ke stavbě, má-li být předmětem dotace.
  - b. Doložení schopnosti projekt spolufinancovat.

- c. Prohlášení o souladu poskytované dotace s pravidly pro veřejnou podporu (výše dosavadní podpory *de minimis*, projekt není kryt jinými veřejnými zdroji apod.).
  - d. Doložení existence samostatného bankovního účtu pro projekt, resp. vedení analytického účetnictví.
3. Ostatní doklady:
- a. Prohlášení o závažných formálních změnách, které nastaly od podání žádosti, např.:
    - I. změna právní formy žadatele či změna v osobách statutárních zástupců,
    - II. změna sídla žadatele,
    - III. změna statutu poplatníka DPH,
    - IV. změna z hlediska velikosti podniku.
  - b. Doložení jiných správních aktů, jsou-li řídicím orgánem vyžadány.
  - c. Souhlas žadatele s dotačními podmínkami.

Jak je patrné z výčtu, řídicí orgán může vyžadovat celou škálu různých dokumentů, z nichž mnohé jsou z hlediska vyřízení časově náročné (např. vydání stavebního povolení). Je proto vhodné disponovat maximálním počtem základních dokumentů již před vydáním rozhodnutí. Lhůta pro jejich odložení totiž bývá mnohdy i kratší než měsíc.

V rámci projektu financovaného z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OPRLZ), období 2004–2006, podmínil řídicí orgán vydání rozhodnutí mj. předložením dokladu o zřízení bankovního účtu, smlouvy s projektovými partnery. Lhůta pro odevzdání činila 15 dnů. Vzhledem k tomu, že příjemcem byla v tomto případě vysoká škola, která má složité vnitřní procedury pro uzavírání smluv, resp. vzniku nových bankovních účtů, bylo téměř nemožné lhůtě dostát. Projekt byl touto skutečností vážně ohrožen.

## 1.6.2 SHRNUTÍ PÁTÉ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: PŘEDREALIZAČNÍ PŘÍPRAVA

Zveřejnění informace, že projektový záměr byl schválen, patří mezi nejpozitivnější momenty projektového cyklu. Přesto je opatrnost na místě. Dokud není vydáno závazné rozhodnutí o poskytnutí dotace, nelze po-

važovat projektovou žádost za úspěšnou. Řídící orgán může požadovat (a také tak většinou činí) vydání rozhodnutí předložením dalších dokumentů ze strany žadatele. Případná neschopnost doložit jeden či více požadovaných dokumentů je pak velmi frustrující, obzvláště pokud si žadatel uvědomí, že se jedná o poslední krok pro úspěšné završení žádosti o dotace. Projektový manažer by neměl předrealizační přípravu podcenit, naopak by měl získat základní dokumenty pokud možno již v etapě zpracování žádosti.

## 1.7 ŠESTÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: VLASTNÍ REALIZACE

Na rozdíl od ostatních etap projektového cyklu, které lze do značné míry generalizovat, patří samotná realizace projektového záměru mezi nejrozmanitější úsek řešitelovy práce. Realizace projektu se liší nejen dle dotačních titulů, ale dokonce i v rámci téhož dotačního titulu, či dokonce v rámci téže projektové výzvy. S určitou mírou nadsázky lze konstatovat, že realizace projektu je pomyslný experiment, který je sice předem popsán a má předem daná pravidla, nicméně jeho opravdový průběh je poznatelný až s jeho provedením. Lze přirozeně získávat zkušenosti v rámci různých projektových realizací, ovšem většinou se nejedná o opakované zkušenosti, spíše o nová zjištění, což ostatně potvrzuje ojedinělý a v zásadě neopakovatelný charakter této projektové etapy.

### 1.7.1 DVĚ SLOŽKY REALIZACE PROJEKTU

Zobecnění šesté etapy projektového cyklu je možné jen základním způsobem. V zásadě je možno vymezit dvě hlavní a rovnocenné složky:

- složka obsahová (meritorní)
- složka administrativní

Podstatou obsahové složky je vlastní realizace plánovaných výstupů. Spadá sem i správa projektu po jeho skončení (tzv. udržitelnost projektu). Naopak smyslem složky administrativní je dodržení



všech formálních podmínek a omezení, které jsou s realizací projektu spojeny. Rozdíl mezi oběma složkami lze připodobnit k rozdílu mezi výrobkem a výrobou. Obsah realizace projektu je tvořen koncovými hodnotami, které mají na základě projektu vzniknout (např. rekonstrukce budovy, nákup stroje, informační brožury apod.), administrativní složka odpovídá způsobu, jakým byly tyto koncové hodnoty uskutečněny.

Průsečíkem obsahové a administrativní složky jsou i tzv. průběžné monitorovací zprávy. Ty vyhodnocují dosavadní průběh realizace projektu s ohledem na čerpání poskytnuté dotace, resp. na plnění indikátorů. V určitých případech mohou být průběžné monitorovací zprávy spojeny s žádostí o platbu. O monitorovacích zprávách viz kapitola 2.1.3.

Vzhledem k tomu, že dotace ze strukturálních fondů jsou intervencí z veřejných zdrojů, musí být proto poskytovány na základě přísných a četných pravidel. Z tohoto důvodu je administrativní složka minimálně stejně důležitá jako samotné výstupy projektu a časová dotace na její zvládnutí je často obdobná času, který příjemce potřebuje na realizaci výstupů. Případné nedodržení stanoveného způsobu administrace může mít za následek krácení či dokonce vrácení dotace, a to dokonce i tehdy, pokud výsledná hodnota (obsah projektu) odpovídá původnímu záměru (více viz kapitola 2).

Podíl obsahové, resp. administrativní složky na realizaci projektu, jak bylo uvedeno výše, je často rovnocenný, ovšem neplatí to vždy. Formální administrace projektu je mnohem snadnější u krátkých (většinou investičních) projektů, jejichž podstatou je jednorázový nákup určitého zboží či služeb. V těchto případech není mnohdy ani potřeba projektový tým či dokonce ani projektový manažer. Naopak měkké neinvestiční projekty jsou obecně mnohem náročnější na realizaci, a kladou tak i větší nároky na projektový tým. Samozřejmě mezi nejobtížnější projekty patří tzv. Velké projekty, obzvláště ty, které kombinují investiční a neinvestiční aktivity (např. projekty na podporu vědy a výzkumu).

Jednodušší administraci lze demonstrovat na následujícím příkladu: Zemědělec Petr H. požádal v roce 2005 o dotaci v rámci OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Podstatou projektu byl nákup nového traktoru s vlekem a plužním zařízením v celkové hodnotě 12 mil. Kč. Po obdržení rozhodnutí o poskytnutí dotace si šel příslušnou techniku nakoupit a předložil příslušnému orgánu doklad o koupi zboží a zaplacení kupní ceny. Na základě těchto dokladů mu byly náklady proplaceny. Udržitelnost projektu byla naplněna pětiletým užíváním dotované techniky. Projektové řízení tímto úspěšně skončilo. Naopak složitější administraci je možno ilustrovat na tomto příkladu: Občanské sdružení Podaná ploutvička podalo v roce 2005 projekt do OP Rozvoj lidských zdrojů na provoz chráněné dílny pro postižené osoby. Celkový rozpočet nepřesáhl 6 mil. Kč. Současně s rozhodnutím o poskytnutí dotace obdrželi zálohovou platbu na realizaci projektu. Členové občanského sdružení pak utvořili projektový tým (manažer projektu, asistent projektu, ekonom projektu, odborník na publicitu a tým expertů na práci s postiženými osobami). V rámci realizace museli řešit zajištění plánovaného počtu cílové skupiny (počet podpořených handicapovaných osob), průběžné vyúčtování zálohových plateb a dodržení publicity projektu, správu chráněné dílny a vyúčtování režijních nákladů a jiné aspekty projektového řízení. Po skončení podpory pro projekt museli navíc řešit, jak po další tři roky zajistí provoz chráněné dílny, a obtížně získávali sponzory. Na základě uvedených příkladů je patrné, že obtížnost projektového řízení nemá přílišnou souvislost s výší dotace.

## 1.7.2 REALIZACE PROJEKTU A JEJÍ HLAVNÍ ASPEKTY

Realizace projektu má své stále a neopominutelné komponenty (k realizaci projektu též např. Marek – Kantor 2007). Bez ohledu na typ projektu či dotační titul je musí projektový manažer pečlivě sledovat. Tyto komponenty se týkají jak obsahové složky (plnění indikátorů, finanční aspekty projektu a jeho výstupů), tak složky administrativní (vyhlášení veřejných zakázek, povinná publicita, forma veřejné podpory). Přirozeně, různé dotační tituly kladou odlišné nároky na provedení těchto komponent, přesto je musí projektový manažer důkladně ovládat, bez ohledu zda se na jeho projektovou realizaci vztahují v té či oné míře.

Projektový manažer musí jednotlivým komponentům plně a bezchybně dostat. V případě, že se tak nestane, je často důsledkem i vrácení dotace. Za odstrašující případ lze uvést ty projekty, u nichž nebyla dodržena zákonem daná forma výběrového řízení, a výdaje tak nemohly být uznány jako způsobilé. Tento nešťastný jev nebyl neobvyklý krátce po vstupu v účinnost zákona o veřejných zakázkách. Řešitelé projektů nebyli ještě obeznámeni s touto novou, přesto základní povinností. Další příklad, kdy nebyly splněny základní podmínky projektového řízení, patří již mezi projektovými manažery k určitému „evergreenu“ bez ohledu na to, zda se skutečně odehrál či nikoliv: během jednoho projektu řešitel zapomněl na vyplnění prezenčních listů účastníky školení realizovaných pomocí dotace. Vzhledem k tomu, že pak neměl žádný doklad, že daná školení byla opravdu uskutečněna, musel přidělenou dotaci vracet. Tento smutný příklad ilustruje, že i „banální“ záležitost jako prezenční listy může mít zcela zásadní dopad na úspěšnost realizace projektu.

### 1.7.3 SHRNUTÍ ŠESTÉ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: VLASTNÍ REALIZACE

Projektové řízení na úseku SF je náročný proces. Jen výjimečně je jeho podstatou jednorázový nákup zboží či služeb. Většinou jde o několika-měsíční, spíše však několikaroční záležitost, která vyžaduje kvalitního manažera a mnohdy i celý projektový tým. Projektové řízení na úseku strukturálních fondů v zásadě obnáší dvě složky – administrativní a obsahovou. Ani jednu z nich není možno podcenit. Selhání v jedné či druhé rovině může znamenat krácení či v horším případě i odebrání dotace.

Ambicí této kapitoly nebyl vyčerpávající rozbor procesu řízení projektu, ale zasazení fáze realizace do celkového rámce projektového cyklu. Řízení a administraci projektu je věnována samostatná kapitola 2.

## 1.8 SEDMÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: UKONČENÍ A UDRŽENÍ PROJEKTU

Je častou chybou zaměňovat spojení „ukončení projektu“ a „ukončení projektového řízení“. Ukončení projektového řízení v zásadě nastává schválením závěrečné monitorovací zprávy a proplacením způsobilých výdajů. Ukončení projektu má však širší záběr. O úspěšně ukončeném projektu lze hovořit pouze tehdy, pokud proplacené výdaje (na základě závěrečné monitorovací zprávy) nebyly později vyžadovány zpět. Tzn. projekt je ukončen až tehdy, pokud příjemce splní nejen podmínky pro reálné proplacení způsobilých výdajů, ale též další podmínky udržitelnosti projektu, aby dotaci nemusel ex post vrátet (např. Marek – Kantor 2007).

### 1.8.1 NÁLEŽITOSTI PRO UKONČENÍ PROJEKTU

U příjemců (obzvláště u těch, kteří realizují projekt poprvé) panuje rozšířená obava, že vzniklé náklady nebudou nakonec proplaceny, nebo že bude muset být dotace vrácena. Tato obava je však zbytečná, pakliže budou řádně splněny některé náležitosti.

Tyto náležitosti je možno rozdělit do dvou skupin, obdobně jako v případě realizace projektu:

- věcné
- administrativní

Věcné náležitosti se pojí k obsahu projektu. Tzn. sleduje se kvalita, resp. počet výstupů projektu a tyto údaje se srovnávají s plánovaným závazkem. Administrativní náležitosti pak souvisejí s procesně-formální stránkou realizace projektu. Jednoduše se sleduje, zda byla obsahová stránka projektu dosažena správným, povoleným a plánovaným způsobem. Zvláštní podmínkou je i udržitelnost projektu, která je rozebírána níže.

Mezi věcné náležitosti ukončení projektu patří zejména:

- splnění indikátorů
- multiplikační efekty
- vznik nákladů a jejich řádné proplacení

K administrativním aspektům pak patří převážně:

- řádné doložení účetních dokladů a jejich archivace
- doložení publicity
- veřejné zakázky
- audit

## Věcné náležitosti ukončení projektu

Minimální povinností příjemce je dostat závazným výstupům – indikátorům (více viz kapitola 1.5.1). Tyto indikátory specifikuje příjemce v projektové žádosti a jsou i součástí rozhodnutí o poskytnutí dotace. Splněním indikátorů příjemce deklaruje, že naplánované výstupy byly realizovány, a že je tedy oprávněn žádat o proplacení plánovaných způsobilých výdajů. V případě, že nedojde k splnění indikátorů v požadované výši, nelze oprávněně žádat o proplacení nákladů, i kdyby tyto náklady opravdu vznikly.

Během realizace projektu se může stát, že příjemce dokáže za plánované a schválené způsobilé výdaje uskutečnit i nějaké aktivity navíc. Případně se též může stát, že plánované výstupy projektu mají vedlejší pozitivní dopad, který nebyl třeba původně zamýšlen. Toto jsou tzv. multiplikační efekty projektu, které sice nemají vliv na výši dotace (nedojde díky nim k jejímu navýšení), nicméně mají vliv na pozitivní vnímání projektu.

Pro ilustraci multiplikačního efektu lze uvést např. fiktivní projekt „Frikční svařování speciálních materiálů“, v rámci něhož získala strojírenská společnost ABC, s. r. o., dotaci na vývoj nové výrobní technologie. Během realizace projektu se opravdu podařilo ozkoušet a přesně aplikovat zásady frikčního svařování v provozu, jak bylo v projektu plánováno. Zároveň se však během výzkumu podařilo zjistit nový poměr kovů pro výrobu speciálních materiálů, které se hodí právě pro tuto výrobní technologii. Toto zjištění nebylo plánované, jednalo se o vedlejší výstup – multiplikační efekt.

Stejně jako platí, že výdaj nelze proplatit bez adekvátního výstupu, nelze ani čerpat dotaci na výstup, který byl sice uskutečněn, ale bez patřičných nákladů. Hypoteticky se může totiž stát, že je výstup realizován za méně peněz, než je v rozhodnutí (a v rozpočtu) schváleno.

Proplácí se pouze ty výdaje, které jsou doložitelné, reálné, a jsou tedy způsobilé.

## Administrativní náležitosti projektu

Závěrečná etapa projektu přirozeně mapuje dodržení všech těchto administrativních náležitostí (více viz kapitola 2). Souhrnným dokumentem na tomto úseku projektového řízení je pak závěrečná monitorovací zpráva, která hodnotí úspěšnost celého projektu a informuje o splněných aktivitách realizovaných v rámci projektu (více viz kapitola 2.1.3).

Specifickou podmínkou projektového řízení může být i závěrečný audit. Audit je nutno vykonat auditorskou společností s platným oprávněním pro tuto činnost. Náklady na audit, pokud je povinný, jsou způsobilým výdajem. Projektový manažer se musí vždy informovat u řídicího orgánu, zda je v jeho případě audit vyžadován. Samostatnou administrativní povinností příjemce je v případě závěrečné projektové etapy již zmiňovaná archivace všech relevantních dokumentů, a to po dobu deseti let od závěrečné platby.

### 1.8.2 UDRŽITELNOST PROJEKTU

Udržitelnost projektu<sup>14</sup> je základní podmínkou pro úspěšné zvládnutí projektového řízení. Udržitelnost projektu není nic jiného než zachování určitých výstupů projektu i po skončení finanční podpory. Jinými slovy, projekt musí v nějaké (alespoň minimální požadované formě) pokračovat i po obdržení závěrečné platby. Tato podmínka je určena časovým úsekem, a to po dobu pěti let od ukončení projektového řízení. Udržitelnost v zásadě vychází z předpokladu, že projekt bude již po skončení podpory generovat zisk, který jej učiní životaschopným i nadále.

Forma, jakou má být podmínka udržitelnosti projektu naplněna, se různí dle typu projektu. V zásadě lze vytipovat tyto nejčastější způsoby, jak dostat podmínce udržitelnosti:

---

<sup>14</sup> Udržitelnost projektu je potřeba promyslet již ve fázi přípravy projektů, viz např. European Commission 2004, European Commission 2005, Křížková – Syruček 2004.

- zachování majetku nabytého z dotace ve vlastnictví příjemce;
- udržení právního statutu právnické osoby, která vznikla na základě dotací;
- zachování ekonomických trendů či hodnot (např. růst exportu, obrát apod.);
- zachování pracovních míst hrazených z dotace;
- jiné, v rozhodnutí stanovené podmínky.

Obzvláště u měkkých, neziskových projektů může být podmínka udržitelnosti komplikací. Tyto projekty totiž spočívají především v investicích do rozvoje lidských zdrojů a dotace je ve většině určena především na osobní náklady. Nepředpokládá se, že by takovýto projekt mohl generovat zisk, který by mohl kompenzovat dotace. Tyto projekty jsou tak závislé na finanční podpoře a je velmi obtížné nastavit udržitelnost po skončení této podpory.

Nastavení udržitelnosti u měkkých, resp. neziskových projektů je velmi „jemnou“ záležitostí. Poskytovatelé dotace si vesměs uvědomují závislost takovýchto projektů na dotacích, přesto vyžadují (a to již v projektové žádosti) určitou garanci udržitelnosti projektu. Pro inspiraci tak lze uvést např. tato řešení: Neziskové sdružení Holoubek získalo dotaci na informační a osvětovou kampaň o postižených dětech (trvajících 3 roky). Po skončení dotace by byli členové sdružení odkázáni pouze na své soukromé zdroje, udržitelnost však nastavili následovně: „Po ukončení podpory počítá projekt s pokračováním dané agendy buď ve stejné podobě, nebo v podobě modifikované. Rozhodujícím faktorem je však vznik informačních materiálů, které budou z dotace uhrazeny a které budou zhotoveny v elektronické podobě, aby byly volně k dispozici zájemcům i pět let po ukončení podpory. Po ukončení podpory bude podána další žádost o dotace, buď ze zdrojů MŠMT, MPSV či strukturálních fondů. V případě úspěchu tohoto navazujícího projektového záměru dojde nejen k udržení informační kampaně, ale i k její aktualizaci a inovaci.“

### 1.8.3 SHRNUTÍ SEDMÉ ETAPY PROJEKTOVÉHO CYKLU: UKONČENÍ A UDRŽENÍ PROJEKTU

Závěrečná projektová etapa je dalším důležitým úsekem projektového cyklu. Lze ji rozdělit na dva základní stupně: „ukončení projektu“ a „ukončení projektového řízení“. Ukončení projektového řízení

v zásadě nastává schválením závěrečné monitorovací zprávy a proplacením způsobilých výdajů. Ukončení projektu má významově širší konotace. Projekt je ukončen až tehdy, pokud příjemce splní veškeré podmínky, a to i ty, které se pojí k období po proplacení, resp. vyúčtování závěrečné platby. Dobrý projektový manažer se neobává toho, že by mu nebyly způsobilé výdaje nakonec proplaceny, protože dobrý projektový manažer precizně zvládá závěrečnou etapu, která je v jeho případě pouze vyvrcholením stejně precizně zvládnuté projektové realizace.

V kapitole 1.6 bylo uvedeno, že schválení projektu je důvodem k oslavě, leč střízlivé a opatrné. Úspěšné završení sedmé etapy je však již důvodem k oslavě bujaré, pokud ovšem na ni po celém procesu realizace zbývají síly.

## 1.9 OSMÁ ETAPA PROJEKTOVÉHO CYKLU: VYHLEDÁNÍ NOVÉHO PROBLÉMU

Pořad České televize Eurofondue, který je věnován úspěšně realizovaným projektovým záměrům, často končí dotazem reportéra, zda by daný řešitel šel do dalšího projektového záměru. Odpověď se většinou nese v kladném duchu, přestože byla projektová realizace opravdu náročná a nikoliv bez problémů (viz [www.ceskatelevize.cz](http://www.ceskatelevize.cz)). Toto je přirozeně ideální završení projektového cyklu, kdy úspěch jednoho projektu vyvolá poptávku po projektech dalších. Bohužel, ne vždy se tak děje a mnohdy řešitel od realizace dalšího projektového záměru ustoupí. Důvodů pro toto rozhodnutí může být několik. Jedná se např. o:

- negativní zkušenost během realizace projektu
- nedostatečnou vůli postupovat nový projekt
- nedostatek lidských zdrojů pro realizaci nového projektu
- neexistenci dalších podpořitelných záměrů
- nedostatek finančních prostředků na spolufinancování dalšího záměru

Přirozeně, všechny tyto důvody jsou zcela relevantní. Náplní projektového manažera v této etapě může být jistá motivace žadatele, aby



vstoupil do dalšího projektového cyklu, ovšem citlivě, aby tím nepřekračoval limity, kterým musí žadatel čelit.

V případě, že je projektový záměr úspěšný a projektový manažer jej dokázal přivést až do závěrečné etapy projektového cyklu, má většinou u žadatele patřičný respekt a tím i vliv na jeho další rozhodnutí. Tento moment, kdy (byť externí) projektový manažer získá díky úspěšnému projektu zásadní vliv na podobu dalších strategických rozhodnutí příjemce, se děje obzvláště u podnikatelských záměrů. V těchto případech může totiž projektový manažer „uspořit“ firmě i desítky milionů korun. Projektový manažer však nesmí v žádném případě zneužít svou pozici. Konzultovat, resp. vyhodnocovat případné další záměry by měl nadále nikoliv z pohledu svých zájmů, ale dle zásad projektového cyklu.

## 1.10 SHRNUTÍ KAPITOLY PROJEKTOVÝ CYKLUS A PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový cyklus je pomocný nástroj, na jehož základě mohou projektoví manažeři realizovat projektový záměr od počátečního posouzení až po vyúčtování závěrečné platby, resp. udržení projektu. Přestože existuje několik modelů projektového cyklu (viz např. European Commission 2002, European Commission 2005, Potluka a kol. 2004: 65, Haláček 2004: 47, Hübner 2005), cyklus definovaný v této monografii je model specifický, modifikovaný pro účely strukturálních fondů.

Uvedený projektový cyklus osvětluje roli projektového manažera v rámci jednotlivých projektových etap. Projektovému manažerovi bývá často přisuzována hlavní role ve věci zpracování projektové žádosti. Model projektového cyklu však tuto představu vyvrátil a naopak vymezil jiné etapy (např. předběžné posouzení záměru či vlastní realizace projektu), kde hraje projektový manažer roli důležitější. Použitý model projektového cyklu též naznačuje i určitý vztah projektového manažera k žadateli, resp. příjemci, pakliže nejsou tyto osoby identické.

Cílem 1. kapitoly nebylo v žádném případě do hloubky vysvětlit jednotlivé dílčí aspekty práce projektového manažera, spíše ji konceptualizovat, zasadit do modelového rámce, a upozornit tak na různorodost

funkcí, které projektový manažer plní během etap projektového cyklu. Projektový cyklus je též možno považovat za určitou aplikaci systémové teorie, která právě tyto funkce umožňuje analyzovat. Projektový manažer vystupuje z hlediska systémové teorie jako jedna z určujících proměnných projektového záměru a zároveň jako důležitý komponent projektového cyklu (Fiala – Schubert 2000). Tato dvojjedinnost přisuzuje projektovému manažerovi zcela zásadní a výjimečnou roli.

## Kapitola 2

# ŘÍZENÍ PROJEKTŮ – VYBRANÉ ASPEKTY

Projektové řízení je komplexní a ucelený proces, v rámci něhož dochází k realizaci souhrnných a vzájemně souvisejících cílů (projekt). Projektové řízení je možno přirovnat k experimentu, jelikož se ve většině případů jedná o ojedinělý a neopakovatelný proces, jehož výsledek lze sice předpokládat, ovšem nikoliv předpovědět. Projekt je souhrn plánovaných aktivit, které jsou časově, obsahově i funkčně ohraničeny. Projektové řízení je pak realizace takto definovaných aktivit (více viz Potluka 2004 či Fiala 2004).


Základ úspěšného projektového řízení je jisté „překonání“ projektového záměru. Realizace projektového záměru obnáší zcela jinou, složitější a reálnější dimenzi. Na rozdíl od projektového záměru se projektové řízení pojí se získáváním zkušeností a znalostí, které jsou v mnoha ohledech neopakovatelné a jedinečné. Vztah mezi projektovým záměrem a projektovým řízením je možno přirovnat k rozdílu mezi plánováním cesty na mapě a reálným uskutečněním této cesty.

Projektový záměr a projektové řízení má však i řadu společných rysů. Jedná se o styčné faktory, které určují kvalitu projektového záměru, resp. projektového řízení. Obecně je možno vyjmenovat tyto základní faktory:


- lidské zdroje v projektu
- obsah projektu
- vnější podmínky projektu
- ukončení projektu

Styčné rysy projektového záměru a projektového řízení mají však jinou kvalitu naplnění (tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2: Rozdíl mezi projektovým záměrem a projektovým řízením z hlediska styčných faktorů (zdroj: autor).**



FORMA NAPLNĚNÍ STYČNÝCH FAKTORŮ		
FAKTORY	PROJEKTOVÝ ZÁMĚR	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Plánování</b> lidských zdrojů a vytvoření týmu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• určení manažera projektu</li> <li>• členové projektového týmu</li> <li>• partneri projektu</li> <li>• externisté</li> </ul>	<b>Aktivity</b> týmu a partnerů: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sledování činnosti členů týmu a partnerů</li> <li>• manažerské techniky</li> <li>• týmová práce a její formy</li> <li>• soulad aktivit týmu s obsahem projektu</li> </ul>
<b>Obsah projektu</b>	<b>Plánování</b> výstupů projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• určení charakteru výstupů</li> <li>• kvantifikace výstupů</li> <li>• předpoklad ceny výstupů</li> <li>• plán aktivit pro dosažení výstupů</li> </ul>	<b>Plnění výstupů:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reálná podoba výstupů oproti plánu</li> <li>• vztah realizovaných výstupů k indikátorům projektu</li> <li>• reálná cena realizovaných výstupů</li> <li>• překážky v realizaci výstupů</li> </ul>
<b>Vnější podmínky</b>	<b>Deklarovaný</b> soulad projektového záměru se stanovenými podmínkami: <ul style="list-style-type: none"> <li>• soulad s nastavením programu</li> <li>• soulad plánovaného obsahu projektu s podporovanými aktivitami</li> <li>• dodržení finančních a ekonomických podmínek</li> </ul>	<b>Dodržení</b> vnějších podmínek a administrativní kontrola: <ul style="list-style-type: none"> <li>• soulad projektového řízení a vnitřních postupů s vnějšími podmínkami</li> <li>• vnitřní administrativní kontrola projektu</li> <li>• vnější administrativní kontrola projektu (ex ante, interim a ex post monitoring)</li> </ul>
<b>Ukončení projektu</b>	<b>Plánované</b> ukončení projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• plánovaný způsob ukončení projektu</li> <li>• časový plán ukončení projektu</li> <li>• plánovaný dopad projektu</li> </ul>	<b>Završení</b> projektu a dodržení podmínky jeho udržitelnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• administrativní a obsahové ukončení projektu</li> <li>• povinné pokračování projektu po jeho skončení</li> <li>• uplatnění zkušeností pro další projektový záměr</li> </ul>



## 2.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Pojem „projektové řízení“ se v nejobecnější rovině vztahuje ke všem projektovým realizacím. Ovšem projektové řízení na úseku strukturálních fondů má oproti obecné definici řadu specifíků. V zásadě lze vytipovat několik důvodů, proč je projektové řízení důležité:

- úspěšná realizace zamýšlených cílů (naplnění plánovaných výstupů)
- úspora v oblasti lidských zdrojů (efektivní řízení může znamenat více volného času)
- zvýšení kvality (efektivní řízení může zkvalitnit výstupy i oproti původnímu plánu)
- úspora financí (efektivní řízení může snížit náklady)

### 2.1.1 HLAVNÍ ZÁSADY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

V předešlé kapitole bylo projektové řízení přirovnáno k experimentu. Aby se však jednalo o experiment úspěšný, je potřeba dodržet hlavní zásady projektového řízení.<sup>1</sup> Jedině tak lze zmírnit onu nejistotu a stírat rozdíl mezi plánovaným výstupem a výstupem reálným.

Manuál projektového cyklu Evropské komise přináší jeden z možných pohledů na principy projektového řízení (viz např. European Commission 2005 či European Commission 2002):

- Užívat logického rámce (Logical Framework Approach<sup>2</sup>) k analýze problémů a navrhovat udržitelná řešení.
- Systematicky připravovat klíčové dokumenty v každé fázi projektu.
- Konzultovat a zapojovat klíčové aktéry (stakeholders), kteří mohou přímo nebo nepřímo, pozitivně i negativně ovlivnit, nebo být ovlivněni projektem.

<sup>1</sup> Pro kvalitu projektu je jako důležitý parametr zdůrazňováno také definování odpovědnosti jednotlivých zúčastněných osob. Klíčové odpovědnosti při realizaci projektu spočívají na manažerovi projektu – ať jde o přípravu projektové dokumentace, monitorování průběhu projektu, úpravu a aktualizaci plánu činností, sledování kvality projektu, funkční administraci projektu či jeho následnou udržitelnost. (Potluka a kol. 2004: 77–80)

<sup>2</sup> K metodice logického rámce více viz Křížková – Syruček 2004: 18–19, Haláček 2004: 50–62, Potluka a kol. 2004: 83–106 nebo European Commission 2002: 33–60.

- Jasně definovat cíle v souladu s programovými dokumenty EU.
- Zahnutí klíčových kvalitativních faktorů již v počátku tvorby projektového návrhu. (European Commission 2005: 6)

V rámci projektového řízení je nezbytné dostat třem základním zásadám:<sup>3</sup>

- zásada transparentnosti a přehlednosti<sup>4</sup>
- zásada monitoringu
- zásada komunikace<sup>5</sup>

*Zásada transparentnosti a přehlednosti* vychází z obecných pravidel pro poskytování veřejné podpory. Příjemce musí doložit, že s ní nakládá řádně a že ji využívá pouze na vymezené a schválené aktivity. Zásada transparentnosti a přehlednosti též zahrnuje řadu povinností příjemce dokládat a po určitou dobu (10 let po obdržení závěrečné platby) i archivovat související účetní a právní dokumenty.

Řádné a přehledné nakládání s dokumenty vztahujícími se k realizovanému projektu (účetní doklady, smlouvy, správní rozhodnutí aj.) je vhodné činit ne proto, že to po nás vyžaduje poskytovatel dotace, ale pro naši dobrou orientaci v dokladech.

*Zásada monitoringu* obnáší celou řadu aspektů. Pojem monitoring je možno připodobnit k termínu kontrola.<sup>6</sup> Kontrola doprovází projekt

<sup>3</sup> Mezi hlavní zásady se někdy též řadí tzv. projektový trojimperativ. Jednoduše se jedná o včasné zodpovězení otázek „CO?“, „KDY?“ a „ZA KOLIK?“. Projektový trojimperativ se však váže spíše k projektovému záměru. Více k projektovému trojimperativu viz Rosenau (2000: 19–20) nebo Krajčík (2007: 32).

<sup>4</sup> Zásadu průhlednosti mezi nejdůležitějšími nástroji projektového řízení zmiňuje např. Bay (2000: 36).

<sup>5</sup> Komunikaci jako podstatnou pro projektové řízení jmenují např. Pavlák (2006: 107–117) nebo Bělohrádek a kol. (2006: 526–537).

<sup>6</sup> Z přísné odborného hlediska mají pojmy kontrola a monitoring odlišný význam. Kontrola je činnost, při které se ověřuje, zda skutečný stav odpovídá stavu deklarovanému (příp. stavu žádoucímu). Kontrola je tak stavová záležitost (k určitému datu, v určité chvíli). Naproti tomu monitorování je průběžné sledování, sběr dat a informací o projektech (resp. realizaci projektových prací, aktivit).

od jeho zahájení (někdy dokonce i před zahájením – ex ante) až po jeho skončení (někdy i po jeho skončení – ex post).

Monitoring je též vykonáván na různých úsecích. Obecně je možno vymezit (více viz kapitola 2.1.2):

- monitoring činností projektového týmu
- monitoring činností partnerů
- monitoring obsahu projektu
- monitoring ze strany poskytovatele dotace

*Zásada komunikace* je třetím klíčovým aspektem pro úspěšnou realizaci projektu. Zahrnuje v sobě nejen efektivní a intenzivní komunikaci mezi členy projektového týmu a dalších osob zúčastněných na projektu, obnáší i komunikační kanály k řídicímu orgánu a pověřeným úředníkům. Podcenit by se v této souvislosti neměly především:

- pravidelné schůzky s členy projektového týmu
- pravidelné schůzky s partnery projektu
- různá školení pořádaná řídicím orgánem
- pravidelné a časté konzultace problémů s úředníky

V tabulce č. 2 byly nastíněny styčné faktory projektového řízení. Jejich význam lze odvodit i na základě jejich vztahu k třem hlavním zásadám projektového řízení. Vzájemné vztahy ilustruje tabulka č. 3 na následující straně.

## 2.1.2 SLEDOVÁNÍ REALIZACE PROJEKTU<sup>7</sup>

Jak bylo uvedeno výše, sledování realizace projektu bývá uskutečňováno různými způsoby. Jedná se především o:

---

Pro zjednodušení textu a z didaktických důvodů je v této kapitole monitoring ke kontrole připodobněn, více viz např. Potluka a kol. 2004: 80.

<sup>7</sup> Pro provedení hodnocení kvality projektu v průběhu implementace je dobré položit si následující otázky: 1. Poskytuje projekt požadované výstupy a užítky? 2. Je projekt správně řízen? 3. Zůstává projekt v souladu s prioritami příslušného fondu? 4. Odpovídají cíle a postup projektu potřebám cílové skupiny, pro kterou byl projekt připraven? 5. Jsou cílové skupiny jasně definovány? 6. Jsou výsledky projektu dosahovány podle časového plánu? Jsou v dostatečné kvalitě? 7. Odpovídají jednotlivé cíle a výsledky potřebám cílových skupin? 8. Odpovídají výsledky projektů důvodům, pro které byl projekt připraven? (Potluka 2004: 79)

- monitoring činností projektového týmu
- monitoring činností partnerů
- monitoring obsahu projektu
- monitoring ze strany poskytovatele dotace

**Tabulka č. 3: Vztah styčných faktorů a zásad projektového řízení (zdroj: autor).**

<b>ZÁSADY: Transparentnost a přehlednost, monitoring, komunikace</b>			
		<b>ZPŮSOB REALIZACE</b>	<b>AKTIVITY</b>
<b>FAKTORY</b>	<b>Lidské zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring činností projektového týmu</li> <li>• monitoring činností partnerů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sledování činností členů týmu a partnerů</li> <li>• manažerské techniky</li> <li>• týmová práce a její formy</li> <li>• soulad aktivit týmu s obsahem projektu</li> </ul>
	<b>Obsah projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring obsahu projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reálná podoba výstupů oproti plánu</li> <li>• vztah realizovaných výstupů k indikátorům projektu</li> <li>• reálná cena realizovaných výstupů</li> <li>• překážky v realizaci výstupů</li> </ul>
	<b>Vnější podmínky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring ze strany poskytovatele dotace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soulad projektového řízení a vnitřních postupů s vnějšími podmínkami</li> <li>• vnitřní administrativní kontrola projektu</li> <li>• vnější administrativní kontrola projektu</li> </ul>
	<b>Ukončení projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring obsahu projektu</li> <li>• monitoring ze strany poskytovatele dotace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administrativní a obsahové ukončení projektu</li> <li>• povinné pokračování projektu po jeho skončení</li> <li>• uplatnění zkušeností pro další projektový záměr</li> </ul>



## Monitoring činností projektového týmu

Vzhledem k tomu, že ne zřídka tvoří osobní náklady většinu způsobilých výdajů projektu, je efektivní řízení lidských zdrojů klíčovou podmínkou úspěšné realizace projektu.<sup>8</sup> Je zvláštním paradoxem pomoci ze strukturálních fondů, že počet osob angažovaných na projektovém řízení je vyšší u měkkých, neziskových a v zásadě méně nákladných projektů. Naopak podíl výdajů na administraci projektu v případě velkých investičních projektů, kde celkový rozpočet dosahuje několik desítek milionů Kč, je řádově nižší. Je to dáno tím, že zatímco projekty na úseku rozvoje lidských zdrojů čerpají většinu způsobilých výdajů na osobní náklady (cca 60–70 % celkových způsobilých výdajů), u velkých investičních projektů jde hlavně o nákup produktu či služeb. Na pomezí mezi těmato dvěma typy jsou pak projekty na úseku výzkumu a vývoje, kde je též potřeba zaplatit experty a vědce, ale zároveň projekty počítají s nákupem investic (např. testovacích zařízení, laboratoří apod.).

**Pravidelné porady**<sup>9</sup> patří mezi nejefektivnější nástroje, jak koordinovat aktivity projektového týmu. Platí však, že porady jsou účelné jen tehdy, pokud:

- interval mezi dvěma po sobě jdoucími poradami není příliš krátký,
- interval mezi dvěma po sobě jdoucími poradami není příliš dlouhý,
- netrvalí zbytečně dlouho,
- mají předem danou strukturu a očekávaný průběh (účastníci se mohou včas připravit).

---

<sup>8</sup> Fungující projektový tým se vyznačuje také kontinuitou (např. Bělohávek 2006). Udržení členů projektového týmu po celou dobu realizace projektu je výsledkem kvalitního vedení týmu. Zamezuje neplánovaným opožděním při realizaci projektu z důvodu nahrazování odstupujících členů týmu, které by v případě časté cirkulace členů projektového týmu mohlo ohrozit hladký průběh prací, a tím celé financování ze strukturálních fondů. Ke složení týmu lze také dodat požadavek na jasnou dělbu úkolů a zodpovědnosti mezi členy týmu. Pokud realizační tým zahrnuje větší množství osob, je doporučeno použití softwarových organizačních programů (viz např. Bělohávek 2006 či Bay 2000).

<sup>9</sup> Pro zásady efektivního vedení porad viz Plamínek 2007.

Jak tedy správně nastavit pravidelné porady?

- Měly by se konat jednou týdně, nejméně však jednou za dva týdny.
- Doba trvání by měla odpovídat plánované struktuře porady (do 60 minut).
- Účastníkům porady je předem rozeslán harmonogram a tematické zaměření porady.
- Nejpozději druhý den po poradě by měli účastníci obdržet zápis z porady.

V případě, že na projektu pracuje větší počet osob, je vhodné pořádat mimo hlavní poradu i porady jednotlivých složek (např. administrativní, expertní). V praxi se to dělá tak, že porady složek se pořádají např. 1x za týden a hlavní porada pak 1x za 2–4 týdny.

Za určitých okolností je potřeba svolat schůzku, která jde nad rámec pravidelných porad. Jedná se o tzv. **širší kulaté stoly**. Je to vhodné tehdy, když se mají setkat účastníci i osoby netvořící projektový tým (externí spolupracovníci, partneři, spřátelené organizace s podobnými problémy či zkušenostmi). Kulaté stoly mají výhodu, že se nenesou pouze v pracovním duchu, ale že obnášejí i neformální, společenskou část. Je možné na kulatý stůl pozvat i novináře a spojit to tak s publicitou projektu (viz kapitola 2.3.3). Obdobně jak u porad, i výstupy kulatého stolu by měly být shrnuty v zápisu. Přirozeně, vždy je žádoucí vytvořit prezenční listinu (s podpisy) účastníků kulatého stolu, jako doklad, že byl uskutečněn.

Experti na *public relations* Miloš Růžička a Vladimír Bystrov definují kulatý stůl následovně: „Jinou formou pracovního setkání je setkání u kulatého stolu. Tento typ akce vyžaduje téma s určitou mírou aktuálnosti, které je oznámeno předem včetně jména hlavního řečníka. V optimálním případě je dalším aktivním účastníkem nezávislý expert (tzv. *endorser*). Po pracovní části, která zahrnuje jak úvodní vystoupení řečníka, tak moderovanou diskusi, následuje společenská část, která probíhá v neformálním duchu u stolů s občerstvením.“ (Bystrov – Růžička 2006: 50)

Co to je drobné občerstvení? Kulaté stoly v sobě zahrnují i neformální část, která je spojena s občerstvením. V rámci projektu je však způsobilost výdajů na občerstvení omezena pouze na „drobné občerstvení“. Způsobilost výdajů na drobné občerstvení je dána jednak vyšší ceny na jednu osobu (různí se dle jednotlivých

řídících orgánů, např. MŠMT uvádí 100 Kč/osoba) a jednak druhem občerstvení (nejlépe pouze čaj, káva, jiný nealkoholický nápoj, případně sušenky, koláček, chlebiček apod.).

Pro hladký průběh projektu je nutné vyžadovat od pracovníků na projektu pravidelné **výkazy práce**. Tyto výkazy (počítané na tzv. „člověkodny“, resp. „člověkohodiny“) jsou povinným dokladem i pro účely administrace projektu. Zároveň jsou však i vhodné pro orientaci vedoucího projektu, jak je který člen projektového týmu angažován na aktivitách.

Užitečným nástrojem sledování činnosti projektového týmu jsou i **dotazníky**. S jejich pomocí lze zjišťovat (anonymní) názory členů projektového týmu. Obzvláště u náročných projektů s velkým počtem účastníků osob je vhodné realizovat interní dotazníkové šetření. Tento nástroj není vhodný pouze pro kontrolu ostatních členů projektového týmu, ale jedná se i o zpětnou vazbu vedoucímu projektu. Dotazníky, přestože nejsou častým aspektem projektového řízení, není záhodno úplně podceňovat.

## Monitoring činností partnerů

Vzhledem k tomu, že některé projekty počítají se zapojením partnerů (u některých je dokonce partnerství nezbytnou podmínkou), je důležitým aspektem projektového řízení rovněž monitoring jejich činností. Na monitoring partnerů se vztahují obdobné zásady jako u monitoringu ostatních členů projektového týmu. Přesto je možno zmínit několik specifik při řízení projektového partnerství:

- kontrola finančních toků,
- kontrola aktivit partnera ve vztahu k obsahu projektu,
- kontrola administrace projektu partnerem.

V případě selhání partnera na úseku administrace či obsahového plnění odpovídá za vady či nesrovnalosti vždy příjemce! Příjemce podpory by měl proto pravidelně komunikovat se svými partnery a informovat je o postupu projektu. Právním nástrojem je i zakotvení případného regresu (náhrady) v partnerské smlouvě.

Vyjma „nefinančního partnerství“ (partner bez nároku na poskytnutí části dotace) se náklady partnera mohou započítávat do způsobilých výdajů projektu. Z tohoto důvodu je nutné kontrolovat nejen plnění obsahu projektu partnerem, ale i finanční stránku (finanční toky k partnerovi a následné vyúčtování). Tyto aspekty by měly být podrobně upraveny v partnerské smlouvě a jejich plnění by mělo být důsledně kontrolováno.

Některé dotační tituly vylučují finanční podporu partnerů (např. některé intervence z ESF). V partnerské smlouvě by se v takových případech mělo objevit, že partner bere na vědomí, že z projektu nelze hradit partnerovi žádné náklady formou refakturace svých nákladů. Veškeré uznatelné náklady mohou vznikat pouze příjemci.

Obecně platí, že je projektové partnerství žádoucí jev. Zvyšuje kvalitu projektového záměru, nicméně v průběhu realizace může dojít k řadě problémů. Je proto nezbytné uzavřít kvalitní partnerskou smlouvu, kde by bylo ošetřeno případné selhání partnera. Za chyby totiž vždy odpovídá příjemce. Dobrý projektový manažer ví, že ideálním partnerem projektu je pouze ten, kdo přichází v úvahu jako partner i pro další projekty.

## Monitoring obsahu projektu

Monitoring obsahu projektu splývá s pojmem „monitoring“ v užším slova smyslu. Jedná se totiž o kontrolu věcného naplňování projektového záměru. Vedoucí projektu by se měl snažit udržet meritum projektového záměru v co největší míře. Je ovšem dobré vědět, že ne veškeré součásti projektového záměru jsou zcela závazné. Povinně je nutno dostat pouze těm výstupům projektu, které jsou zahrnuty do tzv. indikátorů (více viz kapitola 1.5.1). Plnění indikátorů je vždy prioritou ve vztahu k obsahu projektu a především k tomu by měla směřovat kontrola.

To, že došlo v rámci projektového řízení k naplnění indikátorů, musí být vždy doloženo! Projektový manažer má řadu nástrojů, jak dokázat patřičný indikátor. Jedná se např. o prezenční listiny proškolených osob (s podpisy), fyzické zhotovení plánovaných studijních materiálů, správní rozhodnutí (např. kolaudační rozhodnutí, zápis majetkových práv, akreditace vzdělávacího modulu) apod. Stejně jako u administrativních výstupů i u výstupů obsahových je nutno dostát pravidlům vizuálního označování (viz kapitola 2.3.3).

## Monitoring ze strany poskytovatele dotace

Monitoring ze strany poskytovatele dotace je vyšší úrovní kontroly projektového řízení. Jedná se totiž o kontrolu vnější (externí) a může směřovat na libovolný aspekt projektového řízení. Kontrolovat je třeba především:

- věcné (na)plnění plánovaných indikátorů,
- dodržení harmonogramu projektu,
- dodržení v rozpočtu plánovaných výdajů,
- administrativní správnost projektového řízení,
- dodržení jiných (např. v rozhodnutí uložených) povinností.

Poskytovatel dotace má v zásadě dva způsoby, jak kontrolu provádět: kontrola na místě (taktéž fyzická kontrola) a kontrola prostřednictvím monitorovacích zpráv (taktéž administrativní kontrola).

V rámci kontroly „ex ante“ se posuzuje zejména to, zda jsou v projektové žádosti uvedené skutečnosti pravdivé. „Ex ante“ hodnocení se provádí zejména u velkých projektů. Kontrola v tomto případě probíhá především na místě. V rámci kontroly „ex ante“ se kontroluje např. to, zda zamýšlené kongresové centrum již dávno nestojí; zda je objekt opravdu tak zchátralý, jak se uvádí, apod.

Úkolem průběžné kontroly je sledovat, zda realizace projektu probíhá dle projektové žádosti. Kontrola má v tomto případě především podobu vyhodnocování monitorovacích zpráv. Není však vyloučena ani průběžná kontrola na místě. Průběžná kontrola na místě není příliš častá. Je to dáno omezenými kapacitami řídicích orgánů. To však neznamená, že by se měla realizace projektu podcenit!

Kontrola „ex post“ je zvláštním typem monitoringu ze strany poskytovatele dotace. Má převážně podobu kontrol na místě. V rámci ní se sleduje, zda projekt plní nadále funkci, pro kterou byl podpořen (5 let po ukončení projektu), a zda jsou naplněny podmínky udržitelnosti projektu (kapitola 1.8.2). Tato kontrola může přijít i řadu let po ukončení projektu, platí zde totiž podmínka archivace dokumentů po 10 let.

### 2.1.3 MONITOROVACÍ ZPRÁVY

Monitorovací zprávy jsou nejčastějším druhem kontroly ze strany poskytovatele dotace. Monitorovací zprávy vyplňuje vždy příjemce dotace a podléhají schválení (akceptaci) řídicím orgánem. Je možno vyčlenit několik druhů monitorovacích zpráv.

- Ve vztahu k typu projektu:
  - U jednoetapových projektů
    - Průběžná
    - Závěrečná
    - Zpráva o udržitelnosti (1x ročně po dobu udržitelnosti projektu)
  - U víceetapových projektů
    - Průběžná
    - Etapová
    - Závěrečná
    - Zpráva o udržitelnosti (1x ročně po dobu udržitelnosti projektu)
- Ve vztahu k platebnímu režimu:
  - S funkcí žádosti o platbu (etapové, závěrečné monitorovací zprávy, u zálohových režimů i monitorovací zprávy průběžné)
  - Bez funkce žádosti o platbu

Přirozeně nejdůležitější je závěrečná monitorovací zpráva. Ta má u různých dotačních titulů různou strukturu. Obecné náležitosti monitorovací zprávy však dokresluje tabulka č. 4. Mimo tyto obecné náležitosti monitorovací zprávy může řídicí orgán stanovit i další povinné přílohy.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Na většinu součástí monitorovací zprávy vypracoval řídicí orgán standardizované formuláře. Zásadně je nutno používat tyto formuláře a netvořit zbytečně vlastní.

**Tabulka č. 4: Struktura monitorovací zprávy**  
 (zdroj: <http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=2518>).

	<b>DOKUMENT</b>	<b>O CO SE JEDNÁ?</b>
<b>OBSAH PROJEKTU</b>	Monitorovací zpráva	Shrnutí projektu. Podepisuje vždy statutární orgán příjemce (nikoliv pouze vedoucí projektu).
	Monitorovací ukazatele	Indikátory, závazné ukazatele výstupů. Soulad záměru a realizace.
<b>POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÉ PODPORY</b>	Přehled uzavřených zadávacích řízení	V případě nákupu služeb je nutné dodržet pravidla pro zadávání veřejných zakázek. Pokud byla během projektu zadána zakázka, nutno doložit průběh zadávacího řízení (kapitola Veřejné zakázky).
	Přehled čerpaných veřejných podpor podle blokových výjimek a podle de minimis	V případě, že projekt zakládá veřejnou podporu, je nutné doložit výši doposud poskytnuté veřejné podpory (pro účely výpočtu podpory de minimis). Více viz kapitola 2.2 Finanční aspekty projektových řízení na úseku strukturálních fondů.
<b>OBEČNÉ FINANČNÍ ASPEKTY</b>	Přehled čerpání uznatelných výdajů	Seznam doposud čerpané podpory na způsobilé náklady v projektu (přichází v úvahu u etapových či průběžných platebních režimů).
	Žádost o platbu	Žádost o závěrečnou platbu. Může navazovat na dřívější průběžné platby.
	Soupiska účetních dokladů a kopie účetních dokladů	Seznam výdajů a doložení jejich způsobilosti. Doklady musí být zpravidla očíslovány. Stačí prostá kopie jednotlivých účtenek.
	Výpis z bankovního účtu	Projekt musí mít samostatný bankovní účet. Výpisy z tohoto bankovního účtu jsou povinnou součástí.
	Odpisy	Odpisy a amortizace majetku dle příslušných zákonů (více viz kapitola 2.2).
<b>OSOBNÍ NÁKLADY A NÁHRADY</b>	Pracovní výkazy	Doložení pracovní vytiženosti jednotlivých členů projektového týmu.
	Rozpis mzdových nákladů realizačního týmu projektu	Doložení osobních nákladů členů projektového týmu.
	Rozpis cestovních náhrad	Cestovné a cestovní náhrady (diety). Výše diet je určená podle trvání služební cesty a je stanovená zákonem. Nedokládají se tedy účtenky za stravné.

<b>ZMĚNY V PROJEKTU</b>	Přepřacovaný rozpočet projektu	V případě změn v rozpočtu projektu je nutné tyto změny uvést. Změny nelze činit libovolně (viz pravidla stanovená příslušným řídicím orgánem).
	Přepřacovaný harmonogram projektu	V případě změn v časovém průběhu realizace projektu je nutné tyto změny uvést. Změny nelze činit libovolně (viz pravidla stanovená příslušným řídicím orgánem).
<b>RŮZNÉ</b>	Auditorská zpráva	V případě, že je to vyžadováno, je potřeba doložit i auditorskou zprávu. Většinou je audit povinný u větších projektů.
	Doklad o DPH	V případě, že je DPH uznatelný náklad (viz kapitola 2.2).

Monitoring ze strany poskytovatele dotace je nejméně oblíbeným, ovšem nejvíce důležitým aspektem projektového řízení. Poskytovatel může příjemce kontrolovat jednak na místě, jednak prostřednictvím monitorovacích zpráv. Teprve po schválení závěrečné zprávy je možno konstatovat, že projektové řízení bylo vedeno správně. Teprve po uplynutí pěti let od podpisu rozhodnutí bez zjištěných nedostatků je možno konstatovat, že projekt byl realizován úspěšně.

## 2.1.4 SHRNUTÍ KAPITOLY PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Cílem kapitoly bylo nastinit hlavní zásady projektového řízení a představit jeho jednotlivé aspekty. Přirozeně nebylo možné rozebrat projektové řízení a jeho průběh do hloubky (jednotlivá řízení se liší případ od případu), ambicí bylo upozornit na vybrané postupy a nástroje, které jsou obecně platné a jež nelze opominout. Dobrý projektový manažer ví, že i ten nejlepší projektový záměr může špatné řízení zmařit. I podprůměrný projektový záměr však může vést díky pečlivému řízení ke skvělým výsledkům.



## 2.2 FINANČNÍ ASPEKTY PROJEKTOVÝCH ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Finanční toky v rámci politiky hospodářské a sociální soudržnosti jsou poměrně komplikované. V zásadě probíhají mezi třemi hlavními subjekty: Evropskou komisí, platebním orgánem a finančním útvarům příslušného řídicího orgánu (dříve platební jednotka).

1. Evropská komise stanoví celkový objem svého závazku na finanční období, resp. na program. Poté, co Česká republika předloží potřebnou dokumentaci a Evropská komise ji schválí, zašle České republice na účet platebního orgánu zálohovou platbu.

Nařízení Rady (ES) 1083/2006 stanoví, že předběžná platba se provádí v těchto splátkách: „a) 2 % příspěvku ze strukturálních fondů na operační program v roce 2007 a b) 3 % příspěvku ze strukturálních fondů na operační program v roce 2008 pro členské státy Evropské unie ve složení před 1. květnem 2004.“ (Nařízení Rady (ES) 1083/2006)

2. Evropská komise zasílá průběžné platby a platbu konečného zůstatku České republice, opět na účet platebního orgánu.
3. Platební orgán provádí platby prostřednictvím finančních útvarů příslušného řídicího orgánu konečným příjemcům / konečným uživatelům.

Platební orgán je ústřední orgán státní správy zodpovědný za celkové finanční řízení prostředků poskytnutých České republice ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Jeho roli plní Ministerstvo financí ČR. Řídicí orgán je vládou jmenovaný ústřední orgán státní správy zodpovědný za řízení, koordinaci a implementaci projektů. V rámci řídicího orgánu působí finanční útvary, které mají na starosti řízení finančních toků ze strukturálních fondů. Obecně (ovšem ne vždy) platí, že řídicí orgán je odbor příslušného ministerstva, který má řízení daného programu na starosti.

## 2.2.1 FINANCE A PROJEKTY

Podstata projektové žádosti spočívá v záměru žadatele obdržet nějakou formu veřejné podpory. Nejčastěji se jedná o dotace, přesto v období 2007–2013 přichází v úvahu hned několik forem pomoci ze strukturálních fondů:

- dotace neboli přímá pomoc či nevratná půjčka,
- bezúročné úvěry,
- úvěry se zvýhodněnou úrokovou sazbou,
- záruky a jiné speciální formy.

Dotace (přímá pomoc) je nejžádanější a též i nejvýhodnější a nejčastější formou pomoci. Některé dotační tituly (např. v rámci OP Podnikání a inovace) však umožňují pouze mírnější způsoby veřejné podpory (zvýhodněné úvěry apod.). Je třeba si tedy uvědomit, že ne vždy, když je podávána projektová žádost, bude s jejím schválením spojena nevratná půjčka (dotace).

Předkladatel projektu (žadatel) uvažuje ve vztahu k financím zejména o následujících okruzích problémů:

- časové hledisko financování projektu (moment, kdy dojde k faktickému obdržení podpory z fondů EU),
- finanční spoluúčast – spolufinancování projektu,
- finanční způsobilost žadatele,
- finanční způsobilost projektu,
- způsobilost výdajů v rozpočtu projektu,
- problematika veřejné podpory.

### 2.2.1.1 ČASOVÉ HLEDISKO FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Časové hledisko financování projektu je důležitým aspektem projektové žádosti. Má zásadní vliv na způsob proplácení způsobilých výdajů. V zásadě je možno vymezit čtyři způsoby:

- zpětné proplácení způsobilých výdajů,
- poskytnutí zálohové platby,
- průběžné proplácení způsobilých výdajů dle etap,
- kvartální proplácení způsobilých výdajů.

## Zpětné proplácení způsobilých výdajů

Platí obecná zásada, že projekty jsou ze strukturálních fondů EU financovány až zpětně. Je to dáno povahou politiky HSS. Podporovány jsou především takové projektové záměry, které je nositel myšlenky schopen realizovat dříve či později i bez dotací. Dotace plní roli pomyslné „odměny“ za dobrý záměr. Na začátku je tedy projektový záměr, jenž v ideálním případě nalezne odraz ve vhodném, právě vyhlášeném dotačním titulu. Příjemce tak musí zajistit financování projektu do doby, než mu budou výdaje proplaceny.

Finance na krytí nákladů projektu mohou pocházet z vlastních zdrojů žadatele, nebo z cizích zdrojů. Primárně budou cizí zdroje zajišťovány pomocí bankovních úvěrů. Není vyloučena ani spoluúčast dalších veřejných zdrojů (např. ze státního či krajského rozpočtu). Poskytování veřejných zdrojů se však musí řídit pravidly pro poskytování veřejné podpory (viz kapitola 2.3.1).

Doložení skutečnosti, že žadatel má zajištěno financování svého projektu úvěrem v celé výši, je jednou z požadovaných příloh projektů. Forma dokladu se může lišit, primárně lze identifikovat tři doklady vystavené bankovní institucí:

- příslib banky projednat a zvážit financování,
- odvolatelný příslib úvěru,
- neodvolatelný příslib úvěru – závazný příslib banky.

Je velmi vhodné zkonzultovat s příslušným řídicím orgánem, jakou formu dokladu vyžaduje. Ideální případ je takový, kdy řídicímu orgánu postačuje nezávazný příslib banky zvážit financování. Takový příslib chrání žadatele, a to tím způsobem, že v případě neschválení projektu není žadatel právně zavázán uzavřít bankovní úvěr.

Samozřejmě, z každé obecné zásady existuje řada výjimek. To platí i v tomto případě. Zásada zpětného proplácení způsobilých výdajů je prolomena v případech:

- poskytnutí zálohové platby,
- průběžné proplácení způsobilých výdajů dle etap,
- kvartální proplácení způsobilých výdajů.

## Poskytnutí zálohové platby

Poskytnutí zálohové platby je jedním z nejpohodlnějších platebních režimů. Jedná se o velmi zvláštní výjimku, jelikož část dotace je poskytována ještě předtím, než výdaje vzniknou. V praxi je to tak, že finanční útvar příslušného řídicího orgánu poskytne příjemci zálohu (většinou ve výši 25 % dotace) před zahájením realizace. Zálohová platba svou podstatou eliminuje nutnost zajistit realizaci projektu vlastními či jinými finančními prostředky. Poskytnutí zálohy je totiž často doprovázeno průběžným proplácením výdajů.

I v režimu zálohových plateb a průběžného proplácení způsobilých výdajů se může čerpání dotace krátkodobě ocitnout v záporných číslech. Zpracování žádosti o platbu trvá finančnímu útvaru příslušného řídicího orgánu často i několik měsíců, což může vyvolat potřebu dočasně hradit vznikající výdaje z vlastních zdrojů.

## Průběžné proplácení způsobilých výdajů dle etap

Řídicí orgán může v odůvodněných případech povolit tzv. etapizaci projektu. Obzvláště u nákladných a dlouhodobých projektů, které kladou velké nároky na cash-flow projektu, je tak možno projekt rozdělit do několika etap. Dělení na etapy však není zcela na vůli příjemce, protože musí dostát třem základním pravidlům (srov. např. OPPP 2003):

- etapa musí tvořit samostatný celek (např. postavení hrubé stavby jako etapa výstavby podnikatelského inkubátoru nebo vývoj základního čipu jako etapa pro realizaci celého prototypu);
- etapa musí splňovat minimální výši způsobilých výdajů, kterou stanoví řídicí orgán
- etapa musí trvat určitou minimální dobu, kterou stanoví řídicí orgán

## Kvartální proplácení způsobilých výdajů

Proplácení způsobilých výdajů pouze na základě časového kritéria je dalším platebním režimem. Je založen na (většinou) kvartálním „vyúčtování“ způsobilých výdajů. Příjemce je dle tohoto režimu oprávněn

předkládat finančnímu útvaru příslušného řídicího orgánu doklady o způsobilých výdajích, které byly realizovány za stanovené období. Po posouzení způsobilosti těchto výdajů provede finanční útvar příslušného řídicího orgánu jejich proplacení.

### 2.2.2 FINANČNÍ SPOLUÚČAST – SPOLUFINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Princip spolufinancování, někdy též princip doplňkovosti (či adicionality), je další z důležitých zásad politiky HSS. Smyslem principu spolufinancování je zvýšit odpovědnost příjemce za výsledek tím, že bude do projektu vkládat i své vlastní finanční prostředky. Nutnost spolufinancování též souvisí i s pravidly pro poskytování veřejné podpory. Stoprocentní hrazení způsobilých výdajů (hlavně soukromým podnikatelským subjektům) by totiž mohlo narušit fungování společného trhu, a proto se obecně neposkytuje (více viz kapitola 2.3.1).

Konkrétní výše spolufinancování se určuje u každého dotačního titulu zvlášť, jeho sazba se mění také s typem žadatele: typicky jsou zvýhodňovány neziskové organizace, zvláštní režim mají i např. malé či střední podniky apod. Ve výjimečných případech je dotace poskytována v plné výši.

Ve finančním období 2007–2013 se uplatňuje celá řada sazeb určujících výši spolufinancování. Obecně platí, že v případech, které nezakládají veřejnou podporu, může míra dotací dosáhnout až 85 % způsobilých výdajů (jak již bylo uvedeno výše, existují výjimečné případy, kdy může dosáhnout i 100 %). V případě, že projekt zakládá veřejnou podporu, platí obecná pravidla, která se však mohou měnit v závislosti na dotačním titulu. Jedná se o následující (např. ÚOHS 2006):

- velké podniky mohou očekávat podporu maximálně do výše 40 % způsobilých výdajů,
- střední podniky mohou žádat až o 50 % způsobilých výdajů,
- malé podniky mohou usilovat až o 60 % způsobilých výdajů.

Pojem podnik má v právu EU širší význam. Obnáší jakýkoliv subjekt „vyvíjející ekonomické aktivity“. Podnikem jsou nejenom subjekty, jejichž předmětem činnosti je vytvářet zisky (obchodní společnosti),

ale také subjekty, které se pohybují na konkurenčním trhu. Ve smyslu práva EU jsou tak dotčeny subjekty soukromého i veřejného sektoru, ziskové i neziskové organizace či zájmová sdružení nebo výzkumná střediska. K jednotlivým typům podniků dle velikosti viz příloha č. 6.

### 2.2.3 FINANČNÍ ZPŮSOBILOST ŽADATELE

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.5.1, prokazování finančního zdraví žadatele je zvláštní součástí projektové žádosti. Důvody pro tento finanční „audit“ jsou jednoduché. Většina projektů je spolufinancována do výše určeného příspěvku až po ukončení projektu (resp. etapy), což vyvolává potřebu zajistit zdroje na krytí nákladů projektu. Dotace mají být též poskytovány účelně a hospodárně, což může být splněno pouze u příjemců, kteří prokáží dostatečné finanční zdraví. Jinými slovy, vychází se z domněnky, že na veřejné finance má nárok pouze ten, kdo se doposud staral o své soukromé finance či majetek náležitě.

Prokazování finančního zdraví má však řadu podob a některé mohou přesahovat i do fáze realizace projektu. Formy, jakými dokládá žadatel svou finanční způsobilost, se liší dle nastavení jednotlivých dotačních titulů:

- čestné prohlášení žadatele o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám,
- čestné prohlášení žadatele o dalších finančních aspektech,
- potvrzení orgánů veřejné správy o bezdlužnosti či dalších finančních aspektech,
- doložení finanční situace žadatele.

#### **Čestné prohlášení žadatele o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám**

Čestné prohlášení o bezdlužnosti je nejmírnější forma prokazování finančního zdraví žadatele. V rámci této formy se de facto ani nehodnotí, zdali nakládá žadatel se svým majetkem s péčí dobrého hospodáře, a že je tak způsobilý pro dotaci. Hodnotí se pouze to, zdali žadatel nemá nějaké nedoplatky vůči orgánům veřejné správy.

## Čestné prohlášení žadatele o dalších finančních aspektech

K čestnému prohlášení o bezdlužnosti může řídicí orgán vyžadovat i prohlášení o dalších finančních aspektech. Např. prohlášení žadatele, že na jeho majetek nebyl vyhlášen konkurz či vyrovnání. Nebo prohlášení, že není zároveň příjemcem podpory na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích podle Pokynů Společenství pro státní podporu na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích.

## Potvrzení orgánů veřejné správy o bezdlužnosti či dalších finančních aspektech

Přísnější formou je požadavek přiložit potvrzení orgánů veřejné správy k samotné žádosti. Potvrzení orgánů veřejné správy o bezdlužnosti tak znamená vyžádat si od příslušných úřadů (Finanční úřad, Správa sociálního zabezpečení aj.) doklad o neexistenci nedoplatků.

## Doložení finanční situace žadatele

U některých projektů, obzvláště v oblasti průmyslu a podnikání, je vyžadována analýza finanční situace žadatele. Vychází se obvykle z účetních uzávěrek za poslední dvě uzavřená účetní období a aktuální kvartál roku účetně neuzavřeného. Sledují se především tyto údaje:

- Příjmy (běžný rozpočet)
- Zadluženost
- Likvidita
- Trendy vývoje finanční situace

Pokud daný subjekt nemá finanční historii (např. se jedná o nově založenou obchodní společnost), mohou se tyto údaje sledovat u kapitálově propojených subjektů či u jiných obchodních společností vlastněných novými zakladateli. Účelově zakládat novou společnost, aby se žadatel „zbavil“ špatné finanční historie, je tedy nejen nežádoucí, ale i zbytečné.

## 2.2.4 ZPŮSOBILOST VÝDAJŮ V ROZPOČTU PROJEKTU

Ne všechny výdaje, které vzniknou během realizace projektu, jsou způsobilé. Tzn. takové, které je možno hradit z dotace. Způsobilé výdaje musejí splňovat tyto náležitosti:

- Obecné náležitosti
  - Musejí být v souladu s evropskou a českou legislativou.
  - Musejí být přiměřené (odpovídají cenám v místě a čase obvyklým a jsou vynaloženy na základě zásady hospodárnosti a účel-nosti).
  - Musejí být doložitelné, identifikovatelné a musejí prokazatelně souviset s realizací projektu.
  - Musejí v zásadě vznikat až po odevzdání projektové žádosti.

Nařízení 1081/2006 o obecných ustanoveních uvádí, že v souladu s principem subsidiarity by měla existovat vnitrostátní pravidla pro způsobilost výdajů, která jsou v České republice zanesena v metodice Ministerstva pro místní rozvoj ČR „Pravidla způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007–2013“. Podle nich jsou způsobilými výdaji ty „výdaje projektů či akcí v rámci stanoveného období, které mohou být spolufinancovány ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti, tj. ty, které jsou v souladu s příslušnými předpisy Evropské unie a České republiky a odpovídají zaměření operačních programů“. (Nařízení 1081/2006)

Časové hledisko způsobilosti výdajů není u všech dotačních titulů stejné. U některých může nastat způsobilost výdajů již po odevzdání projektové žádosti, někdy až po registraci a po předběžném posouzení projektu řídicím orgánem. Jindy vzniká způsobilost výdajů až po vydání rozhodnutí o poskytnutí dotace. Ve výjimečných případech mohou některé způsobilé výdaje vznikat i ex post (tedy zpětně). Způsobilost výdajů končí obvykle dnem podání poslední žádosti na proplacení výdajů projektu, případně přijetí závěrečné zprávy projektu. Konkrétní režim vzniku způsobilosti výdajů je vhodné předem konzultovat s řídicím orgánem či si tuto informaci vyhledat v příručce pro žadatele.



- Zvláštní náležitosti (MMR 2007)
  - Osobní náklady: Jedná se o mzdové náklady – hrubá mzda, plat nebo odměna z dohod zaměstnanců pracujících na projektu včetně zákonných náhrad. Osobní náklady nesmějí přesáhnout obvyklou výši v daném oboru, čase a místě. Řídící orgán může nastavit maximální procentní podíl osobních nákladů na celkových způsobilých výdajích.
  - Režijní náklady: Režijní náklady jsou obecně považovány za způsobilé výdaje. Musejí však prokazatelně vzniknout v souvislosti s realizací projektu. Řídící orgán může nastavit maximální procentní podíl režijních nákladů na celkových způsobilých výdajích projektu.
  - Nákup hmotného a nehmotného majetku, nákup služeb: Nákup hmotného a nehmotného majetku či služeb je přirozenou součástí způsobilých výdajů. Opět však musí být splněna podmínka, že je takový nákup nezbytný pro realizaci projektu (např. informační technologie, nákup databází či nákup expertních analýz). U některých položek existují zvláštní režimy (např. nákup pozemků či staveb). Je proto nezbytné zamýšlené nákupy konzultovat s řídicím orgánem či s příručkou pro žadatele, a to již ve fázi plánování rozpočtu projektu.
  - Finanční výdaje a poplatky: Jedná se o takové výdaje a poplatky, které přímo souvisejí s projektem. Např. výdaje za zřízení a vedení účtu nebo účtů a za finanční transakce na tomto účtu, pokud je pro realizaci projektu vyžadováno zřízení a vedení zvláštního účtu nebo účtů.
  - Daň z přidané hodnoty: DPH je obecně nezpůsobilý výdaj. Existují však výjimky. U plátců je DPH způsobilým výdajem v případě, že nemají nárok na odpočet DPH v plné výši u daného přijatého plnění v souladu se zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. U neplátců je DPH způsobilým výdajem, neboť tyto osoby si nemohou nárokovat odpočet daně z přidané hodnoty na vstupu.

Překročení finančního stropu (procentní podíl určitého druhu způsobilých výdajů) v rozpočtu projektové žádosti může celý projekt diskvalifikovat! Splnění finančních stropů pro jednotlivé položky v rozpočtu je tak jednou z formálních podmínek projektové žádosti.

### 2.2.5 FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ZPŮSOBILOST PROJEKTU

Další z finančních a ekonomických aspektů projektového řízení je návratnost dotace. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.5.1, žadatel prokazuje v projektové žádosti též finanční a ekonomickou udržitelnost projektu. Během realizace pak musí nastavený finanční plán sledovat. Mezi hlavní ukazatele, které by příjemce měl průběžně vyhodnocovat, pak patří zejména (srov. např. Marek – Kantor 2007):

- investiční a neinvestiční náklady spojené s projektem,
- provozní náklady spojené s projektem,
- průběh odepisování investic,
- příjmy z projektu,
- další relevantní ukazatele (např. podíl na trhu, růst exportu, obrát apod.).

Ne všechny tyto ukazatele jsou závaznými indikátory, které musí příjemce během projektu splnit. To ovšem neznamená, že na ně může rezignovat. Naopak, smyslem těchto ukazatelů je demonstrovat, za jakých okolností bude realizace projektu finančně a ekonomicky výhodná. Pro příjemce, a ne pouze podnikatelské subjekty, je tak důležité maximálně přiblížit finanční a ekonomické výsledky projektové realizace finančnímu a ekonomickému plánu projektu.

### 2.2.6 SHRNUTÍ KAPITOLY FINANČNÍ ASPEKTY PROJEKTOVÝCH ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Tato kapitola se věnovala finančním a ekonomickým aspektům projektových řízení. Problematika financí je pro projektového manažera přirozeně páteří záležitostí, jelikož právě finance (dotace) jsou v rámci projektového cyklu hlavním hybným motivem.

Finanční a ekonomické aspekty vystupují v projektovém řízení v různých podobách a v různých konotacích a často je zde úzká provázanost s etapou zpracování projektové žádosti. Jedná se především o:

- finanční stránku projektu a časové hledisko jeho financování,
- finanční spoluúčast – spolufinancování projektu,
- finanční způsobilost žadatele,
- způsobilost výdajů v rozpočtu projektu,
- finanční a ekonomickou způsobilost projektu.

Mimo tyto podoby se však otázka financí projevuje i v dalších aspektech projektového řízení, např. v rámci nastavení veřejné podpory či zadávání veřejných zakázek (viz níže).

## 2.3 JINÉ ASPEKTY PROJEKTOVÝCH ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Mimo administraci projektu a finanční aspekty projektového řízení musí projektový manažer posoudit a správně aplikovat i další aspekty projektového řízení. Jedná se o problematiku veřejné podpory či tzv. povinné publicity.

### 2.3.1 VEŘEJNÁ PODPORA

Poskytování dotací, resp. jakýchkoliv podpor z veřejných zdrojů je poměrně přísně regulováno. Obecně platí, že projekty financované ze zdrojů EU nesmějí zakládat veřejnou podporu. Pakliže ji zakládají, musí být podpora povolena na základě aplikace výjimek ze zákazu veřejné podpory a nesmí překračovat povolenou výši. Výklad pojmu „veřejná podpora“ vyplývá ze Smlouvy ES. Zde je stanoveno, že není-li uvedeno jinak, jsou se společným trhem neslučitelné veškeré formy podpory, které:

- jsou poskytované státem nebo ze státních prostředků,
- zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby,
- narušují hospodářskou soutěž nebo hrozí narušením hospodářské soutěže,
- nepříznivě ovlivňují obchod mezi členskými státy.

Veřejná podpora je založena, když jsou tyto podmínky splněny kumulativně.

Pojem podnik má v právu EU širší význam. Obnáší jakýkoliv subjekt „vyvíjející ekonomické aktivity“. Podnikem jsou nejenom subjekty, jejichž předmětem činnosti je vytvářet zisky (obchodní společnosti), ale také subjekty, které se pohybují na konkurenčním trhu. Ve smyslu práva EU jsou tak dotčeny subjekty soukromého i veřejného sektoru, ziskové i neziskové organizace či zájmová sdružení nebo výzkumná střediska. Obec, kraj či organizace jimi zřízené, stejně jako neziskové organizace, tak mohou též zakládat veřejnou podporu.

### 2.3.1.1 VEŘEJNÁ PODPORA A STRUKTURÁLNÍ FONDY EU

Vzhledem k tomu, že poskytování pomoci ze strukturálních fondů velmi často zakládá veřejnou podporu, je patrné, že pro poskytování této pomoci platí řada výjimek ze zákazu veřejné podpory. Nastavení těchto výjimek má určující vliv na míru spolufinancování projektu z veřejných zdrojů.

Výjimky ze zákazu veřejné podpory jsou obecně definovány následovně (viz Nařízení Komise (ES) č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006):

- a) Podpory, jež mají napomoci hospodářskému rozvoji oblastí s mimořádně nízkou životní úrovní nebo s vysokou nezaměstnaností.
- b) Podpory, jež mají napomoci uskutečnění některého významného projektu společného evropského zájmu anebo napravit vážnou poruchu v hospodářství některého členského státu.
- c) Podpory, jež mají usnadnit rozvoj určitých hospodářských aktivit nebo oblastí, pokud nemění podmínky obchodu v takové míře, jež by byla v rozporu se společným zájmem.
- d) Podpory, jež mají napomoci kultuře a zachování kulturního dědictví, jestliže neovlivní podmínky obchodu a soutěže ve Společenství v míře odporující společnému zájmu.
- e) Jiné druhy podpor, jež mohou být vymezeny rozhodnutím Rady přijatým kvalifikovanou většinou na návrh Komise.

V souvislosti s výjimkami ze zákazu veřejné podpory se lze často setkat s několika různými pojmy. Podle legislativy lze výjimky dělit

na tzv. blokové výjimky, které jsou zakotveny v nařízeních Komise a zahrnují podporu *de minimis*, podporu vzdělávání, podporu malým a středním podnikům, podporu zaměstnanosti a regionální podporu, dále výjimky na základě horizontální podpory (např. ochrana životního prostředí, podpora vědy a výzkumu nebo regionálního rozvoje) či výjimky pro podporu jednotlivým subjektům (např. poštovní služby, výstavba lodí, ocelářství, televizní vysílání) a ostatní specifické výjimky (Nařízení Komise (ES) č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006).

**Tabulka č. 5: Mapa regionální veřejné podpory pro období 2007–2013 (zdroj: ÚOHS 2006).**

Region NUTS II	Maximální míra regionální investiční podpory (pro velké podniky)	
	1. 1. 2007 – 31. 12. 2010	1. 1. 2011 – 31. 12. 2013
<b>Regiony způsobilé pro podporu na základě čl. 87 odst. 3 písm. a) Smlouvy o založení ES</b>		
Střední Čechy	40 %	40 %
Jihozápad	36 %	30 %
Severozápad	40 %	40 %
Severovýchod	40 %	40 %
Jihovýchod	40 %	40 %
Střední Morava	40 %	40 %
Moravskoslezsko	40 %	40 %
<b>Regiony způsobilé pro podporu pro přechodné období 1. 1. 2007 – 31. 12. 2008, které ztrácejí statut regionu na základě čl. 87 odst. 3 písm. c) Smlouvy o založení ES</b>		
Praha	10 %	

Konkrétní nastavení poskytování veřejné podpory pro léta 2007 až 2013 je v České republice následující (např. ÚOHS 2006):

- a) Je povoleno poskytování veřejné podpory až do té procentní výše vzhledem k celkovým způsobilým výdajům, která je stanovena v tzv. regionální mapě (tabulka č. 5).
- b) Jsou povoleny další výjimky, a to na úseku podpory malých a středních podniků (MSP). Malé podniky dostávají k základní maximální míře podpory dle regionální mapy navíc 20 % a střední podniky 10 %.

- c) Uplatňuje se pravidlo *de minimis*. Jde o podporu malého rozsahu, která pro jeden podnik nepřesahuje za kterékoliv tříleté období (tedy i zpětně) souhrnnou hodnotu 200 000 €. Podle Evropské komise při této výši podpory nedochází k ovlivňování hospodářské soutěže ani obchodu mezi členskými státy EU.
- d) Uplatňují se další výjimky z poskytování veřejné podpory, které na základě rozhodnutí Evropské komise povolí v programu řídicí orgán.

Pokud se žádá o dotace poprvé či již uplynulo období tří let od poskytnutí dotace a výše způsobilých výdajů plánovaných v rozpočtu nepřesáhne ekvivalent 200 000 €, může se uplatnit pravidlo *de minimis*. Pokud pravidlo *de minimis* řídicí orgán neznamená, znamená to, že lze obdržet dotaci až do výše 85 % způsobilých výdajů, a to i tehdy, pokud by jinak platila pouze nižší sazba dle regionální mapy.

Blokové výjimky pro specifické oblasti intervence, typicky na úseku podpory výzkumu, vývoje, inovací či ochrany životního prostředí, se v praxi projevují bonifikační sazbou zvyšující míru spolufinancování projektu z veřejných zdrojů.

Vždy však platí, že poskytování veřejné podpory je omezeno jen v odůvodněných případech. Je to dáno tím, že svévolné nakládání s veřejnou podporou by mohlo ohrozit hlavní aspekt evropské integrace – jednotný vnitřní trh. Nastavení výjimek pro poskytování veřejné podpory je v rámci evropské legislativy poměrně složité. Pro zpracovatele žádosti je však klíčové orientovat se alespoň v základních pravidlech veřejné podpory.

### 2.3.2 PUBLICITA PROJEKTU

Publicita projektu v sobě zahrnuje povinnost příjemce upozorňovat během realizace projektu na skutečnost, že byl spolufinancován ze zdrojů EU, resp. jiných veřejných prostředků. Motiv pro tento povinný aspekt projektového řízení je zcela zřejmý. EU si prostřednictvím podpory ze strukturálních fondů zajišťuje povědomí občanů o svých

intervencích. Tyto intervence jsou přirozeně pozitivně vnímány, což má vliv i na vztah občanů k samotné EU.

Silvestr 2006 byl pro Bulharsko výjimečný. Během něho slavili bulharští občané nejen příchod nového roku, ale též vstup své země do EU. V Sofii na Battenberském náměstí se při té příležitosti shromáždilo na tisíce lidí. Bulharský prezident Georgi Parvanov ve svém projevu řekl: „1. leden 2007 si bezpochyby najde své místo mezi nejdůležitějšími daty naší historie.“ Pak ale přidal: „...náš budoucí úspěch jako národa (v EU) závisí ne na evropských fondech a prostředcích, ale na naší vlastní práci.“ Dovětek byl mířen zcela záměrně. Právě dotace z EU jsou pro Bulhary jedním z nejvíce udávaných kladů členství. Povědomí o jejich významu získali Bulhaři mj. díky publicitě z předvstupních fondů realizovaných projektů. (Euractiv 2. 1. 2007)

Pravidla publicity jsou poměrně přísně a podrobně nastavena. Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 stanovuje: „Členský stát a řídicí orgán operačního programu poskytují informace o operacích a spolufinancovaných programech a zajišťují jejich propagaci. Informace jsou určeny občanům Evropské unie a příjemcům s cílem zdůraznit roli Společenství a zajistit, aby byla pomoc z fondů průhledná.“ Prováděcí Nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 ze dne 8. prosince 2006 pak stanovuje tuto povinnost: „Příjemce odpovídá za informování veřejnosti o podpoře, kterou obdržel z fondů, prostřednictvím opatření stanovených v odstavcích.“ (Nařízení 1828/2006)

### 2.3.2.1 FORMY PUBLICITY

Upozornění, že byl daný projekt spolufinancován z EU, resp. z jiných veřejných zdrojů, může mít řadu podob. Formy publicity variiují dle typu projektu, výše jeho rozpočtu a charakteru výstupů. Obecně se jedná o tyto základní formy:

- publikace a jiné informační materiály,
- letáky, plakáty,
- propagační předměty s evropskou symbolikou,

- billboardy (při síťových komunikacích),
- pamětní tabule (na stavbách),
- reklamní plochy, billboardy,
- tiskové konference a tiskové zprávy,
- články a inzerce v tisku,
- www stránky.

Vzhledem k tomu, že je publicita povinnost na straně příjemce definovaná legislativou EU, jedná se o způsobilý výdaj. Výdaje na publicitu musejí být však přiměřené. Výdaje na povinnou publicitu se pohybují okolo 2 % celkových způsobilých výdajů. Tento údaj je však velmi orientační. Reálná výše výdajů na publicitu závisí na typu projektu. Např. v rámci neziskového projektu „Chci se stát podnikatelkou“, spočívajícího v sérii rekvalifikačních kurzů, se nakoupila světelná tabule v místě školení, nástěnka, větší množství propagačních materiálů (propisky s potiskem, reklamní USB disky, slohy) a byla zřízena speciální webová sekce. Způsobilé výdaje na publicitu dosáhly 60 000 Kč. Celkový rozpočet projektu činil necelé 3 mil. Kč (cca 2 %). Naopak projekt na výstavbu nového úseku silnice s celkovým rozpočtem 15 mil. Kč počítal pouze s dvěma billboardy (v každém směru) o ceně 70 000 Kč za kus, tedy 140 000 Kč (necelé 1 %). Obecně tedy platí, že vyšší procento výdajů na publicitu projektu mají ve vztahu k celkovému rozpočtu spíše „měkké“ neziskové projekty.

### 2.3.2.2 POVINNÉ ASPEKTY PUBLICITY PROJEKTU

Publicita projektu je povinný aspekt každého projektového řízení spolufinancovaného z evropských peněz. Povinnost používat evropskou symboliku v souvislosti se strukturálními fondy je uložena jak příjemcům pomoci, tak řídicím orgánům.

#### Povinnost řídicího orgánu

Řídicí orgán má nařízením Komise č. 1828/2006 stanovené tyto povinnosti:

- a) dostatečně a včas informovat o zahájení operačního programu;
- b) alespoň jednou za rok uskutečnit jednu větší informační aktivitu,



- kteřá představí výsledky operačního programu/programů, a případně rovněž velké projekty;
- c) vyvěsit vlajku Evropské unie na jeden týden ode dne 9. května před budovou každého řídicího orgánu;
  - d) elektronicky nebo jinak zveřejnit seznam příjemců, názvů operací a výše částky financování přidělené operacím z veřejných zdrojů.

Povinnost vyvěšovat vlajku EU na jeden týden ode dne 9. května souvisí s tím, že právě tento den je vyhlášen dnem Evropy. 9. 5. 1950 byl totiž zveřejněn tzv. Schumanův plán, který položil základy evropské integrace. Pro vyvěšování vlajek (státní vlajky ČR) platí též závazná pravidla. V případě, že bude vlajka EU vyvěšována současně s vlajkou ČR (může se jednat i o stolní vlaječky na stojáncích), je potřeba dodržet ustanovení zákona 213/2006 Sb. Státní vlajka ČR se vyvěšuje v tomto pořadí:

1. Vyvěšují-li se se státní vlajkou současně státní vlajky jiných států, umístí se státní vlajka vždy na nejčestnější místo; to je z čelního pohledu na objekt
  - a. vlevo při vyvěšení 2 státních vlajek,
  - b. uprostřed při vyvěšení lichého počtu státních vlajek,
  - c. v prostřední dvojici vlevo při vyvěšení sudého počtu státních vlajek,
  - d. první zleva, případně i poslední v řadě, při vyvěšení většího počtu vlajek než 5.
2. Obdobně se použijí pravidla stanovená v odstavci 1 při vyvěšení státní vlajky s jinými vlajkami.

## Povinnost příjemce

Povinnost informovat o spolufinancování projektu z evropských zdrojů leží i na příjemci. Obecná povinnost je stanovena opět v Nařízení Komise č. 1828/2006. K příjemci se vztahují četná ustanovení. Obecně platí, že je příjemce odpovědný za informování veřejnosti o podpoře, kterou obdržel z fondů. Existuje několik režimů publicity dle výše spoluúčasti veřejných zdrojů:

- obecný režim publicity (v případě, že se jedná o projekt do 500 000 €),
- zvláštní režim publicity (v případě, že se jedná o projekt nad 500 000 €).

Pokud je projekt spolufinancován ze strukturálních fondů, musí příjemce dostát obecným pravidlům. Veškerá informační a propagační opatření zaměřená na příjemce, možné příjemce a veřejnost musejí zahrnovat tyto údaje:

1. symbol Evropské unie v souladu s grafickými normami a odkaz na Evropskou unii;
2. odkaz na příslušný fond:
  - a) v případě ERDF „Evropský fond pro regionální rozvoj“;
  - b) v případě Fondu soudržnosti údaj „Fond soudržnosti“;
  - c) v případě ESF údaj „Evropský sociální fond“;
3. prohlášení vztahující se k příslušnému fondu, jež zdůrazňuje přínos intervence Společenství.

Prohlášení vztahující se k příslušným fondům mívá různou podobu. Např. „ESF napomáhá rozvoji zaměstnanosti podporou zaměstnatelnosti, podnikatelského ducha, rovných příležitostí a investicemi do lidských zdrojů“ či u stejného fondu „Investice do lidských zdrojů“. Existuje i obecné prohlášení, které je možno používat univerzálně, „Investice do vaší budoucnosti“. Pokud jde o malé propagační předměty, body 2) a 3) se nepoužijí. Více viz Nařízení Komise č. 1828/2006.

Povinné vizuální označování je nutno používat na všech hlavních výstupech projektu a i na výstupech souvisejících aktivit. Nelze tak opominout uvádět povinné grafické znázornění např. na:

- a) titulních stranách sylabů přednášek seminářů;
- b) osvědčeních o absolvování kurzů;
- c) pozvánkách na semináře, školení atd.;
- d) písemné korespondenci spojené s projektem;
- e) prezenčních listinách;
- f) webových stránkách příjemce;
- g) infotabulích;
- h) tabulích a bannerech v místnostech pořádaných seminářů, školení, konzultací, konferencí atd.

V případě velkých projektů (nad 500 000 €) však platí ještě zvláštní povinnost příjemce. Příjemce musí umístit dobře viditelnou a dostatečně velkou stálou vysvětlující tabuli, a to nejpozději do šesti měsíců

po dokončení operace (nákup hmotného předmětu nebo ve financování infrastruktury nebo stavebních prací). Dále na tabuli jsou kromě povinných vizuálních označení (viz níže) uvedeny druh a název operace, výše finanční spoluúčasti EU, resp. státního rozpočtu. Tato informace zabírá nejméně 25 % panelu. Během realizace projektu (např. během výstavby) musí navíc příjemce umístit velkoplošný reklamní panel. Po dokončení operace se velkoplošný reklamní panel nahradí výše zmíněnou stálou vysvětlující tabulí (Nařízení 1828/2006).

Řídicí orgán může pravidla publicity více specifikovat. Např. v období 2004–2006 platila povinnost, aby velkoplošná informační tabule měla rozměry minimálně 2 x 2 m. Všechny povinnosti týkající se publicity jsou shrnuty v příručkách pro příjemce (resp. v grafických manuálech příslušných operačních programů) a je nezbytné se s nimi včas seznámit.

Pozor! V případě, že nebudou výstupy projektu náležitě označeny, řídicí orgán k nim přistupuje, jako by nebyly realizovány. Vždy je proto důležité seznámit se s pravidly publicity platnými pro daný projekt.

V některých případech je vyžadováno též upozornění, že projekt byl spolufinancován ze státního rozpočtu ČR. Rozpočet ČR poskytuje peníze na spolufinancování vždy, jen v některých případech však řídicí orgán vyžaduje, aby se publicita vztahovala i na účast českého rozpočtu. V období 2004–2006 se tak jednalo obzvláště o dotace z ESF (v rámci OP RLZ). V období 2007–2013 se očekává, že to bude obdobné. Povinnost informovat o tom, že projekt byl spolufinancován z rozpočtu ČR, sice není uložena zákonem (tedy občan se jí teoreticky nemusí řídit), nicméně je dána pravidly řídicího orgánu. Přes právní nezávaznost této povinnosti je však nutno důrazně doporučit tuto povinnost splnit. Sankce může mít podobu vrácení dotace.

### 2.3.2.3 FAKULTATIVNÍ ASPEKTY PUBLICITY PROJEKTU

Publicita projektu nabízí poměrně široké možnosti, jak upozornit nejen na to, že byl projekt spolufinancován z veřejných zdrojů, ale též na projekt samotný. Záleží na obratnosti příjemce, jak s povinnou publicitou naloží. Dobrý projektový manažer dokáže využít povinné publicity

nejen na propagaci EU, resp. ČR, ale i na propagaci výstupů projektu (či jiných svých produktů). Povinná publicita se tak za určitých okolností přibližuje nástrojům *public relations*, resp. strategií marketingové komunikace (reklama, přímý marketing, promotion apod.).

Prof. Rex Harlow definoval public relations jako „typickou funkci managementu, jež pomáhá vytvářet a udržovat oboustranné linie komunikace, porozumění, akceptace a kooperace mezi organizací a jejími veřejnostmi; zahrnuje řízení problémů a témat, napomáhá managementu v informovanosti a odpovědnosti vůči veřejnému mínění; definuje a zdůrazňuje odpovědnost managementu sloužit veřejnému zájmu; pomáhá managementu udržovat krok se změnami a účelně jich využívat...“ Citováno podle Bystrov – Růžička 2006: 26.

Aby bylo možno využít povinné publicity i pro účely propagace projektu, je nezbytné dodržet následující postup:

1. Nejprve je nutno dostát minimálním pravidlům stanoveným evropskými nařízeními.
2. Poté je nezbytné dodržet další specifické podmínky stanovené řídicím orgánem (resp. příručkou pro žadatele).
3. Následně je vhodné zvážit, jakým způsobem by bylo možno povinnou publicitu využít jako nástroj propagace samotného projektu (výstupů projektu).
4. Konečně je nezbytné přistupovat k fakultativním aspektům publicity přiměřeně, aby nepřevážily nad aspekty povinnými.

Nejčastější formou marketingové komunikace, kterou je možno hradit (přiměřeně) z prostředků určených na povinnou publicitu, je reklama. Ne nadarmo se proto někdy tvrdí, že publicita je něco jako reklama, pouze se při ní musí myslet na donátora.

Je možno uvést následující fiktivní příklady pro inspiraci, jak efektivně nakládat s publicitou. 1. Společnost IT Profi, s. r. o., vyvinula nový čip využitelný v oblasti biomedicíny. Vývoj byl spolufinancován z evropských fondů. Společnost IT Profi, s. r. o., využila prostředků určených na povinnou publicitu k vyhotovení série

letáků a velkoplošných plakátů upozorňující na spolufinancování z EU a přirozeně i na nový čip. Tyto propagační materiály byly využity na biomedicinském veletrhu, kde svůj čip vystavovala. 2. Obec Horní Polomy zrekonstruovala za přispění evropských fondů staré šlechtické lázně. Lázně byly dlouhou dobu mimo provoz a jejich rekonstrukce byla slavnostně dokončena v den 500. výročí první písemné zmínky o obci. V rámci projektu byly vyhrazeny i prostředky na publicitu. Obec jich využila jednak částečně na přípravu obecních oslav (části programu bylo právě otevření lázní), jednak i na inzerci lázní v regionálním tisku.

### 2.3.3 SHRNUTÍ KAPITOLY JINÉ ASPEKTY PROJEKTOVÝCH ŘÍZENÍ NA ÚSEKU STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ

Projektové řízení na úseku strukturálních fondů obnáší hned několik speciálních aspektů, z nichž některé se u jiných projektových řízení neobjevují. Jedná se o:

- problematiku veřejné podpory,
- povinnou publicitu.

To, že se jedná o doprovodné aspekty, neznamená, že je nemusí příjemce či projektový manažer dodržet, naopak. Jejich důležitost je stejná jako u aspektů hlavních. V případě nedodržení povinností, které je doprovázejí, může dojít i ke krácení či dokonce celému vrácení poskytnuté dotace.

## 2.4 SHRNUTÍ KAPITOLY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ – VYBRANÉ ASPEKTY

Řízení projektů je jednou z etap projektového cyklu (více viz kapitola 1.7). Ovšem vzhledem k její obsahové různorodosti a administrativní náročnosti byla této etapě věnována samostatná část publikace. Přirozeně, žádná monografie nemůže obsáhnout všechny variace, které mohou být s projektovými řízeními spojeny. To se týká i tohoto díla. Projektové řízení, jako specifická etapa projektového cyklu, bylo

konceptualizováno pomocí vybraných aspektů (hlavní zásady administrace, finanční a ekonomické aspekty a další vybrané aspekty), které umožňují určitou míru zobecnění v jinak pestré škále individuálních problémů.

V projektovém řízení leží největší váha aktivit projektového manažera. Tato skutečnost je ovšem v určitém protikladu mezi obecně rozšířenou (nebo spíše rozšiřovanou) představou o projektových manažerech na úseku strukturálních fondů, která reflektuje pouze fáze do zpracování a podání projektové žádosti, a plnohodnotnou roli projektového manažera, která se dotýká všech etap projektového cyklu, nejvíce však řízení projektů.

## Kapitola 3

# STRUKTURÁLNÍ POMOC EU V ČR V OBDOBÍ 2007–2013

Základní prerekvizitou projektového manažera je schopnost orientace v programovém rámci, na jehož základě dochází k implementaci podpory ze strukturálních fondů EU. Bez této schopnosti by projektový manažer nemohl správně a rychle určit vhodný dotační titul. Cílem této kapitoly je představit několik metod, jak postupovat při vyhledávání vhodného operačního programu, resp. vhodné oblasti podpory.

## 3.1 PROGRAMOVÝ RÁMEC A PROJEKTOVÝ MANAŽER

Četné publikace věnující se regionální politice EU, resp. strukturálním fondům EU se v prvé řadě zaměřují na základní rámec, v němž toto specifické působení evropské integrace probíhá. Zdůrazňovány jsou zejména tři cíle regionální politiky EU a dále programová část, která upravuje implementaci podpory ze strukturálních fondů v ČR. V rámci programové části je pak pravidelně akcentován význam Národního strategického referenčního rámce a Národního rozvojového plánu, jakožto ústředních programových dokumentů. Výklad o programové části pak většinou končí charakteristikou operačních programů, tj. konkrétních programových dokumentů vycházejících z těch ústředních. Ovšem, s určitou mírou nadsázky lze konstatovat, že tyto informace jsou pro projektového manažera spíše podružné.

Definice cílů regionální politiky má pro něj význam pouze z hlediska elementární způsobilosti NUTS regionů k podpoře ze strukturálních fondů (Praha / zbytek ČR, viz příloha č. 2). Ústřední programové

dokumenty jsou z pohledu cílů a priorit příliš obecné a relevantní je tak až rovina operačních programů. Zde však výklad většinou končí, přestože právě operační programy a spíše k nim připojené „prováděcí“ a doplňující dokumenty (pokyny pro žadatele, znění výzev, přílohy apod.) jsou tím nejhlavnějším zdrojem informací projektového manažera. Projektový manažer totiž nepostupuje při hodnocení projektového záměru směrem od ústředních dokumentů k prováděcím, ale spíše obráceně – od nastavení výzev, dílčích programů, resp. oblastí podpor k operačním programům. Pakliže potřebuje k posouzení a realizaci projektového záměru i obecnější dokumenty, pak jimi většinou nejsou ani Národní strategický referenční rámec či Národní rozvojový plán, ale spíše je jimi související evropská legislativa.

Lze si poměrně dobře představit, že úspěšní žadatelé o dotace ze strukturálních fondů EU vůbec nečetli ústřední programové dokumenty. Význam těchto dokumentů je spíše pro schvalovací proces mezi Evropskou komisí a vládou ČR.

### 3.1.1 PROGRAMOVÉ DOKUMENTY A ZÁKLADNÍ SCHOPNOST ORIENTACE

Struktura programových dokumentů, které upravují poskytování podpory ze strukturálních fondů EU v ČR, je poměrně složitá. Přirozeně, projektový manažer si jen obtížně může osvojit hlubokou znalost o všech aspektech, které takový programový rámec obnáší. Obzvláště jedná-li se o tak komplexní a složitě strukturovaný systém (srov. např. NSRR 2007 či Marek – Kantor 2007):

- **2x ústřední programové dokumenty:**
  - Národní rozvojový plán, Národní strategický referenční rámec
  
- **8x tematické operační programy:**
  - Integrovaný operační program
  - OP Podnikání a inovace
  - OP Životní prostředí
  - OP Doprava



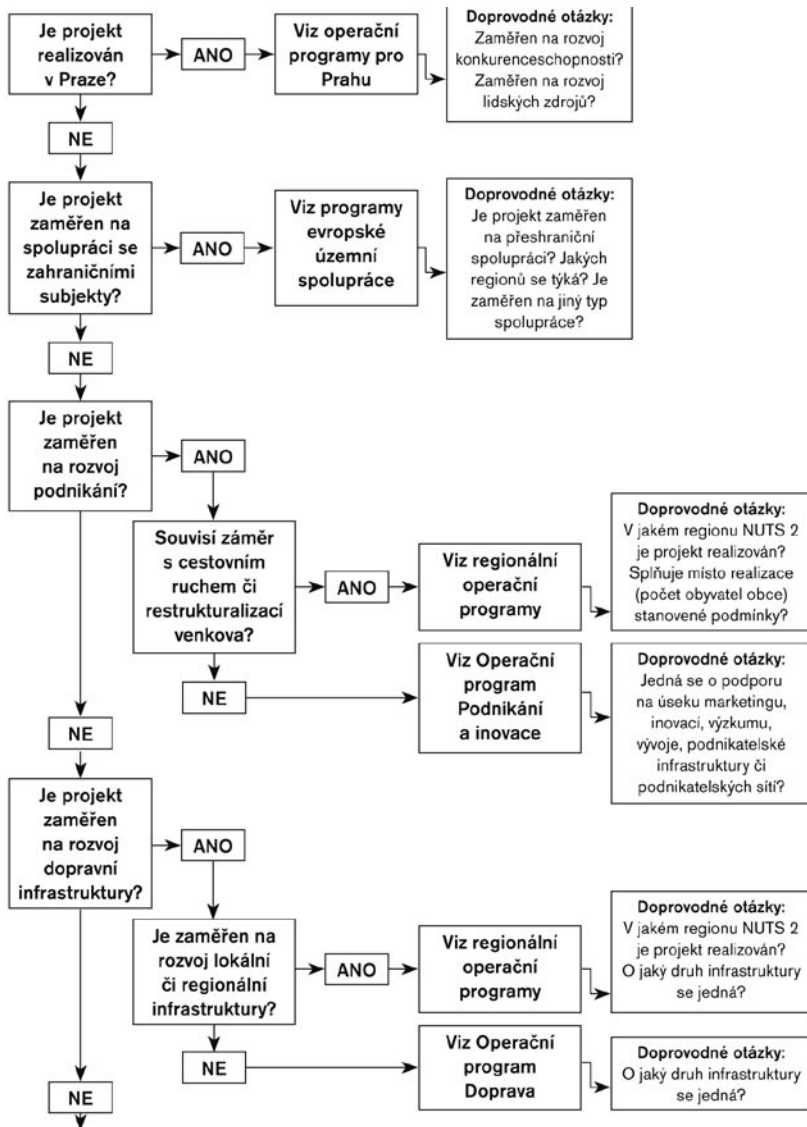
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Technická pomoc
  
- **7x regionální operační programy:**
  - ROP NUTS II Severozápad
  - ROP NUTS II Severovýchod
  - ROP NUTS II Střední Čechy
  - ROP NUTS II Jihozápad
  - ROP NUTS II Jihovýchod
  - ROP NUTS II Moravskoslezsko
  - ROP NUTS II Střední Morava
  
- **2x operační programy pro Prahu:**
  - OP Praha Konkurenceschopnost
  - OP Praha Adaptabilita
  
- **9x programy evropské územní spolupráce:<sup>1</sup>**
  - OP Mezuregionální spolupráce
  - OP Nadnárodní spolupráce
  - ESPON 2013
  - INTERACT II
  - OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko
  - OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko
  - OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko
  - OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko
  - OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko

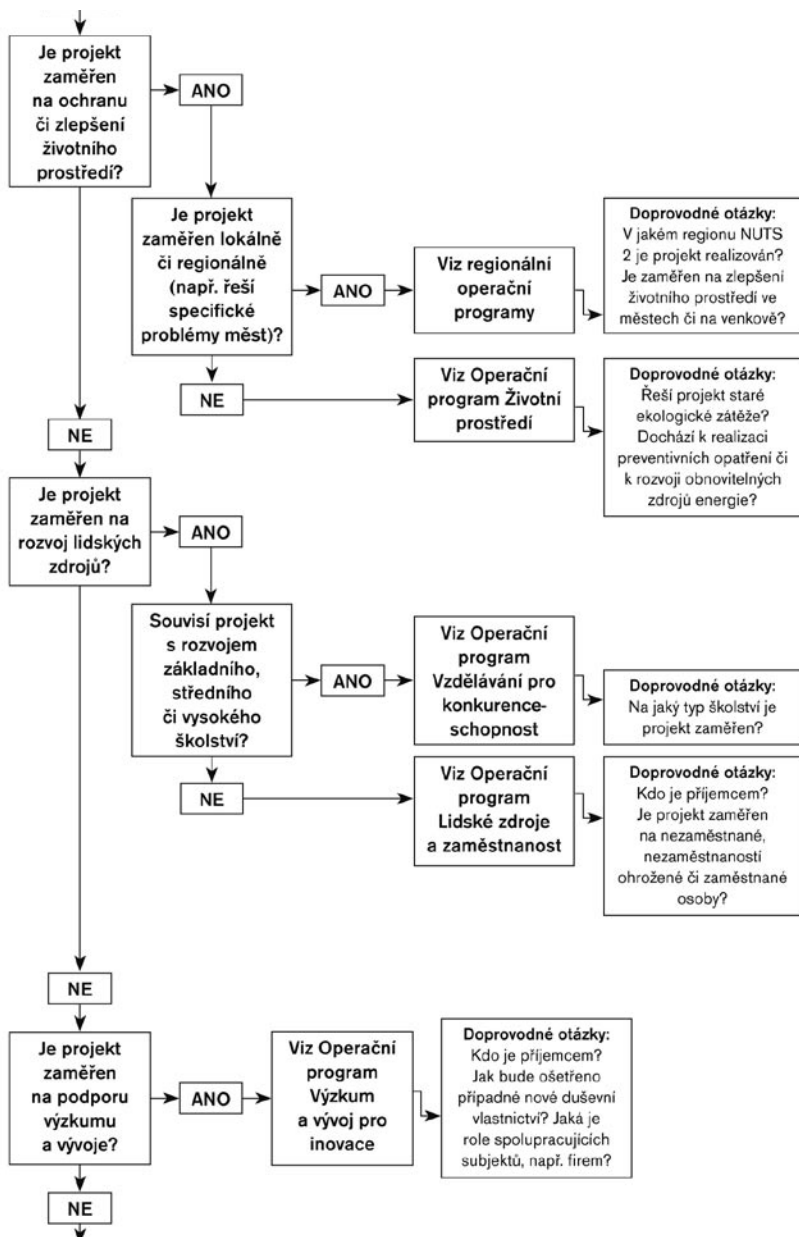
Pro lepší orientaci a rychlejší vyhledání vhodného operačního programu tak může sloužit následující postup, který projektového manažera nasměruje pomocí vylučovací metody (schéma č. 1).

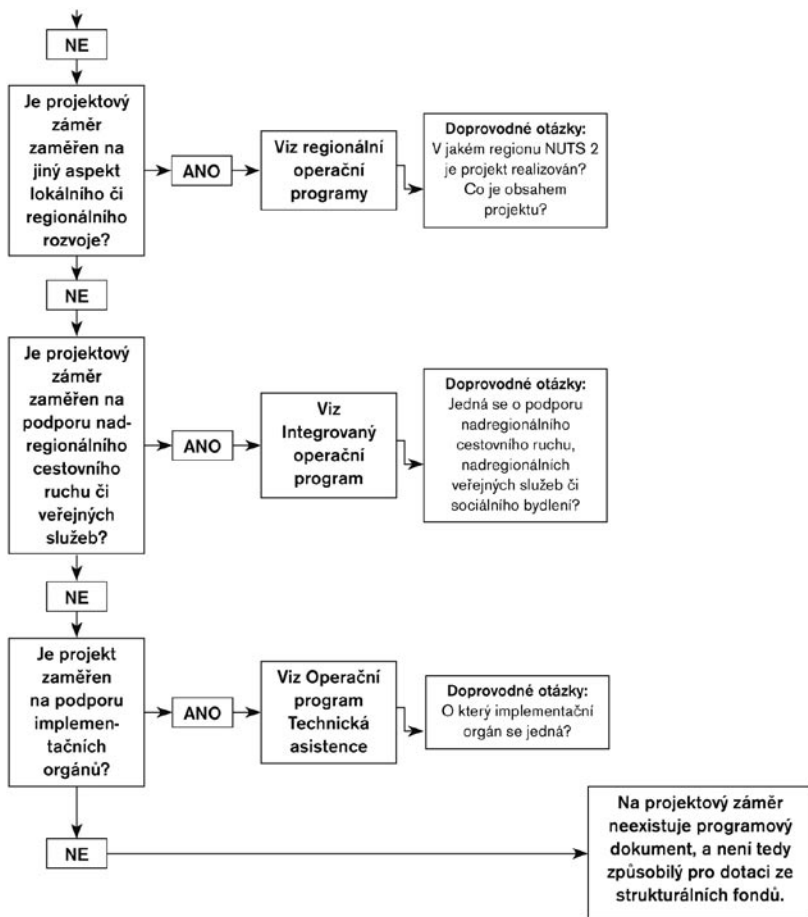
---

<sup>1</sup> O programech evropské územní spolupráce např. Dočkal – Škoda 2006: 29–38.

Schéma č. 1: Příslušnost projektového záměru k programu (zdroj: autor).





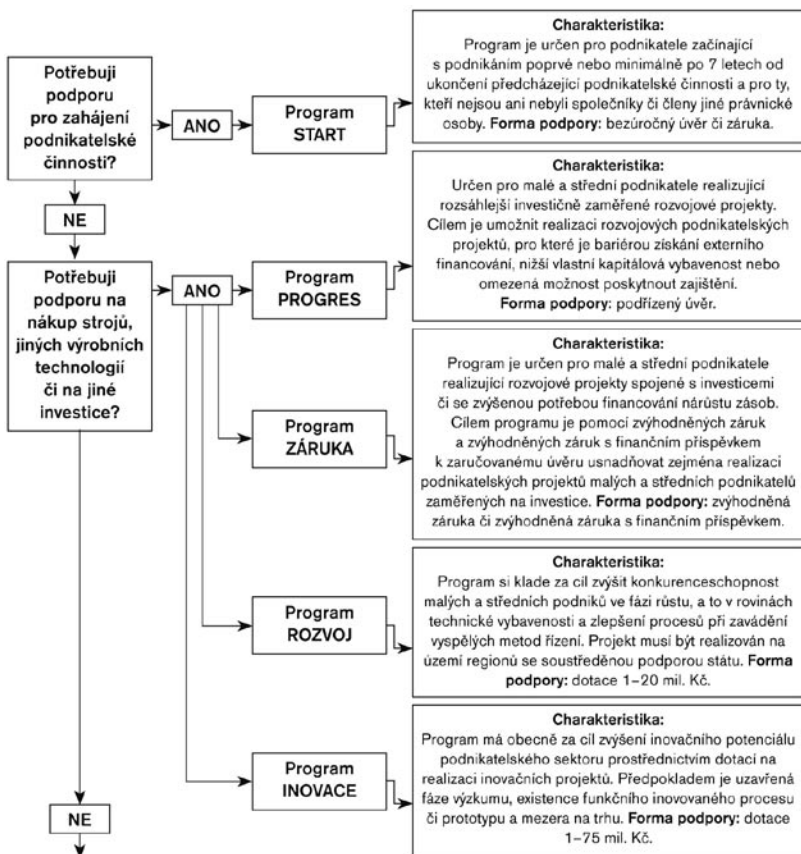


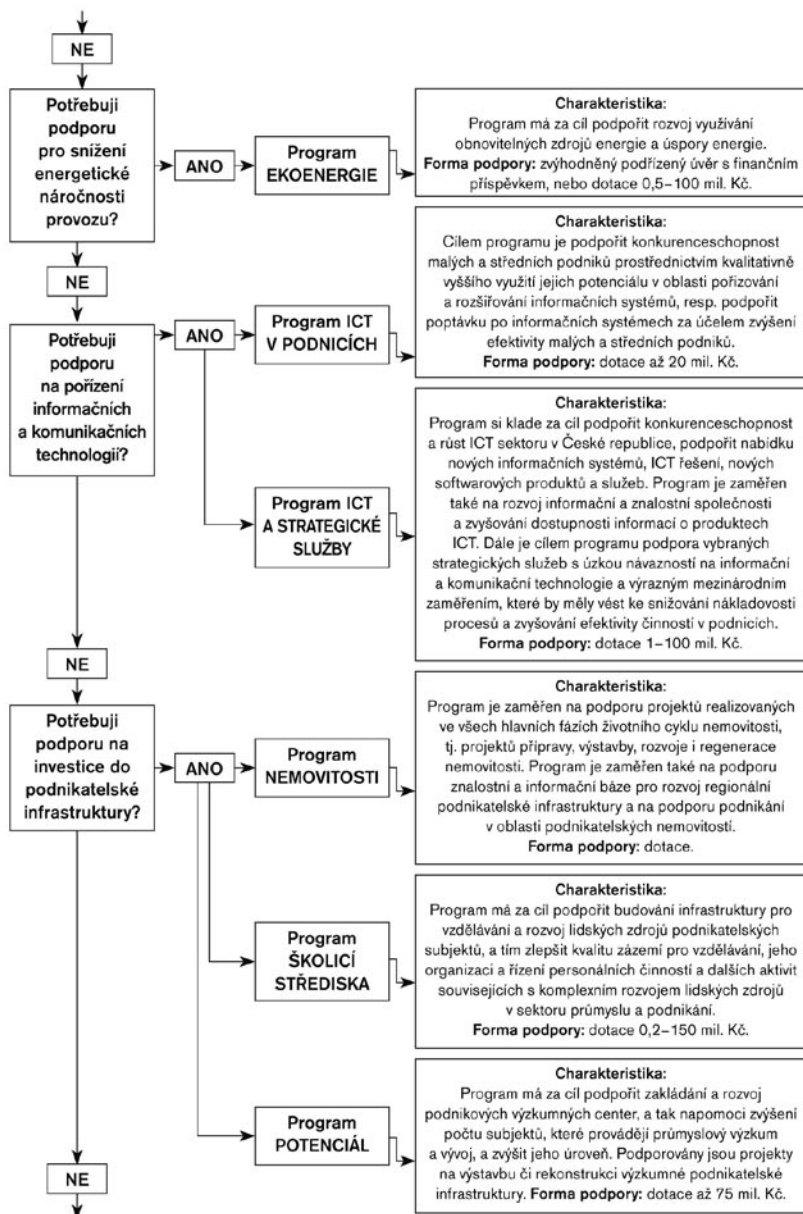
Ovšem ani správným určením vhodného operačního programu není projektový záměr plně ukotven z hlediska „programové příslušnosti“. V případě, že je určen operační program, je nutno ještě vyhledat vhodnou oblast podpory. Pakliže i ta je identifikována, mohou být zjištěny další dodatkové informace, např. výše finanční alokace, harmonogram výzev a jejich nastavení apod. Tento postup ilustruje na příkladu Operačního programu Podnikání a inovace následující kapitola.

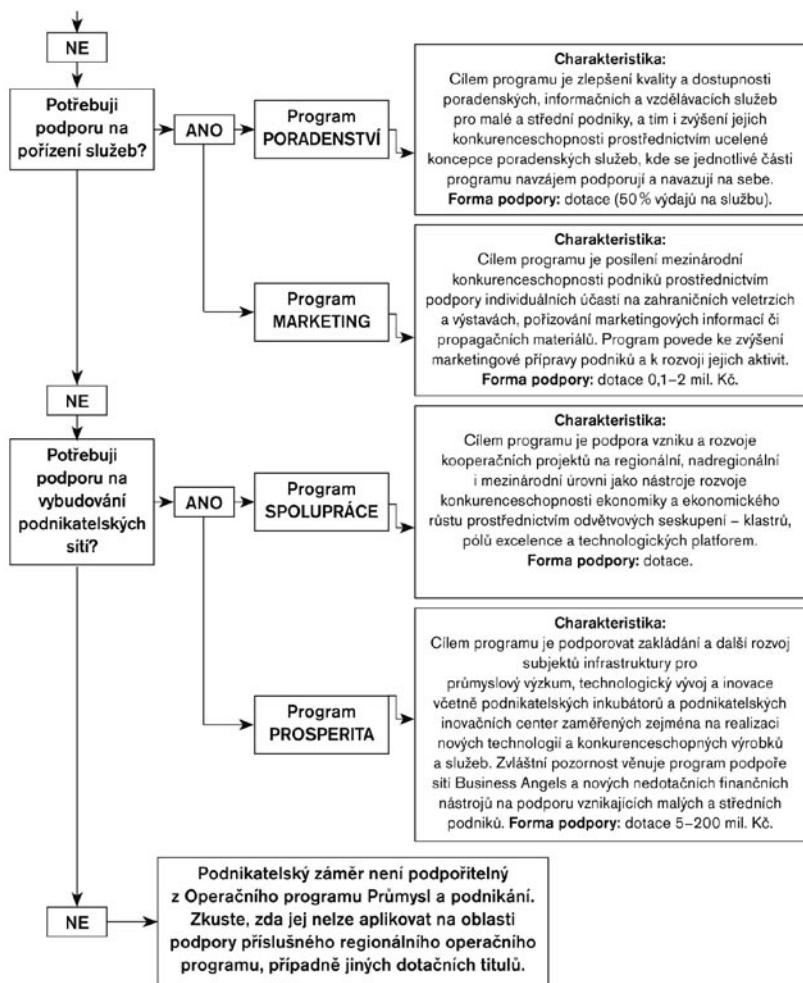
### 3.1.2 ILUSTRÁČNÍ PŘÍKLAD: DOTAČNÍ TITULY OPERAČNÍHO PROGRAMU PODNIKÁNÍ A INOVACE

I v případě rozboru oblastí podpor jednotlivých operačních programů je vhodné postupovat pomocí jednoduchého diagramu, který pomocí vylučovací metody snadno umožní zařadit projektový záměr pod vhodnou dotační příležitost. Diagram by měl obnášet veškeré oblasti podpory i s jejich základní charakteristikou (schéma č. 2).

**Schéma č. 2: Identifikace vhodné oblasti podpory v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (zdroj: autor dle MPO 2007: 34–59).**







Ani identifikace příslušné oblasti podpory není ovšem dostačující informací pro komplexní posouzení projektového záměru z hlediska dané dotační příležitosti. V rámci každé z oblastí podpor je pak ještě zapotřebí zvážit doprovodné podmínky dotačního titulu, nastavení výzvy, výši finanční alokace na výzvu, pokyny pro vypracování žádosti

apod. Na úrovni oblasti podpory však již není rozsah dokumentů, které by měl projektový manažer nastudovat, tolik zásadní, aby projektového manažera či žadatele zahltil. Na rozdíl od celkové sumy dokumentů, které by musel projektový manažer nastudovat, pokud by nepostupoval podle vylučovací metody nastíněné ve výše uvedených diagramech.

Z výše uvedeného diagramu je patrné, že Operační program Průmysl a podnikání má poměrně silnou a logickou vazbu mezi jednotlivými oblastmi podpory a intervenční nástroje jsou vzájemně komplementární. V ideálním případě využívá podnikatelský subjekt hned několik oblastí podpory, a to následovně: Investuje do základních výrobních technologií (Start, Rozvoj, Záruka či Progres), poté investuje do vlastní výzkumné infrastruktury (Potenciál), kterou může navázat na další výzkumné podnikatelské sítě (Prosperita, Spolupráce), výsledek výzkumu a vývoje uvede do výroby (Inovace) a zahájí marketingovou strategii k nově vyráběnému produktu (Marketing), viz OPPI 2007.

### 3.2 SHRNUTÍ KAPITOLY STRUKTURÁLNÍ POMOC EU V ČR V OBDOBÍ 2007–2013

Kapitola se věnovala obtížné materii, a to programovému rámci poskytování podpory ze strukturálních fondů EU v ČR. Pro projektového manažera je právě toto programové nastavení klíčové, ovšem až od určité roviny. Z hlediska práce projektového manažera je skladba cílů regionální politiky EU, resp. podoba ústředních programových dokumentů (Národní strategický referenční rámec, resp. Národní rozvojový plán) vedlejší záležitostí. O to více však musí upoutat jeho pozornost nastavení operačních programů a v jejich rámci i nastavení oblastí podpor.

Vzhledem k složité struktuře programových dokumentů, jejich početnosti a provázanosti může být orientace projektového manažera i jeho schopnost vyhledávat vhodné dotační tituly oslabena. Kapitola představila dva diagramy, které pomocí vylučovací metody tuto potřebnou základní orientaci umožní. První z nich poskytl způsob, jak vyhledat pro projektový záměr vhodný operační program. Druhý pak



na příkladu Operačního programu Podnikání a inovace demonstroval postup při vyhledávání vhodné oblasti podpory. Přirozeně ambicí kapitoly nebylo předložit „orientační model“ i pro ostatní oblasti podpory jiných operačních programů, smyslem bylo poukázat na vhodnou metodu, kterou si každý projektový manažer pak může aplikovat i na případy v této monografii neuvedené.

## Kapitola 4

# ARCHITEKTURA STRUKTURÁLNÍ POMOCI EU V ČR V OBDOBÍ 2014–2020

Přestože zbývá několik měsíců do startu nového programovacího období, vnitřní struktura základních dokumentů (operačních programů) je teprve ve stádiu rozpracovanosti. Prakticky jediným oficiálním dokumentem je Usnesení vlády č. 867 ze dne 28. 11. 2012. Dle tohoto Usnesení by se počet operačních programů měl snížit jen mírně. Z předchozích 26 operačních programů je navrhovaný počet snížen na 15, přičemž změna je dána zejména spojením tzv. Regionálních operačních programů do Integrovaného operačního programu (viz Příloha č. 7). Politický tlak územních samospráv nicméně může tuto situaci změnit a ROPy zachovat, což by s ohledem na problémy z minulého programového období nebylo příliš šťastné. Dlouhodobá kritika odborných kruhů vůči vysokému počtu operačních programů doprovázená velmi špatnými výsledky v čerpání v období 2007–2013 tak zřejmě nebude ani v následujícím období brána v potaz.

## Kapitola 5

### ZÁVĚR

Strukturální fondy EU upoutávají v posledních letech pozornost české veřejnosti. Oprávněně jsou považovány za mimořádnou a neopakovatelnou příležitost pro rozvoj regionů, podnikatelského prostředí a české společnosti vůbec. Ovšem jako žádný z nástrojů evropských politik, ani strukturální fondy nejsou samospasitelné. Využití dotačních možností vyžaduje úsilí jak na straně žadatelů, resp. příjemců, tak na straně úřednické. Ne vždy však účastníci těchto stran disponují potřebnými znalostmi, jak s touto agendou nakládat.

Publikace, jak již název vypovídá, je určena především projektovým manažerům. V současné situaci, kdy dotace ze strukturálních fondů mohou podporovat celou škálu rozličných projektových záměrů, se projektovým manažerem může stát téměř kdokoli. Aby se však jednalo o úspěšného projektového manažera, je zapotřebí, aby porozuměl podstatě projektového řízení a systémovému zakotvení strukturální intervence. Tato publikace přináší základní a v zásadě jednoduchou pomůcku, jak toho dosáhnout či alespoň se k tomu přiblížit – modelu projektového cyklu aplikovaného přímo na problematiku strukturálních fondů. Projektový cyklus odráží několik etap projektového řízení, které jsou nezbytné pro úspěšný průběh a ukončení projektového řízení. Vzhledem k náročnostem některých etap (administrace projektu či vyhledání vhodného dotačního titulu) doplňují pojednání o projektovém cyklu i kapitoly věnující se vybraným aspektům řízení projektů či programovému rámci podpor ze strukturálních fondů EU v ČR. Nároky na projektového manažera totiž stále více přesahují pouze úsek zpracování projektové žádosti. Projektový manažer by měl doprovázet projektový záměr od jeho počátku (formulace) až po úspěšnou realizaci (proplacení závěrečné platby), resp. ukončení (udržení projektu). Ambicí této monografie, která přirozeně ovlivnila

i způsob zpracování tematiky, bylo předložit čtenářům přehledné dílo dotýkající se praktických aspektů dotačního řízení – pomyslnou příručku projektového manažera.

## Kapitola 6

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 6.1 PRIMÁRNÍ PRAMENY

- CzechInvest 2007, Pokyny pro žadatele a příjemce do programu marketing (on-line 13. 8. 2007, <http://www.czechinvest.org/data/files/pokyny-pro-zadatele-a-prijemce-dotace-marketing-vyzva-i-403.pdf>).
- ESPON II, Version 3, 16. 7. 2007 (on-line 13. 8. 2007, [http://www.espon.eu/mmp/online/website/content/programme/1145/file\\_2261/espon\\_2013\\_op-version\\_3-16-7-2007-ec.pdf](http://www.espon.eu/mmp/online/website/content/programme/1145/file_2261/espon_2013_op-version_3-16-7-2007-ec.pdf)).
- *Integrovaný operační program* (on-line 13. 8. 2007, [http://www.mmr.cz/upload/files/evropska\\_politika/070727\\_IOP\\_verze\\_cervenec.pdf](http://www.mmr.cz/upload/files/evropska_politika/070727_IOP_verze_cervenec.pdf)).
- MMR (2006): Metodika zadávání veřejných zakázek podle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách a metodika zadávání zakázek financovaných ze zdrojů EU (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni\\_fondu\\_EU/Dokumenty/Metodika\\_final\\_uprMMR\\_2006\\_10\\_13.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni_fondu_EU/Dokumenty/Metodika_final_uprMMR_2006_10_13.pdf)).
- MMR (2007a): Metodika způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze SF a FS 2007–2013 (2007) (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni\\_fondu\\_EU/RPS/Metodika\\_ZV\\_pro\\_programy\\_spolufinancovane\\_ze\\_SF\\_a\\_FS\\_na\\_2007\\_2013.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni_fondu_EU/RPS/Metodika_ZV_pro_programy_spolufinancovane_ze_SF_a_FS_na_2007_2013.pdf)).
- MMR (2007b): Pravidla způsobilosti výdajů pro období 2007–2013 (2007) (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni\\_fondu\\_EU/Dokumenty/Pravidla\\_ZV\\_pro\\_programy\\_spolufinancovane\\_ze\\_SF\\_a\\_FS\\_na\\_2007\\_20134.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Rizeni_fondu_EU/Dokumenty/Pravidla_ZV_pro_programy_spolufinancovane_ze_SF_a_FS_na_2007_20134.pdf)).
- MMR 9. 8. 2007: Tisková zpráva ze dne 9. 8. 2007 (on-line 13. 8. 2007, <http://www.mmr.cz/index.php?show=001021691>).
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj a o zrušení Nařízení (ES) č. 1783/1999 (on-line 13. 8. 2007, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l\\_210/l\\_21020060731cs00010011.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_210/l_21020060731cs00010011.pdf)).
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1081/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském sociálním fondu a o zrušení Nařízení (ES) č. 1784/1999 (on-line 13. 8. 2007, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l\\_210/l\\_21020060731cs00120018.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_210/l_21020060731cs00120018.pdf)).

- Nařízení Komise (ES) č. 1628/2006 ze dne 24. října 2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy na vnitrostátní regionální investiční podporu (on-line 13. 8. 2007, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l\\_302/l\\_30220061101cs00290040.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_302/l_30220061101cs00290040.pdf)).
- Nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 ze dne 8. prosince 2006, kterým se stanoví prováděcí pravidla k Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a k Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj (on-line 13. 8. 2007, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/fsfc/ce\\_1828\(2006\)\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2007/fsfc/ce_1828(2006)_cs.pdf)).
- Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení Nařízení (ES) č. 1260/1999 (on-line 13. 8. 2007, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l\\_210/l\\_21020060731cs00250078.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/cs/oj/2006/l_210/l_21020060731cs00250078.pdf)).
- NRP (2007): Návrh Národního rozvojového plánu (on-line 13. 8. 2007, <http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1141122325.materi-l-nrp--iii.-nrp-upraveny---str-113-a-124.pdf>).
- NSSR (2007): Národní strategický referenční rámec (on-line 13. 8. 2007, <http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/nsrr>).
- OPD (2007): Operační program Doprava (on-line 13. 8. 2007, <http://www.opd.cz/cz/Programove-dokumenty>).
- OPLZZ (2007): Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/OP\\_Lidske\\_zdroje\\_a\\_zamestnanost/OPLZZ\\_070727\\_FINAL.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/OP_Lidske_zdroje_a_zamestnanost/OPLZZ_070727_FINAL.pdf)).
- OPMS (2007): Operační program Meziregionální spolupráce (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/Evropska\\_uzemni\\_spoluprace/OP\\_meziregionalni\\_spoluprace/OP\\_Interreg\\_Coop\\_07\\_2007.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/Evropska_uzemni_spoluprace/OP_meziregionalni_spoluprace/OP_Interreg_Coop_07_2007.pdf)).
- OPNS (2007): Operační program Nadnárodní spolupráce, květen 2007 (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/Evropska\\_uzemni\\_spoluprace/OP\\_Nadnarodni\\_spoluprace/OP\\_Territorial\\_coopr\\_Central\\_Europe\\_05\\_2007.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/Evropska_uzemni_spoluprace/OP_Nadnarodni_spoluprace/OP_Territorial_coopr_Central_Europe_05_2007.pdf)).
- OPPA (2007): Operační program Praha – Adaptabilita (on-line 13. 8. 2007, [http://magistrat.praha-mesto.cz/files/=49839/OPPA\\_CS\\_brezen\\_07.doc](http://magistrat.praha-mesto.cz/files/=49839/OPPA_CS_brezen_07.doc)).
- OPPI (2007): Operační program Podnikání a inovace (on-line 13. 8. 2007, <http://www.mpo.cz/dokument12175.html>).
- OPPK (2007): Operační program Praha – Konkurenceschopnost (on-line 13. 8. 2007, <http://magistrat.praha-mesto.cz/files/=51239/OPPK+4.9d+final+pro+MF.doc>).
- OPPP (2003): Operační program Průmysl a podnikání (on-line 13. 8. 2007, <http://download.mpo.cz/get/26602/26637/296620/priloha001.pdf>).

- OPBS-Bavorsko (2007): Operační program Přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko (on-line 13. 8. 2007, <http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-bavorsko/dokumenty>).
- OPBS-Polsko (2007): Operační program Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polsko (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/OP\\_Preshranicni\\_spoluprace/CR\\_Polsko/OPBS\\_CR\\_PL\\_CZ\\_5.3.2007.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/OP_Preshranicni_spoluprace/CR_Polsko/OPBS_CR_PL_CZ_5.3.2007.pdf)).
- OPBS-Rakousko (2007): Operační program Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/OP\\_Preshranicni\\_spoluprace/CR\\_Rakousko/OP\\_AUT\\_CR\\_final\\_zaslano\\_na\\_EK\\_cj\\_.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/OP_Preshranicni_spoluprace/CR_Rakousko/OP_AUT_CR_final_zaslano_na_EK_cj_.pdf)).
- OPBS-Sasko (2007): Operační program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/OP\\_Preshranicni\\_spoluprace/CR\\_Sasko/2007\\_03\\_08\\_Dokument\\_CR\\_Sasko1\\_revize.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/OP_Preshranicni_spoluprace/CR_Sasko/2007_03_08_Dokument_CR_Sasko1_revize.pdf)).
- OPBS-Slovensko (2007): Operační program Přeshraniční spolupráce Česko – Slovensko (on-line 13. 8. 2007, <http://www.strukturalni-fondy.cz/op-preshranicni-spoluprace-cr-slovensko/dokumenty>).
- OPRLZ (2003): Operační program Rozvoj lidských zdrojů (on-line 13. 8. 2007, <http://www.esfcr.cz/files/clanky/408/dokument.pdf>).
- OPTA (2007): Operační program Technická pomoc (on-line 13. 8. 2007, [http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy\\_2007\\_2013/OP\\_TP/OPTA\\_EK\\_brezen\\_2007\\_.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/Programy_2007_2013/OP_TP/OPTA_EK_brezen_2007_.pdf)).
- OPVK (2007): Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (on-line 13. 8. 2007, [http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/SG16072007OPVK\\_FINAL.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/SG16072007OPVK_FINAL.pdf)).
- OPVVI (2007): Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (on-line 13. 8. 2007, [http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305\\_OP\\_VaVpI\\_Brusel.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/070305_OP_VaVpI_Brusel.pdf)).
- OPŽP (2007): Operační program Životní prostředí (on-line 13. 8. 2007, <http://www.opzp.cz/admin/gallery/0/82402e763dd01d75a54faa1df0f22847.doc>).
- Prováděcí dokument ROP Jihovýchod (2007): Prováděcí dokument k Regionálnímu operačnímu programu NUTS 2 Jihovýchod (on-line 13. 8. 2007, <http://www.jihovýchod.cz/download/viktor/provadecci-dokument-rop-jihovychoch-verze-1-2-po-6-vrr-24-5-2007-web.doc>).
- Rating MSP (on-line 13. 8. 2007, <http://www.ratingmsp.cz/index.php?menu=informace>).
- ROP JV (2007): Regionální operační program NUTS II Jihovýchod (on-line 13. 8. 2007, <http://www.jihovýchod.cz/cz/regionalni-operacni-program/programe-move-dokumenty-a-dokumenty-ke-stazeni>).
- ROP JZ (2007): Regionální operační program NUTS II Jihozápad (on-line 13. 8. 2007, [http://www.rr-jihozapad.cz/vismo/zobraz\\_dok.asp?id\\_org=200047&id\\_ktg=1002&p1=1149](http://www.rr-jihozapad.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=200047&id_ktg=1002&p1=1149)).

- ROP MS (2007): Regionální operační program regionu soudržnosti Moravskoslezsko na období 2007–2013 (on-line 13. 8. 2007, [http://www.rr-moravskoslezsko.cz/zip/pd\\_ROP-MS\\_v4.pdf](http://www.rr-moravskoslezsko.cz/zip/pd_ROP-MS_v4.pdf)).
- ROP SČ (2007): Regionální operační program NUTS II Střední Čechy (on-line 13. 8. 2007, <http://www.strukturalni-fondy.cz/rop-sc/dokumenty>).
- ROP SM (2007): Regionální operační program NUTS II Střední Morava 2007–2013 (on-line 13. 8. 2007, [http://www.nuts2strednimorava.cz/upload.cs/7/735e4964\\_1\\_rop\\_09\\_26\\_06\\_2007\\_final.pdf](http://www.nuts2strednimorava.cz/upload.cs/7/735e4964_1_rop_09_26_06_2007_final.pdf)).
- ROP SV (2007): Regionální operační program NUTS II Severovýchod (on-line 13. 8. 2007, <http://www.rada-severovychood.cz/userdata/rop-nuts2sv-26-6-07-cistopis.pdf>).
- ROP SZ (2007): Regionální operační program pro region soudržnosti NUTS 2 Severozápad (on-line 13. 8. 2007, <http://www.nuts2severozapad.cz/docs/rop.pdf>).
- Usnesení vlády ze dne 17. 5. 2006, č. 560, Vymezení regionů se soustředěnou podporou státu na období let 2007–2013 (on-line 13. 8. 2007, <http://www.czechinvest.org/data/files/usneseni-vlady-c-560z2006-261.pdf>).
- Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje.

## 6.2 SEKUNDÁRNÍ ZDROJE

- Bay, R. H. (2000): *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. a kol. (2006): *Management*. Brno: Computer Press.
- Blažek, J. (2006): *Jakou regionální politiku potřebujeme po vstupu do EU?* In: Dočkal, V. ed. (2006): *Šest let regionální politiky v ČR. Šance a limity*. Brno: IIPS, s. 37–48.
- Bystrov, V. – Růžička, M. (2006): *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: IIPS.
- CzechInvest (2005). *Jak napsat podnikatelský plán?* (on-line 13. 8. 2007, [http://www.michaelprokop.cz/doc/podnikatelsky\\_plan.pdf](http://www.michaelprokop.cz/doc/podnikatelsky_plan.pdf)).
- Dočkal, V. – Škoda, J. (2005): *Regionální spolupráce a Evropská unie*. In: Dočkal, V. ed.: *Přeshraniční spolupráce na východních hranicích České republiky. Růžový obláček a hrana reality*. Brno: IIPS, s. 29–38.
- Dočkal, V. ed. (2006): *Regionální politika EU a naplňování principu partnerství. Případové studie České republiky, Německa, Francie a Slovinska*. Brno: IIPS.
- Euractiv 2. 1. 2007: *Rumunsko a Bulharsko slavily o silvestrovské půlnoci nejen příchod nového roku, ale i dlouho očekávaný vstup do EU* (on-line 13. 8. 2007, <http://www.euractiv.cz/budoucnost-eu/clanek/rumunsk-prezident-vstup-do-eu-je-obrovskou-anc-pro-budoucnost-ge>).
- European Commission (2005): *Manual Project Cycle Management* (on-line 13. 8. 2007, [http://ec.europa.eu/echo/pdf\\_files/partnership/guidelines/project\\_cycle\\_mngmt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/echo/pdf_files/partnership/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf)).



- European Commission (2007): *Regions for economic change – Fostering Competitiveness through Innovative Technologies, Products and Healthy Communities* (on-line 13. 8. 2007, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/conferences/competitiveness/doc/pdf/foster200703.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/competitiveness/doc/pdf/foster200703.pdf)).
- European Commission 2002: *Project Cycle Management Handbook* (on-line 13. 8. 2007, [http://www.particip.de/uploads/media/PCM\\_Train\\_Handbook\\_EN-March2002.pdf](http://www.particip.de/uploads/media/PCM_Train_Handbook_EN-March2002.pdf)).
- Evropská komise (2006): *Metodické pokyny pro provedení analýzy nákladů a přínosů* (on-line 13. 8. 2007, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4\\_cost\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_cs.pdf)).
- Fiala, P. – Pitrová, M. (2003): *Evropská unie*. Brno: CDK.
- Fiala, P. – Schubert, K. (2000): *Moderní analýza politiky: uvedení do teorie a metod policy analysis*. Brno: Barrister & Principal.
- Fiala, P. (2004): *Projektové řízení*. Praha: Professional Publishing.
- Halámek, P. (2004): *Projektový cyklus v EU*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hodgson, D. (2002): *Disciplining the Professional: The Case of Project Management*. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 6, September, pp. 803–821.
- Hübner, M. (2005): *Projektové řízení: Příručka manažera*. Praha: Tate International.
- Cheng, M. – Danty, A. (2005): *What Makes a Good Project Manager?* *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 25–37.
- Kolektiv autorů (2004): *Řízení projektů podpořených Strukturálními fondy EU*. Praha: IREAS.
- Kolektiv autorů (2007): *Sborník vybraných kapitol z přípravy a řízení projektů*. Nový Jičín: Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum.
- Krutáková, L. – Kruták, T. (2007): *Zákon o veřejných zakázkách: s komentářem a příklady: právní stav k 1. 1. 2007*. Olomouc: Anag.
- Křížková, M. – Syrůček, O. (2004): *Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Marek, D. – Kantor, T. (2007): *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal.
- Mozga, J. – Vitek, M. (2001): *Řízení projektu a řízení rizika*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- MPO 2007. *Průvodce podnikatele Operačním programem podnikání a inovace* (on-line 13. 8. 2007, <http://download.mpo.cz/get/30622/33658/355293/priloha001.pdf>).
- Němec, V. (2002): *Projektový management*. Praha: Grada.
- Novotný, V. a kol. (2006): *Přehled judikatury – veřejné zakázky*. Praha: ASPI Publishing.
- Pavlák, M. (2006): *Lidské zdroje a fondy EU. ESF jako nástroj spolufinancování v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Praha: APSI.

- Pinto, J. K. – Prescott, J. E. (1990): *Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process*. In: Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 305–327.
- Plamínek, J. (2005): *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2007): *Vedení porad*. Praha: Grada.
- Potluka, O. a kol. (2003): *Průvodce strukturálními fondy Evropské unie*. Praha: IREAS.
- Potluka, O. a kol. (2004): *Příprava a řízení projektů Fondu soudržnosti*. Praha: IREAS.
- Rosenau, M. D. (2000): *Řízení projektů*. Praha: Computer Press.
- Sieber, P. (2004): *Studie proveditelnosti (Feasibility Study) – metodická příručka* (on-line 13. 8. 2007, <http://www.plzensky-kraj.cz/file.asp?name=1004348061023092131.pdf&folder=1406>).
- ÚOHS 2006. *Evropská komise schválila mapu regionální podpory na léta 2007–2013 pro Českou republiku* (on-line 13. 8. 2007, <http://www.compet.cz/verejna-podpora/aktuality-z-verejne-podpory/article/2006/11/evropska-komise-schvalila-mapu-regionalni-podpory-na-leta-2007-2013-pro-ceskou-republiku/>).
- WEFO (2005): *Good Practice in Structural Fund Project Management* (on-line 13. 8. 2007, [http://www.wefo.wales.gov.uk/resource/RME-GoodPracProjMgtExSumm\(E\)7207.pdf](http://www.wefo.wales.gov.uk/resource/RME-GoodPracProjMgtExSumm(E)7207.pdf)).
- Zonková, Z. (1997): *Projektové řízení*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.

## 6.3 INTERNETOVÉ PORTÁLY

- Oficiální portál Agentury pro podporu podnikání a investic – CzechInvest: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org).
- Oficiální portál Centra pro regionální rozvoj ČR: [www.crr.cz](http://www.crr.cz).
- Oficiální portál České agentury na podporu obchodu CzechTrade: [www.czechtrade.cz](http://www.czechtrade.cz).
- Oficiální portál České televize: [www.ceskatelevize.cz](http://www.ceskatelevize.cz).
- Oficiální portál elektronické žádosti Benefit: [www.euzadost.eu](http://www.euzadost.eu).
- Oficiální portál elektronické žádosti E-Account: [www.czechinvest.org/eaccount](http://www.czechinvest.org/eaccount).
- Oficiální portál Evropské komise: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm).
- Oficiální portál Evropského sociálního fondu v ČR: [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).
- Oficiální portál Informačního systému o dražbách a ostatních nabídkách: [www.centralniadresa.cz](http://www.centralniadresa.cz).
- Oficiální portál Informačního systému o veřejných zakázkách: [www.isvz.cz](http://www.isvz.cz).

- Oficiální portál Obchodního věstníku: [www.ov.ihned.cz](http://www.ov.ihned.cz).
- Oficiální portál Regionálních Informačních Servisů: [www.risy.cz](http://www.risy.cz).
- Oficiální portál Úředního věstníku EU: [www.ted.europa.eu](http://www.ted.europa.eu).
- Oficiální Portál veřejné správy ČR: [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz).

## Portály řídicích orgánů:

- Oficiální portál Bavorského státního ministerstva hospodářství, infrastruktury, dopravy a technologie: <http://www.stmwivt.bayern.de/EFRE/>.
- Oficiální portál Hlavního města Prahy: [www.praha-mesto.cz](http://www.praha-mesto.cz).
- Oficiální portál Ministerstva dopravy: [www.mdcr.cz](http://www.mdcr.cz).
- Oficiální portál Ministerstva práce a sociálních věcí ČR: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz).
- Oficiální portál Ministerstva pro místní rozvoj: [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz).
- Oficiální portál Ministerstva průmyslu a obchodu: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).
- Oficiální portál Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz).
- Oficiální portál Ministerstva výstavby a regionálního rozvoje SR: [www.build.gov.sk](http://www.build.gov.sk).
- Oficiální portál Ministerstva životního prostředí: [www.env.cz](http://www.env.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod: [www.jihovychod.cz](http://www.jihovychod.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad: [www.rr-jihozapad.cz](http://www.rr-jihozapad.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko: [www.rr-moravskoslezsko.cz](http://www.rr-moravskoslezsko.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Severovýchod: [www.rada-severovychod.cz](http://www.rada-severovychod.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad: [www.nuts2severozapad.cz](http://www.nuts2severozapad.cz).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy: [www.nuts2strednicechy.eu](http://www.nuts2strednicechy.eu).
- Oficiální portál Regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava: [www.nuts2strednimorava.cz](http://www.nuts2strednimorava.cz).
- Oficiální portál Saského státního ministerstva hospodářství a práce: [www.sachsen.de](http://www.sachsen.de).
- Oficiální portál Úřad spolkové vlády Dolního Rakouska: [www.no.e.gv.at](http://www.no.e.gv.at).

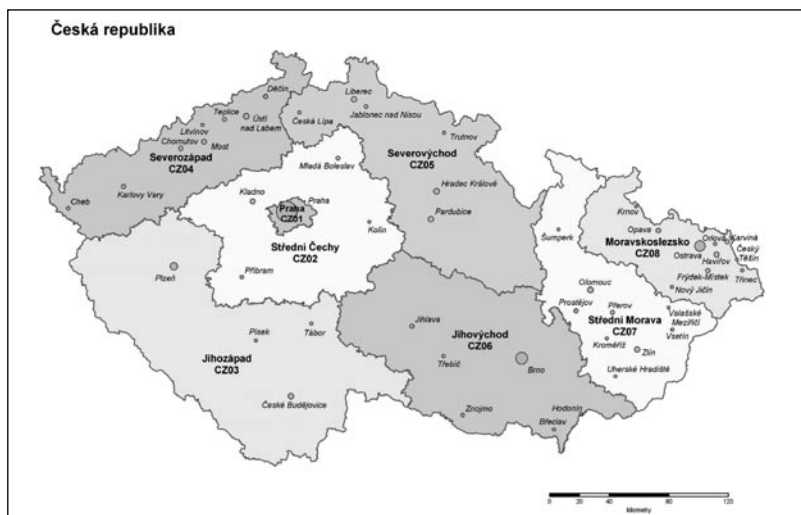
## Kapitola 7

# PŘÍLOHY

**PŘÍLOHA Č. 1: Finanční alokace pro ČR pro období 2007–2013, dle cílů regionální politiky (zdroj: [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), on-line 15. 8. 2007).**

€, běžné ceny	2007–2013	Procentuální podíl
Konvergence	17 140 260 798	95,5 %
Konkurenceschopnost (Praha)	419 093 449	2,3 %
Přeshraniční a transnacionální spolupráce	389 051 107	2,2 %
Celkem	17 948 405 354	100,0 %

**PŘÍLOHA Č. 2: Vymezení regionů soudržnosti v ČR (NUTS 2) z hlediska zařazení pod cíle regionální politiky (zdroj: Český statistický úřad).**



**PŘÍLOHA Č. 3: Finanční alokace pro ČR 2007–2013 dle operačních programů (zdroj: [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz), on-line 15. 8. 2007).**

<b>Operační program</b>	<b>Fond</b>	<b>€, běžné ceny</b>
Podnikání a inovace	ERDF	3 041 312 546
Výzkum a vývoj pro inovace	ERDF	2 070 680 884
Životní prostředí	ERDF	702 482 212
Doprava	ERDF	1 155 443 650
Integrovaný operační program	ERDF	1 582 390 162
Regionální operační programy	ERDF	4 659 031 986
Střední Čechy	ERDF	559 083 839
Jihozápad	ERDF	619 651 254
Severozápad	ERDF	745 911 021
Jihovýchod	ERDF	704 445 636
Severovýchod	ERDF	656 457 606
Moravskoslezsko	ERDF	716 093 217
Střední Morava	ERDF	657 389 413
Technická pomoc	ERDF	247 783 172
Lidské zdroje a zaměstnanost	ESF	1 837 421 405
Vzdělávání pro konkurenceschopnost	ESF	1 828 714 781
Praha Konkurenceschopnost	ERDF	234 936 005
Praha Adaptabilita	ESF	108 385 242

**PŘÍLOHA Č. 4: Prioritní osy a oblasti podpory operačních programů 2007–2013, k datu 15. 8. 2007 (zdroj: autor dle operačních programů v ČR 2007–2013).**

**1. Integrovaný operační program (IOP)**

**Prioritní osa 1 – Modernizace veřejné správy**

Oblast podpory:

- 1.1 Rozvoj informační společnosti ve veřejné správě

**Prioritní osa 2 – Zavádění ICT v územní veřejné správě**

Oblast podpory:

- 2.1 Zavádění ICT v územní veřejné správě

**Prioritní osa 3 – Zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb**

Oblasti podpory:

- 3.1 Služby v oblasti sociální integrace
- 3.2 Služby v oblasti veřejného zdraví
- 3.3 Služby v oblasti zaměstnanosti
- 3.4 Služby v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik

**Prioritní osa 4 – Národní podpora cestovního ruchu**

Oblast podpory:

- 4.1 Národní podpora cestovního ruchu

**Prioritní osa 5 – Národní podpora územního rozvoje**

Oblasti podpory:

- 5.1 Národní podpora využití potenciálu kulturního bohatství
- 5.2 Zlepšení prostředí v problémových sídlištích
- 5.3 Modernizace a rozvoj systémů tvorby územních politik

**Prioritní osa 6 – Technická pomoc**

## **2. OP Podnikání a inovace**

### **Prioritní osa 1 – Vznik firem**

Oblasti podpory:

- 1.1 Podpora začínajícím podnikatelům
- 1.2 Využití nových finančních nástrojů

### **Prioritní osa 2 – Rozvoj firem**

Oblasti podpory:

- 2.1 Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků
- 2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb

### **Prioritní osa 3 – Efektivní energie**

Oblast podpory:

- 3.1 Úspory energie a obnovitelné zdroje energie

### **Prioritní osa 4 – Inovace**

Oblasti podpory:

- 4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků
- 4.2 Kapacity pro průmyslový výzkum a vývoj

### **Prioritní osa 5 – Prostředí pro podnikání a inovace**

Oblasti podpory:

- 5.1 Platformy spolupráce
- 5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů
- 5.3 Infrastruktura pro podnikání

### **Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání**

Oblasti podpory:

- 6.1 Podpora poradenských služeb
- 6.2 Podpora marketingových služeb

### **Prioritní osa 7 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 7.1 Technická pomoc při řízení a implementaci OPPI
- 7.2 Ostatní technická pomoc

### **3. OP Životní prostředí**

#### **Prioritní osa 1 – Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní**

Oblasti podpory:

- 1.1 Snižování znečištění vod
- 1.2 Zlepšení jakosti pitné vody
- 1.3 Omezování rizika povodní

#### **Prioritní osa 2 – Zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí**

Oblasti podpory:

- 2.1 Zlepšení kvality ovzduší
- 2.2 Omezování emisí

#### **Prioritní osa 3 – Udržitelné využívání zdrojů energie**

Oblasti podpory:

- 3.1 Výstavba nových zařízení a rekonstrukce stávajících zařízení s cílem zvýšení využívání OZE pro výrobu tepla, elektřiny a kombinované výroby tepla a elektřiny
- 3.2 Realizace úspor energie a využití odpadního tepla
- 3.3 Environmentálně šetrné systémy vytápění a přípravy teplé vody pro fyzické osoby

#### **Prioritní osa 4 – Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží**

Oblasti podpory:

- 4.1 Zkvalitnění nakládání s odpady
- 4.2 Odstraňování starých ekologických zátěží

#### **Prioritní osa 5 – Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik**

Oblast podpory:

- 5.1 Omezování průmyslového znečištění

#### **Prioritní osa 6 – Zlepšování stavu přírody a krajiny**

Oblasti podpory:

- 6.1 Implementace a péče o území soustavy Natura 2000
- 6.2 Podpora biodiverzity
- 6.3 Obnova krajinných struktur
- 6.4 Optimalizace vodního režimu krajiny



- 6.5 Podpora regenerace urbanizované krajiny
- 6.6 Prevence sesuvů a skalních řícení, monitorování geofaktorů a následků hornické činnosti a hodnocení neobnovitelných přírodních zdrojů včetně zdrojů podzemních vod

### **Prioritní osa 7 – Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu**

Oblast podpory:

- 7.1 Rozvoj infrastruktury pro realizaci environmentálních vzdělávacích programů, poskytování environmentálního poradenství a environmentálních informací

### **Prioritní osa 8 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 8.1 Technická pomoc při přípravě, implementaci, monitorování a kontrole operací OP Životní prostředí
- 8.2 Ostatní výdaje

## **4. OP Doprava**

### **Prioritní osa 1 – Modernizace železniční sítě TEN-T**

Oblasti podpory:

- 1.1 Modernizace a rozvoj železničních tratí sítě TEN-T včetně železničních uzlů
- 1.2 Zajištění interoperability na stávajících železničních tratích, zajištění souladu s Technickými specifikacemi pro interoperabilitu (TSI) a rozvoj telematických systémů

### **Prioritní osa 2 – Výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě TEN-T**

Oblasti podpory:

- 2.1 Modernizace a rozvoj dálnic a silnic sítě TEN-T
- 2.2 Rozvoj inteligentních dopravních systémů v silniční dopravě a systémů ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti silniční dopravy

### **Prioritní osa 3 – Modernizace železniční sítě mimo síť TEN-T**

Oblast podpory:

- 3.1 Modernizace a rozvoj železniční sítě mimo síť TEN-T

**Prioritní osa 4 – Modernizace silnic I. třídy mimo TEN-T**

Oblast podpory:

- 4.1 Rekonstrukce a modernizace na silnicích I. třídy mimo TEN-T

**Prioritní osa 5 – Modernizace a rozvoj pražského metra a systémů řízení silniční dopravy v hl. m. Praze**

Oblasti podpory:

- 5.1 Rozvoj sítě metra v Praze
- 5.2 Zavádění systémů řízení a regulace silničního provozu v Praze

**Prioritní osa 6 – Podpora multimodální nákladní přepravy a rozvoj vnitrozemské vodní dopravy**

Oblasti podpory:

- 6.1 Podpora multimodální nákladní přepravy, nákup dopravních prostředků pro KD a přepravních jednotek pro KD, modernizace překladišť KD
- 6.2 Rozvoj a modernizace vnitrozemských vodních cest sítě TEN-T a mimo TEN-T
- 6.3 Podpora modernizace říčních plavidel

**Prioritní osa 7 – Technická pomoc OP Doprava****5. OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost****Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání**

Oblasti podpory:

- 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání
- 1.2 Rovné příležitosti žáků, včetně žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení

**Prioritní osa 2 – Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj**

Oblasti podpory:

- 2.1 Vyšší odborné vzdělávání
- 2.2 Vysokoškolské vzdělávání
- 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji
- 2.4 Partnerství a sítě

**Prioritní osa 3 – Další vzdělávání**

Oblasti podpory:

- 3.1 Individuální další vzdělávání
- 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

**Prioritní osa 4 – Systémový rámec celoživotního učení**

Oblasti podpory:

- 4.1 Systémový rámec počátečního vzdělávání
- 4.2 Systémový rámec terciárního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji
- 4.3 Systémový rámec dalšího vzdělávání

**Prioritní osa 5 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 5.1 Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu
- 5.2 Informovanost a publicita programu
- 5.3 Absorpční kapacita subjektů implementujících program

**6. Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVPI)****Prioritní osa 1 – Rozvoj kapacit výzkumu a vývoje**

Oblasti podpory:

- 1.1 Rozvoj sítě výzkumných pracovišť v regionech s rozvojovým potenciálem
- 1.2 Rozvoj špičkových evropských center excelence pro EVP
- 1.3 Rozvoj kapacit cíleného výzkumu a vývoje v regionech

**Prioritní osa 2 – Rozvoj kapacit pro spolupráci veřejného sektoru se soukromým ve výzkumu a vývoji**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj kapacit technického výzkumu v regionech
- 2.2 Ochrana duševního vlastnictví na univerzitách a výzkumných institucích
- 2.3 Zvýšení cílené informovanosti o VaV a jeho výsledcích pro inovace

### **Prioritní osa 3 – Posilování kapacit vysokých škol pro terciární vzdělávání**

Oblast podpory:

- 3.1 Rozvoj kapacit vysokých škol v terciárním vzdělávání

### **Prioritní osa 4 – Technická asistence**

## **7. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)**

### **Prioritní osa 1 – Adaptabilita**

Oblast podpory:

- 1.1 Zvýšení adaptability pracovní síly a konkurenceschopnosti podniků

### **Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce**

Oblasti podpory:

- 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
- 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj

### **Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti**

Oblasti podpory:

- 3.1 Podpory sociální integrace
- 3.2 Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce
- 3.3 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

### **Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby**

### **Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce**

### **Prioritní osa 6 – Technická pomoc**

## **8. Operační program Technická pomoc (OP TP)**

### **Prioritní osa 1 – Technická pomoc implementace NSRR pro cíl Konvergence**

Oblasti podpory:

- 1.1 Podpora řízení a implementace
- 1.2 Monitorování
- 1.3 Evaluace
- 1.4 Publicita

### **Prioritní osa 2 – Technická pomoc implementace NSRR pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost**

Oblasti podpory:

- 2.1 Podpora řízení a implementace
- 2.2 Monitorování
- 2.3 Evaluace
- 2.4 Publicita

## **9. Regionální operační program pro region soudržnosti NUTS II Severozápad (ROP NUTS II Severozápad)**

### **Prioritní osa 1 – Regenerace a rozvoj měst**

Oblasti intervence:

- 1.1 Revitalizace a regenerace městských částí a nevyužitých objektů vedoucí ke zvýšení jejich atraktivity a opětovnému využití
- 1.2 Zvýšení nabídky a kvality infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů

### **Prioritní osa 2 – Integrovaná podpora místního rozvoje**

Oblasti intervence:

- 2.1 Posílení místní rozvojové kapacity pro přípravu a realizaci integrovaných projektů
- 2.2 Rozvoj a zkvalitnění infrastruktury a fyzického a kulturního prostředí

**Prioritní osa 3 – Dostupnost a dopravní obslužnost**

Oblasti intervence:

- 3.1 Modernizace a výstavba dopravní infrastruktury vedoucí ke zvýšení dostupnosti regionu soudržnosti včetně zvýšení dostupnosti jeho dílčích částí
- 3.2 Rozvoj a modernizace dopravní obslužnosti regionu soudržnosti

**Prioritní osa 4 – Udržitelný rozvoj cestovního ruchu**

Oblasti intervence:

- 4.1 Rozvoj a modernizace infrastruktury pro cestovní ruch
- 4.2 Rozvoj služeb a spolupráce vedoucí k vyššímu využití místního potenciálu cestovního ruchu

**Prioritní osa 5 – Technická asistence**

Oblasti intervence:

- 5.1 Podpora implementace ROP Severozápad
- 5.2 Podpora rozvoje absorpční kapacity a publicity

***10. Regionální operační program regionu NUTS II Severovýchod (ROP NUTS II Severovýchod)*****Prioritní osa 1 – Rozvoj dopravní infrastruktury**

Oblasti podpory:

- 1.1 Rozvoj regionální silniční dopravní infrastruktury
- 1.2 Podpora projektů zlepšujících dopravní obslužnost území
- 1.3 Rozvoj veřejných mezinárodních letišť

**Prioritní osa 2 – Rozvoj městských a venkovských oblastí**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj regionálních center
- 2.2 Rozvoj měst
- 2.3 Rozvoj venkova

**Prioritní osa 3 – Cestovní ruch**

Oblasti podpory:

- 3.1 Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit v oblasti ČR
- 3.2 Marketingové a koordinační aktivity v oblasti ČR

**Prioritní osa 4 – Rozvoj podnikatelského prostředí**

Oblasti podpory:

- 4.1 Podpora rozvoje infrastruktury pro podnikání
- 4.2 Podpora rozvoje spolupráce se středními školami a učilišti, dalšími regionálními vzdělávacími institucemi a úřady práce

**Prioritní osa 5 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 5.1 Podpora aktivit spojených s realizací a řízením ROP Severovýchod
- 5.2 Podpora absorpční kapacity regionu NUTS II Severovýchod

**11. Regionální operační program regionu NUTS II Střední Čechy  
(ROP NUTS II Střední Čechy)****Prioritní osa 1 – Doprava**

Oblasti podpory:

- 1.1 Regionální dopravní infrastruktura
- 1.2 Udržitelné formy veřejné dopravy

**Prioritní osa 2 – Cestovní ruch**

Oblasti podpory:

- 2.1 Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu
- 2.2 Veřejná infrastruktura a služby cestovního ruchu
- 2.3 Propagace a řízení turistických destinací Středočeského kraje

**Prioritní osa 3 – Integrovaný rozvoj území**

Oblasti podpory:

- 3.1 Rozvoj regionálních center
- 3.2 Rozvoj měst
- 3.3 Rozvoj venkova

**Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 4.1 Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu
- 4.2 Informovanost a publicita programu
- 4.3 Absorpční kapacita regionálních aktérů

## **12. Regionální operační program NUTS II Jihozápad (ROP NUTS II Jihozápad)**

### **Prioritní osa 1 – Dostupnost center**

Oblasti podpory:

- 1.1 Modernizace regionální silniční sítě
- 1.2 Rozvoj infrastruktury pro veřejnou dopravu
- 1.3 Modernizace vozového parku veřejné dopravy
- 1.4 Rozvoj regionálních letišť
- 1.5 Rozvoj místních komunikací

### **Prioritní osa 2 – Stabilizace a rozvoj měst a obcí**

Oblasti podpory:

- 2.1 Integrované projekty rozvojových center
- 2.2 Rozvojové projekty spádových center
- 2.3 Revitalizace částí měst a obcí
- 2.4 Rozvoj infrastruktury základního, středního a vyššího odborného školství
- 2.5 Rozvoj infrastruktury pro sociální integraci
- 2.6 Rozvoj zdravotnické péče

### **Prioritní osa 3 – Rozvoj cestovního ruchu**

Oblasti podpory:

- 3.1 Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu
- 3.2 Revitalizace památek a využití kulturního dědictví v rozvoji ČR
- 3.3 Rozvoj služeb ČR, marketingu a produktů ČR

### **Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 4.1 Podpora řídicích, implementačních a kontrolních úkolů řídicího orgánu
- 4.2 Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu



### **13. Regionální operační program pro NUTS II Jihovýchod (ROP NUTS II Jihovýchod)**

#### **Prioritní osa 1 – Dostupnost dopravy**

Oblasti podpory:

- 1.1 Rozvoj dopravní infrastruktury v regionu
- 1.2 Rozvoj dopravní obslužnosti a veřejné dopravy
- 1.3 Obnova vozového parku drážních vozidel hromadné přepravy osob
- 1.4 Rozvoj infrastruktury pro nemotornou dopravu

#### **Prioritní osa 2 – Rozvoj udržitelného cestovního ruchu**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch
- 2.2 Rozvoj služeb cestovního ruchu

#### **Prioritní osa 3 – Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel**

Oblasti podpory:

- 3.1 Rozvoj urbanizačních center
- 3.2 Rozvoj regionálních středisek
- 3.3 Rozvoj a stabilizace venkovských sídel
- 3.4 Veřejné služby regionálního významu

#### **Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 4.1 Aktivity spojené s realizací a řízením ROP
- 4.2 Podpora absorpční kapacity

### **14. Regionální operační program regionu NUTS II Moravskoslezsko (ROP NUTS II Moravskoslezsko)**

#### **Prioritní osa 1 – Regionální infrastruktura a dostupnost**

Oblasti podpory:

- 1.1 Rozvoj regionální silniční dopravní infrastruktury
- 1.2 Rozvoj a dostupnost letiště Ostrava
- 1.3 Rozvoj dopravní obslužnosti
- 1.4 Infrastruktura integrovaného záchranného systému a krizového řízení

**Prioritní osa 2 – Podpora prosperity regionu**

Oblasti podpory:

- 2.1 Infrastruktura veřejných služeb
- 2.2 Rozvoj cestovního ruchu
- 2.3 Podpora využívání brownfields
- 2.4 Marketing regionu

**Prioritní osa 3 – Rozvoj měst**

Oblasti podpory:

- 3.1 Rozvojové póly regionu
- 3.2 Subregionální centra

**Prioritní osa 4 – Rozvoj venkova**

Oblast podpory:

- 4.1 Rozvoj venkova

**Prioritní osa 5 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 5.1 Implementace operačního programu
- 5.2 Podpora absorpční kapacity

***15. Regionální operační program NUTS II Střední Morava (ROP NUTS II Střední Morava)*****Prioritní osa 1 – Doprava**

Oblasti podpory:

- 1.1 Regionální dopravní infrastruktury
- 1.2 Veřejná doprava
- 1.3 Bezmotorová doprava

**Prioritní osa 2 – Integrovaný rozvoj a obnova regionu**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj regionálních center
- 2.2 Rozvoj měst
- 2.3 Rozvoj venkova
- 2.4 Podpora podnikání

**Prioritní osa 3 – Cestovní ruch**

Oblasti podpory:

- 3.1 Integrovaný rozvoj cestovního ruchu
- 3.2 Veřejná infrastruktura a služby
- 3.3 Podnikatelská infrastruktura a služby
- 3.4 Propagace a řízení

**Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

Oblasti podpory:

- 4.1 Podpora řídicích, implementačních a kontrolních úkolů řídicího orgánu
- 4.2 Podpora zvyšování absorpční kapacity regionu

**16. Operační program Praha Konkurenceschopnost (OP PK)****Prioritní osa 1 – Dostupnost a prostředí**

Oblasti podpory:

- 1.1 Podpora ekologicky příznivé povrchové veřejné dopravy
- 1.2 Zlepšení dostupnosti sítí TEN-T, zkvalitnění důležitých dopravních vazeb
- 1.3 Rozvoj a dostupnost ICT služeb
- 1.4 Revitalizace opuštěných, znehodnocených nebo sociálně problémových území a ploch
- 1.5 Prevence a řešení přírodních nebo technologických rizik
- 1.6 Úsporné a udržitelné využívání energií a přírodních zdrojů

**Prioritní osa 2 – Inovace a podnikání**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj inovačního prostředí a partnerství mezi základnou výzkumu a vývoje a praxí
- 2.2 Podpora příznivého podnikatelského prostředí

**Prioritní osa 3 – Technická pomoc**

## **17. Operační program Praha Adaptabilita (OP PA)**

### **Prioritní osa 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky**

Oblasti podpory:

- 1.1 Rozvoj a realizace dalšího vzdělávání
- 1.2 Spolupráce podniků a pracovišť vědy a výzkumu
- 1.3 Podpora a poradenství rozvíjející podnikatelské prostředí
- 1.4 Inovace organizace práce

### **Prioritní osa 2 – Podpora vstupu na trh práce**

Oblasti podpory:

- 2.1 Začleňování znevýhodněných osob
- 2.2 Rozvoj organizací podporujících začleňování znevýhodněných osob
- 2.3 Spolupráce se zaměstnavateli
- 2.4 Podpora rozvoje sociální ekonomiky
- 2.5 Malé granty pro NNO

### **Prioritní osa 3 – Modernizace počátečního vzdělávání**

Oblasti podpory:

- 3.1 Zkvalitňování vzdělávání na SŠ a VOŠ
- 3.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků a odborných pracovníků ve školství
- 3.3 Rozvoj a zkvalitnění studijních programů na vysokých školách
- 3.4 Podpora žáků a studentů se specifickými vzdělávacími potřebami

### **Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

## **18. Operační program Mezuregionální spolupráce**

### **Priorita 1 – Inovace a znalostní ekonomika**

Oblasti podpory:

- 1.1 Inovace a výzkum a rozvoj technologií
- 1.2 Podnikání a malé a střední podniky
- 1.3 Informační společnost
- 1.4 Zaměstnanost, lidský kapitál a vzdělávání

## **Priorita 2 – Životní prostředí a ochrana před riziky**

Oblasti podpory:

- 2.1 Přírodní a technologická rizika
- 2.2 Vodní hospodářství
- 2.3 Hospodaření s odpady
- 2.4 Biodiverzita a zachování přírodního dědictví
- 2.5 Energetika a udržitelná doprava
- 2.6 Kulturní dědictví a krajina

## **Priorita 3 – Technická pomoc**

### **19. OP Nadnárodní spolupráce**

#### **Priorita 1 – Usnadňování/umožňování inovace ve Střední Evropě**

Oblasti intervence:

- 1.1 Zlepšování rámcových podmínek pro inovaci
- 1.2 Budování kapacit pro šíření a aplikaci inovace
- 1.3 Podpora rozvoje znalostí

#### **Priorita 2 – Zlepšování dostupnosti Střední Evropy a v rámci ní**

Oblasti intervence:

- 2.1 Zlepšování vzájemné propojenosti Střední Evropy
- 2.2 Rozvíjení multimodální logistické spolupráce
- 2.3 Podpora trvale udržitelné a bezpečné mobility
- 2.4 Informační a komunikační technologie (ICT) a alternativní řešení pro zlepšování přístupu

#### **Priorita 3 – Odpovědné užívání životního prostředí**

Oblasti intervence:

- 3.1 Budování vysoce kvalitního životního prostředí na základě řízení přírodních zdrojů přírodního dědictví
- 3.2 Snižování rizik a dopadů přírodních a člověkem způsobených katastrof
- 3.3 Podpora využívání energie z obnovitelných zdrojů a zvyšování energetické účinnosti
- 3.4 Podpora technologií a činností, které jsou šetrné k životnímu prostředí

#### **Priorita 4 – Zvyšování konkurenceschopnosti a atraktivity měst a regionů**

Oblasti intervence:

- 4.1 Budování polycentrických sídelních struktur a územní spolupráce
- 4.2 Řešení územních dopadů demografických a sociálních změn na rozvoj měst a regionů
- 4.3 Využívání kulturních zdrojů ke zvyšování atraktivity měst a regionů

#### **Priorita 5 – Technická pomoc**

### ***20. OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko***

#### **Prioritní osa 1 – Hospodářský rozvoj, lidské zdroje a síť**

Oblasti podpory:

- 1.1 Hospodářská spolupráce a rozvoj ekonomického prostoru
- 1.2 Cestovní ruch, volný čas a rekreace
- 1.3 Profesní vzdělávání a trh práce
- 1.4 Výchova a všeobecné vzdělávání, věda, výzkum, kultura, zdravotnictví a sociální péče, civilní ochrana a ochrana před katastrofami
- 1.5 Přeshraniční síť
- 1.6 Technická pomoc

#### **Prioritní osa 2 – Rozvoj území a životního prostředí**

Oblasti podpory:

- 2.1 Životní prostředí a ochrana přírody
- 2.2 Územní plánování a rozvoj venkovského prostoru
- 2.3 Doprava
- 2.4 Výstavba a zlepšení přeshraničních komunikačních a informačních systémů a technologií

## **21. OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko**

### **Prioritní osa 1 – Posilování dostupnosti, ochrana životního prostředí a prevence rizik**

Oblasti podpory:

- 1.1 Posilování dostupnosti
- 1.2 Ochrana životního prostředí
- 1.3 Prevence rizik

### **Prioritní osa 2 – Podpora podmínek pro rozvoj podnikatelského prostředí a cestovního ruchu**

Oblasti podpory:

- 2.1 Rozvoj podnikatelského prostředí
- 2.2 Podpora rozvoje cestovního ruchu
- 2.3 Podpora spolupráce v oblasti vzdělávání

### **Prioritní osa 3 – Podpora spolupráce místních společenství**

Oblasti podpory:

- 3.1 Územní spolupráce veřejných institucí
- 3.2 Podpora společenských, kulturních a volnočasových aktivit
- 3.3 Fond mikroprojektů

### **Prioritní osa 4 – Technická pomoc**

## **22. OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko**

### **Prioritní osa 1 – Socioekonomický rozvoj, cestovní ruch a transfer know-how**

Oblasti podpory:

- 1.1 Infrastruktura a služby související s podnikáním a inovacemi
- 1.2 Cestovní ruch, kultura a ekonomika volného času
- 1.3 Rozvoj lidských zdrojů, trh práce, vzdělávání a kvalifikace
- 1.4 Prevence zdravotních a sociálních rizik, sociální integrace

**Prioritní osa 2 – Regionální dostupnost a udržitelný rozvoj**

Oblasti podpory:

- 2.1 Doprava a regionální dostupnost
- 2.2 Životní prostředí a prevence rizik
- 2.3 Udržitelné sítě, institucionální spolupráce a územní plánování

**Prioritní osa 3 – Technická pomoc****23. OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko****Prioritní osa 1 – Rozvoj společenských rámcových podmínek v dotačním území**

Oblasti podpory:

- 1.1 Kooperativní zlepšení a rozvoj a výstavba potřebné infrastruktury a spolupráce v oblasti regionálního plánování a rozvoje
- 1.2 Kooperace v oblasti lidských zdrojů, sociokulturního rozvoje a partnerské spolupráce
- 1.3 Kooperace v oblasti bezpečnosti, záchranných služeb, ochrany před katastrofami a protipožární ochrany
- 1.4 Společný fond malých projektů

**Prioritní osa 2 – Rozvoj hospodářství a cestovního ruchu**

Oblasti podpory:

- 2.1 Hospodářská kooperace a rozvoj přeshraničních hospodářských struktur
- 2.2 Kooperace a rozvoj přeshraničních struktur v cestovním ruchu

**Prioritní osa 3 – Zlepšení situace přírody a životního prostředí**

Oblasti podpory:

- 3.1 Ochrana klimatu, lesa a přírody, péče o krajinu a odpadové hospodářství
- 3.2 Protipovodňová ochrana, vodní hospodářství, vodní stavby

**Prioritní osa 4 – Technická pomoc**



## **24. OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko**

### **Prioritní osa 1 – Podpora sociokulturního a hospodářského rozvoje přeshraničního regionu a spolupráce**

Oblasti podpory:

- 1.1 Posílení vzájemné spolupráce a sítí
- 1.2 Obnova a zachování regionálních kulturních tradic
- 1.3 Společné přístupy k rozvoji lidských zdrojů a vzdělanosti
- 1.4 Zlepšení přeshraničních rozvojových aktivit v oblasti hospodářství
- 1.5 Využití potenciálu cestovního ruchu pro nárůst jeho ekonomického významu v přeshraničním regionu
- 1.6 Podpora tvorby společných produktů cestovního ruchu

### **Prioritní osa 2 – Rozvoj dostupnosti přeshraničního území a životního prostředí**

Oblasti podpory:

- 2.1 Zvýšení dostupnosti přeshraničního území
- 2.2 Zachování lokálních specifik a rázu krajiny přeshraničního regionu
- 2.3 Vytváření podmínek pro regeneraci a zachování kvalitního životního prostředí
- 2.4 Zvýšení využívání informačních a komunikačních technologií

### **Prioritní osa 3 – Technická pomoc**

## **25. ESPON 2013**

## **26. INTERACT II**

## **PŘÍLOHA Č. 5: Řídící orgány pro jednotlivé operační programy (zdroj: autor).**

### **Řídící orgán OP Průmysl a inovace**

- Ministerstvo průmyslu a obchodu

### **Řídící orgán OP Životní prostředí**

- Ministerstvo životního prostředí

### **Řídící orgán OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

### **Řídící orgán OP Výzkum a vývoj pro inovace**

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

### **Řídící orgán OP Lidské zdroje a zaměstnanost**

- Ministerstvo práce a sociálních věcí

### **Řídící orgán OP Doprava**

- Ministerstvo dopravy

### **Řídící orgán IOP**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

### **Řídící orgán OP Praha Konkurenceschopnost**

- Hlavní město Praha

### **Řídící orgán OP Praha Adaptabilita**

- Hlavní město Praha

### **INTERACT II**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

### **ESPO II (Národní koordinátor)**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

### **Národní kontaktní místo pro meziregionální spolupráci**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

### **Nadnárodní spolupráce (Národní koordinátor)**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

**Řídicí orgán OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko**

- Bavorské státní ministerstvo hospodářství

**Řídicí orgán OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polsko**

- Ministerstvo pro místní rozvoj

**Řídicí orgán OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko**

- Úřad spolkové vlády Dolního Rakouska

**Řídicí orgán OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Sasko**

- Saské státní ministerstvo hospodářství

**Řídicí orgán OP Přeshraniční spolupráce Česko – Slovensko**

- Ministerstvo výstavby a regionálního rozvoje SR

## **PŘÍLOHA Č. 6: Stručná definice malých a středních podniků (zdroj: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>).**

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obratu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku.

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Velikost podniku se v průběhu jeho existence může měnit. Podnik expanduje a roztváří se nebo se naopak může zmenšit, např. rozdělením společnosti. Při posuzování statutu MSP platí jednoduché pravidlo: Podnik nabývá/pozbývá statutu drobného, malého a středního podnikatele, pokud limit počtu zaměstnanců a finanční limity jsou splněny/nesplněny ve dvou po sobě jdoucích účetních nebo zdaňovacích obdobích.

## **PŘÍLOHA Č. 7: Struktura operačních programů 2014–2020 (zdroj: Usnesení vlády 867 ze dne 28. 11. 2012).**

- 1) Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu,
- 2) Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
- 3) Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí,
- 4) Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy,
- 5) Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí,
- 6) Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 7) Operační program Praha – pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy,
- 8) Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 9) Operační program přeshraniční spolupráce mezi Českou republikou a Polskou republikou, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 10) Operační program přeshraniční spolupráce mezi Slovenskou republikou a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 11) Operační program přeshraniční spolupráce mezi Rakouskou republikou a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 12) Operační program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Bavorsko a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 13) Operační program přeshraniční spolupráce mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,

- 14) Operační program nadnárodní spolupráce Central Europe, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj,
- 15) Operační programy meziregionální spolupráce, koordinované na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj.

VÍT DOČKAL

## **STRUKTURÁLNÍ FONDY EU – PROJEKTOVÝ CYKLUS A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ**

### **Příručka projektového manažera**

Jazyková korektura Jitka Šotkovská

Grafické práce Štěpán Granát

Vydala Masarykova univerzita v roce 2013

Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno, [www.muni.cz](http://www.muni.cz)

1. vydání

.

Neprodejně

.

[www.mves.cz](http://www.mves.cz)

<http://www.fss.muni.cz/cz/site/struktura/projekty/inza>

.

ISBN 978-80-210-6389-1

---

Regionální politika EU, resp. strukturální fondy EU patří k nejčastěji zmiňovaným aspektům evropské integrace. Česká veřejnost i česká politika jsou do značné míry ovlivněny nastavením regionální politiky EU a přirozeně i motivovány dotačními možnostmi, které zmiňovaná evropská politika nabízí. Tato skutečnost platí v poslední době o to více. Česká republika stojí na konci finančního období 2007–2013 a na prahu nového. Ambicí publikace je stát se základní příručkou projektových manažerů na úseku strukturálních fondů. Struktura díla je proto členěna dle jednotlivých etap projektového cyklu, které jsou aplikovány přímo pro tuto vybranou dotační oblast a kterými tedy musí projít každý úspěšný projektový manažer.

*Publikace vychází v rámci projektu Inovací  
bakalářských studijních programů k lepší zaměstnatelnosti,  
CZ.1.07/2.2.00/28.0238.*

**muni  
PRESS**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ