



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FONDY EVROPSKÉ UNIE A PODPORA DROBNÉHO PODNIKÁNÍ

FUND OF EUROPEAN UNION AND SUPPORT FOR SMALL BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VÁCLAV NOVOTNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ Ph.D

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Václav Novotný

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Fondy Evropské unie a podpora drobného podnikání

v anglickém jazyce:

Funds of European Union and support for small business

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BAJER, P., MATYÁŠ, J. Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie. 1. vydání. Brno : EUROSPOLEČNOSTI a.s., 2009. 119 s. ISBN 978-80254-4017-9.

EL-AGRAA, A. The European Union : Economics and Policies. eight edition. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 591 s. Dostupné z WWW:

<http://books.google.com/books?id=seX-BFibiakC&pg=RA1-PA434&dq=structural+funds+2007&hl=en&ei=0ujGS4mEO5WUnwOwk3sDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEoQ6AEwBQ#v=onepage&q=structural%20funds%202007&f=false>. ISBN 978-0-521-87443-4, ISBN 978-0-521-69727-9.

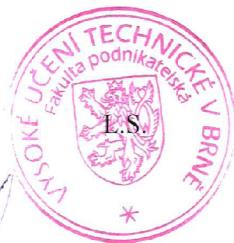
MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. První vydání. Brno : Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.

Vilámová, Š., Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. Získejte dotace z fondů EU. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Práce si klade za cíl uvést čtenáře do problematiky Evropských fondů, zorientovat se mezi jednotlivými operačními programy a vybrat mezi nimi nejvhodnější, pokud takový existuje, pro daný typ investičního projektu, kterým je výstavba dřevěné montážní haly pro tradiční a umělecké tesařství v katastru malé obce. Výstupem práce je doporučený postup s popisem výhod a úskalí doporučeného řešení a odhad šancí na získání podpory.

Abstract

This Bachelor's Thesis aims to familiarize readers to the problems of European funds, improve knowledge across operational programs and choose the most appropriate one, if any, for the type of investment project, which is building a wooden assembly hall for the traditional and art carpentry in cadastre of a small town. The output of this work is the recommended procedure with a description of the benefits and pitfalls of the recommended solutions and guess of the chances to get a grant or other kind of support.

Klíčová slova

Evropská unie, regionální politika, strukturální fondy, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, operační programy, projekt, drobné podnikání

Key words

European Union, regional policy, European Agricultural Fund for Rural Development, Structural Funds, operational programs, project, small business

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, V. *Fondy Evropské unie a podpora drobného podnikání*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 81 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. června 2010

Václav Novotný

Dovolte mi poděkovat siru Timothy Bernes-Leemu za to, že „vynalez“ internet a všem lidem dobré vůle, kteří buďto nezištně nebo v rámci svého povolání zpřístupňují dokumenty, informace a dělí se o své zajímavé názory a zkušenosti.

Dále bych rád poděkoval kapele Pink Floyd za to, že nahrála spoustu dobré muziky, která jen tak neomrzí a jež mi pomáhala zůstat v dobrém naladění i po dlouhých hodinách psaní.

Nakonec musím vzdát hold studijnímu oddělení naší školy a zároveň svému vedoucímu práce, za to, že se mnou měli strpení a pro mě pochopení.

Děkuji

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Evropská Unie.....	14
2.2 Regionální politika evropské unie.....	16
2.2.1 Principy regionální politiky	16
2.2.2 Úrovně rozhodování.....	18
2.2.3 Fondy Evropské unie.....	18
2.2.4 Finanční rámec 2007-2013	20
2.2.5 Nomenklatura územních statistických jednotek NUTS	23
2.2.6 Národní strategický referenční rámec (NSRR).....	24
2.2.7 Operační programy pro období 2007 – 2013.....	24
2.2.8 Program rozvoje venkova ČR na období 2007-2013 (PRV).....	27
2.2.9 Institucionální struktura dotačního aparátu	27
2.3 Příprava projektu.....	29
2.3.1 Typy projektů.....	29
2.3.2 Fáze projektu.....	30
2.5.1 Pravidla platná pro čerpání dotací.....	31
2.5.2 Projektový záměr	36
2.5.3 Projektová žádost	36
2.6.2 Metodické nástroje.....	43
2.6.3 Metodické nástroje zaměřené na investiční projekty	50
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	53
3.1 Subjekt.....	53
3.2 Situace v oboru	54
3.3 Investice.....	55
3.3.1 Zdůvodnění.....	55

3.3.2	Lokalizace.....	56
3.3.3	Logická matice.....	57
3.3.4	Definice klíčových aktivit	58
3.3.5	Harmonogram	59
3.3.6	Rozpočet	60
3.3.7	Financování a návratnost investice	61
3.3.8	Analýza rizik.....	63
3.4	Zhodnocení výchozích informací.....	64
3.4.1	Analýza SWOT.....	64
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS	66
4.1	Výběr vhodného programu pro čerpání podpory	66
4.1.1	Operační program – podnikání a inovace (OPPI).....	66
4.1.2	Regionální operační program – NUTS II Jihovýchod	69
4.1.3	Program rozvoje venkova.....	70
4.2	Projekt v kontextu jednotlivých programů	71
4.2.1	Projekt v kontextu programu OPPI – PROGRES.....	71
4.2.2	Projekt v kontextu programu PRV III. 1.2 a) – Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje	72
4.2.3	Posouzení výhodnosti možných variant podpory	72
4.3	Odhad šancí na získání podpory	74
4.4	Návrhy na zlepšení situace	74
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83
	PŘÍLOHY	84

ÚVOD

Nálepku zakládajících osobnosti Evropské unie si vysloužili pánové Robert Schuman (1886-1963) a Jean Monnet (1888-1979). Ale ani Češi si nemusejí zoufat z nedostatku historických zásluh, jelikož jedna z prvních, ne-li vůbec první diplomatická snaha vytvořit společenství evropských států vzešla z iniciativy Jiřího z Poděbrad, mezi léty 1463-4.

Myšlenka evropské jednoty se v podstatě vždy odvíjela od snahy předejít vojenským konfliktům. Jiřík z Poděbrad ve snaze posílit ve sporu s papežem pozici post husitských zemí koruny České, dohadoval společenství ve jménu obrany proti Osmanským uchvatitelům. Ke vzniku Evropské Unie vedla snaha předejít dalším ozbrojeným střetům po II. světové válce.

Ono zabezpečit klid na starém kontinentu, ve kterém se to hemží hrdými národy a silnými mocnostmi, jejichž území rozloha je ve srovnání se zeměmi zbytku světa mizerná a jež proto praskají v hraniční linii jako ve švech, by bez alespoň částečného zbourání hranic snad ani nebylo možné. Evropu již mělo v plánu „sjednotit“ několik dobyvatelů, jen se opět ukazuje, že „lepší a trvalejší jsou ony změny, které mají svůj původ v zvelebení mravů bez všech násilných otřesů“¹. Pokud bychom opomněli historické souvislosti a uvažovali jen v chronologické relaci, lze Evropskou unii s notnou dávkou nadsázky nazvat takovou 4. říší vystavěnou na demokratických principech. Novodobá snaha o sjednocení Evropy se naplňuje skrze kulturní, ekonomické a politické sblížování a díky vzájemné hospodářské výpomoci.

Mezi aktivisty jednotné Evropy se řadí i sir Winston Churchill, který se dal nejspíš inspirovat silnými spojenými státy Americkými, když ve své „curyšské řeči“² dne 19. září 1946 pronesl slova o Spojených státech evropských (United States of Europe) s regionální strukturou federace.

¹ PUŠKIN, Alexandr Sergejevič. Kapitánská dcera. Přeložil Bohumil Mathesius. 3. vydání. Praha : Státní nakladatelství dětské knihy, n.p., 1961. s 66.

² „... We must build a kind of United States of Europe... The first step in the re-creation of the European Family must be a partnership between France and Germany... The ancient states and principalities of Germany, freely joined together for mutual convenience in a federal system, might take their individual places among the United States of Europe.“ (14)

Nejprve se klíčové země kontinentu zapojily do takzvaného Společenství uhlí a oceli³, jelikož uhlí a ocel byli veledůležité suroviny pro národní hospodářství, ale zároveň i pro zbrojní produkci. Postupně se z této spolupráce vyvinula další společenství⁴, která se zformovala do Evropské unie, jak jí známe dnes, přičemž rodina členských států se stále neutěšeně rozrůstá. V roce 1973 přistoupila Anglie, Dánsko, Irsko. V roce 1981 Řecko a od roku 1986 se mezi členy počítá i Portugalsko a Španělsko. V 95tém přistoupilo Rakousko, Finsko a Švédsko, důsledkem pádu železné opony, pak v roce 2004 došlo k největšímu členskému náboru, do kterého spadá i naše republika po boku Estonska, Kypru, Litvy, Lotyšska, Maďarska, Malty, Polska, Slovenska a Slovinska. Zatím poslední přijímání nových členů proběhlo v roce 2007, kdy se členství dočkali jásající Bulhaři a Rumunsko. (15)

Z dnešního pohledu je cíl předejít ozbrojené válce odsunut kamsi na pomyslnou předposlední kolej a priority unie se stáčejí k celosvětovému ekonomickému kolbišti. Majoritním tématem EU se stal trvale udržitelný rozvoj.

Spornou stránkou iniciativy jednotné Evropy představují čím dál větší centralizační tendence. Přitom se zdá, že i bez evropské ústavy, evropského prezidenta, společné evropské zahraniční politiky, ba i evropského parlamentu a společné měny by Evropané v globální konkurenci pohodlně uspěli, přičemž tyto záležitosti s sebou přinášejí řadu těžkostí, jak lze ostatně aktuálně pozorovat na hrozícím bankrotu Řecka. To jsou však témata, jejichž rozebírání by dalekosáhle přesáhlo rámec této bakalářské práce.

Na závěr úvodu si tedy dovoluji vyslovit názor, že i přes stále kontroverznější trend současné evropské politiky a i navzdory skutečnosti, že samotná Česká republika s tímto vývojem pranic nezmůže, znamenal vstup České Republiky do EU krok správným směrem a že pokud nemáme mnoho šancí ovlivnit budoucí celoevropské směřování, měli bychom se soustředit hlavně na příležitosti, které nám Evropa přináší nyní. Tedy hlavně na peníze z evropských fondů a jejich smysluplné využití. Tato věta nabývá na naléhavosti zároveň s uvědoměním si, že programové období 2007-2013 je pravděpodobně poslední, ve kterém nám bude umožněno čerpat eura ve větším měřítku.

³ Evropské společenství uhlí a oceli (ESUO), založené Pařížskou smlouvou podepsanou dne 18. 4. 1951 Francií, Západním Německem, Belgií, Itálií, Lucemburskem a Nizozemím.

⁴ U Evropského společenství pro atomovou energii EUROATOM lze rovněž vypořádat jistou paralelu s kontrolou zbrojní produkce.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Se vstupem České republiky do EU se v české společnosti začalo velice často skloňovat slovo dotace. Používají ho politici, úředníci, někteří podnikatelé a zvykla si na něj i zbylá populace. Problematice dotací však rozumí málokdo.

Pojem dotace znamená podle akademického slovníku cizích slov:

1. veřejný peněžní aj. příspěvek, podpora; přidělení peněžních prostředků na vyrovnání finanční rovnováhy podniku, orgánu nebo organizaci bez určení účelu použití (na rozdíl od subvence)
2. peněžitá odměna za vítězství nebo umístění dostihového koně

Z hlediska fondů EU se jedná o peněžní prostředky vydávané na *předem schválený účel* podle *určitých priorit*, jejichž společným znakem je, až na výjimky, zpětné proplácení, tedy uvolnění dotace až po dokončení projektu nebo některé jeho etapy. Smyslem dotačního či grantového programu je „vyvolat aktivitu k řešení okruhu problémů, které vyhlášovatel programu považuje za důležité a které neumí či nechce řešit sám.“⁵

Pojem evropská podpora však zdaleka neznamena jen dotace. V rámci operačních a jiných podpůrných programů se nabízí například zvýhodněné bankovní služby, platby zasloužilým zemědělcům, kteří přenechají svou činnost mladším nebo různé stimuly podnikatelského a vědeckotechnického „podhoubí“. Pojem evropská podpora je nutné chápat ve větším měřítku.

Jakými pravidly se řídí poskytování podpory? Mám já jako malý podnikatel možnost dosáhnout na evropské peníze? To jsou otázky, které si dnes klade snad každý ekonomicky činný občan. Hospodářská komora ČR provedla na podzim roku 2008 průzkum pro Ministerstvo průmyslu a obchodu o povědomí firem a podnikatelů ohledně možností financování ze strukturálních fondů EU. „Z vzorku oslovených 2 615 firem o unijních fondech slyšelo 1 725 (66 %) z nich, většina z tohoto počtu (69,9 %) je považuje i za výhodné pro Českou republiku. Dvě třetiny (59,5 %) firem považují

⁵ *Deset rad pro žadatele o podporu v rámci programu SRP.* BusinessInfo.cz, Ministerstvo pro místní rozvoj, 30. 8. 2005, <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/srop/deset-rad-pro-zadatele-o-podporu-v-ramci/1001050/15077/> (14. 12. 2006) citován v (4 str. 97)

proces za příliš složitý a dalších 16,8 % podniků nemá dostatek vlastních finančních zdrojů na dofinancování projektu. Žádné výhrady nebo obtíže necítí pouhá 4% firem. Necelé tři pětiny z nich však považují proces čerpání dotace za příliš složitý a byrokratický. Největší znalost o fondech získávají firmy z webových stránek (28,3 %) a televize či rozhlasu (27,5 %), vzdělávacích seminářů a informačních akcí se účastní každá pátá firma.“ (1 str.9)

Z průzkumu vyplývá, že největším zádrhelem evropských dotací je jejich administrace. Spousta podnikatelů má z procesu podpory obavu. Smyslem evropské podpory však není příjemce trápit, nýbrž pravý opak. Je třeba si uvědomit, že podáním žádosti o podporu v podstatě riskujeme jen to, že zůstaneme na svém.

Abych Vás přesvědčil o výhodnosti evropských podpůrných programů, pokusím se otázky uvozující předminulý odstavec srozumitelně zodpovědět na konkrétním příkladu českého živnostníka – tesaře, který se věnuje tradičnímu řemeslu. Staví a renovuje roubené domy včetně krovu a šindelových střech a opravuje zařízení ze dřeva, jako například kola a převodová ústrojí starých mlýnů. Tento řemeslník se rozhodnul vybudovat pro účely podnikání montážní halu poblíž místa svého bydliště, přičemž finanční podpora by mu velmi pomohla. Moje bakalářská práce mu poslouží jako manuál k sepsání žádosti a v závěru na jeho příkladě a ku jeho prospěchu vyberu vhodný operační program a navrhnou možnosti, jak vylepšit jeho vyhlídky na získání podpory a celkově jeho ekonomickou situaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první půli kapitoly popisují, co stojí za evropskými penězi a co stojí mezi nimi a drobným českým podnikatelem. Schopnost porozumět dotačnímu aparátu je totiž velmi cenná během procesu žádání o dotaci, ale i v průběhu čerpání.

Potenciální žadatel bude seznámen s tím, co od něj evropské instituce požadují, jaké projekty obecně preferují a z jakého důvodu tak činní.

V druhé polovině teoretické kapitoly nastíním doporučený postup pro sestavování projektové žádosti a popíšu metodické nástroje, bez kterých se žádný žadatel neobejde.

2.1 Evropská Unie

Jedná se o politické a ekonomické sdružení sedmadvaceti států. Současná podoba je vyústěním integračních aktivit, jejichž počátek se datuje do raných 50. let 20. století. Ekvivalent Evropské Unii bychom ve světě hledali marně. Zjednodušeně se dá říci, že její význam balancuje na pomezí mezinárodní organizace a svrchovaného státu. Členské státy přenášejí část své suverenity na evropské instituce, v jejichž rámci dochází k širšímu konsensu všech členů.

Dle regulí mezinárodního práva donedávna nebyla Evropská Unie nic víc, než jen abstraktní sdružení států bez právní subjektivity⁶. V podstatě sloužila jako zastřešující termín pro dříve etablované Evropské hospodářské společenství (EHS), Evropské společenství uhlí a oceli (ESUO) a Evropské společenství pro atomovou energii (EUROATOM). Tyto tři nezávislé organizace byly sloučeny v roce 1967⁷ a od té doby označovány pod plurálem Evropská společenství. V praxi se pak nejčastěji objevoval singulár Evropské společenství (ES). Termín Evropská unie (EU) je produktem

⁶ tj. bez práva uzavírat smlouvy se třetími stranami

⁷ Smlouva o zřízení společné Rady a společné Komise Evropských společenství, někdy také Slučovací smlouva, Smlouva o Evropských společenstvích nebo Smlouva o jednotných orgánech. Podepsána 8. dubna 1965, vstoupila v platnost 1. července 1967

Smlouvy o Evropské unii⁸ a v praxi tento termín nahrazuje Evropské společenství. Právní subjektivitu nabyla EU s platností Lisabonské smlouvy⁹ k datu 1. 12. 2009. (15)

Česká Republika oficiálně usilovala o vstup do EU již od roku 1996¹⁰. Za členskou zemi jsme se mohli považovat až po dlouhých osmi letech – od prvního máje roku 2004. Není bez zajímavosti, že na téma „vstup ČR do EU“ bylo vypsáno historicky první, a nutno podotknout že dosud ojedinělé, celostátní české referendum, ve kterém se pro vstup do Unie vyslovilo 77,33% volících¹¹. I v důsledku našeho přijetí do evropské unie přehodnotila Světová banka status České republiky a v roce 2005 jsme se stali z rozvojové země zemí vyspělou. (1 str. 7)

Okamžikem přijetí jsme se mohli aktivně zapojit do čerpání zdrojů z evropských fondů v tzv. zkráceném programovém období 2004-2006¹². K využívání evropských zdrojů však docházelo i před datem přijetí a to zejména formou přeshraniční spolupráce s okolními členskými zeměmi. Některé další benefity vyplývající ze členství, jako například volný pohyb osob¹³ a pracovníků, platili pro české občany až s jistým odstupem doby.

Evropská unie směřuje k společné sounáležitosti a jednotě evropských států v otázkách hospodářských, legislativních, vnitřní i vnější bezpečnosti a ke společné evropské identitě na mezinárodním poli. Od tohoto se odvíjejí generální cíle evropské unie.

⁸ Maastrichtská smlouva, podepsaná 7. února 1992, vstoupila v platnost 1. listopadu 1993. Vytvořila novou politickou a zároveň hospodářskou strukturu splenou ze „tří pilířů“. Stávající Evropské společenství tvoří první pilíř. Druhým pilířem je nově zavedena Společná zahraniční a bezpečnostní politika a třetí pilíř je spolupráce v oblasti spravedlnosti a vnitřních věcí.

⁹ Lisabonská smlouva (též.Reformní smlouva), podepsána 13. prosince 2007 v Lisabonu, ratifikována všemi členskými státy, vstoupila v platnost 1.12.2009.Vypracována po neúspěchu „Ústavy EU“, oproti níž doposud platné smlouvy nenahrazuje, nýbrž pouze pozměňuje. Mnoho změn však od neúspěšné „Smlouvy o Ústavě pro Evropu“ přejímá. Smlouva samotná i její ratifikace jsou terčem časté kritiky.

¹⁰ Žádost o vstup do Evropské unie podal za vládu České republiky dne 17. ledna 1996 premiér Václav Klaus v Římě. Přístupová jednání s námi byla zahájena v roce 1998.

¹¹ Referendum vyhlášené na základě speciálního ad hoc ústavního zákona č 515/2002. Volební účast v referendu 55,21% oprávněných voličů (zdroj ČSÚ).

¹² Čerpání probíhalo až do roku 2008 podle pravidla N+2

¹³ Schengenská smlouva neboli Smlouva o postupném rušení kontrol na společných hranicích, umožňuje společný hraniční režim a společnou imigrační politiku. Podepsána byla 14. června 1983 na palubě lodi Princesse Marie-Astrid kotvící poblíž Lucemburského Schengenu.

2.2 Regionální politika evropské unie

Nejvyspělejší regiony Unie přesahují úroveň 270%, zatímco ty nejméně rozvinuté méně než 40% průměrného HDP EU. Vyrovnávání rozdílů ekonomické výkonnosti jednotlivých regionů v rámci Unie je důležité pro dosažení ekonomické soudržnosti, bez které by Evropa jen stěží nacházela společnou řeč a společné tempo. (8 str. 8)

Regionální politika pomáhá překonávat slabiny ekonomicky zaostalejším regionům za peníze hospodářsky významných a ekonomicky výkonných členských zemí. Největším zdrojem evropských prostředků je německá spolková pokladna, která tak v podstatě jakoby dodnes odvádí válečné reparace. Naproti tomu skoro polovina výdajů ze společné evropské kasy padne na „úrodnou půdu“, tedy společnou agrární politiku, jejímiž hlavními zastánci jsou Francouzi a která v podstatě oddaluje přirozený vývoj moderní ekonomiky, založené na vysokém podílu služeb. Reforma rozpočtu EU prosazující větší důraz na vědu a výzkum na úkor agrární politiky však naráží na odpor nejen Francie, nýbrž i Španělska, Polska a dalších tradičních zemědělských bašt. Prvenství co do objemu výdajů evropského rozpočtu¹⁴ však kapitola¹⁵ regionální politiky od té agrární již převzala. (5 str. 46)

Důvodů pro založení Regionální politiky bylo více. Souvisejí nejen s ekonomickou a sociální geografii ale později i politickou a ekologii. Vychází se z faktu, že svět je kontinuální prostředí, ve kterém jsou hranice jen „čáry na mapě“ a proto problémy jednoho regionu zpravidla ohrožují anebo brzdí i regiony sousední.

Regionální politika Evropské unie zahrnuje nástroje a prostředky, jejichž prostřednictvím dochází k naplňování evropské integrace formou hospodářské a sociální soudržnosti. Náplní evropské integrace je vyrovnávání strukturálních rozdílů mezi regiony a podpora vyváženého rozvoje. (6 str. 12)

2.2.1 Principy regionální politiky

Pro čerpání ze strukturálních fondů platí řada principů, na kterých je obecně založena regionální politika EU a evropská integrace. V průběhu let se principy regionální politiky vyvíjejí a pro období 2007-2013 je stěžejní tato pětice (4 str. 29-30):

¹⁴ Viz *Příloha 1* – Rozpočet EU na rok 2010

¹⁵ Kapitola rozumíme „část struktury výdajů rozpočtu shrnující jeho jednotlivé, podobně zaměřené položky a jejich seskupení (13 str. 59)

1) Adicionalita (doplňkovost)

- prostředky fondů nesmí nahrazovat výdaje státu, nýbrž je jen, byť z větší části, doplňovat
- výdaje státu do problematické oblasti by měli zachovávat mírně stoupající tendenci a musí být zabráněno jejich poklesu v reakci na získání prostředků z fondů

2) Koncentrace (koncentrace úsilí)

- prostředky jsou vynakládány jen v souladu s předem stanovenými cíli
- prostředky jsou zacíleny na nejvíce problematické regiony a upřednostňují se projekty, které mají na řešení problémů maximálně pozitivní vliv

3) Partnerství

- spolupráce napříč celým dotačním aparátem od Evropské Komise až po příjemce dotace
- spolupráce probíhá jak na vertikální tak horizontální úrovni

4) Programování

- plánování výdajů na víceletá období do stanovených oblastí podle programů, které připravují jednotlivé členské země
- klade se důraz na komplexní řešení problémů regionu

5) Monitorování a vyhodnocování

- před schválením projektu musí být podrobně vyhodnoceny jeho dopady
- důležitá je rovněž průběžná kontrola realizace a následné zhodnocení skutečných přínosů

Krom těchto hlavní principů existuje ještě řada doplňkových. Namátkou např.:

1) Solidarita

- rozvoj zaostalých regionů je financován z rozpočtu vyspělých členských zemí

2) Subsidiarita

- znamená nutnost realizovat jednotlivé akce na co nejnižší úrovni rozhodování, tedy co nejbližší k řešené problematice
- uplatňována při schvalování projektu a následné kontrole příslušnými národními orgány

2.2.2 Úrovně rozhodování

Regionální politika se realizuje postupně na několika úrovních

- **Nadnárodní úroveň** – prováděná relativně nezávisle přímo EU
- **Národní politika** – silně diferenciovaná politika uskutečňovaná nezávisle jednotlivými členskými státy, které však postupně spějí k přijímání společných pravidel
- **Regionální úroveň** – dlouhodobě cíleně posilována

2.2.3 Fondy Evropské unie

Regionální politika se financuje z konkrétních fondů, zřízených za účelem pomoci zemím se strukturálními problémy. V současné době jsou k dispozici tři takové fondy. Dva takzvané strukturální, a sice Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF¹⁶) a Evropský sociální fond (ESF¹⁷) a dále Fond soudržnosti.

Podporu je možné čerpat také v rámci společné zemědělské politiky, která regionální politiku v mnoha ohledech kopíruje. Zemědělská politika má pro podporu vyhrazen Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (AEFRD¹⁸). Vedle něj existuje ještě Evropský rybářský fond (EFF¹⁹), který je zaměřen na rybářství a akvakulturu. (4 str. 30-33)

2.2.3.1 Strukturální fondy

Spadají do odvětví evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Pomáhají skrze rozvojové programy a projekty sblížovat úroveň různých regionů a zmenšovat míru zaostalosti nejvíce znevýhodněných oblastí. Strukturální politika je založena na solidaritě zemí s vysokým ekonomickým potenciálem. Vyspělé státy unie se dobrovolně zřikají většího objemu prostředků ze svého rozpočtu, čímž v důsledku do jisté míry zpomalují růst svého HDP a tím i průměrného HDP Evropy. Tyto prostředky jsou transferovány do méně rozvinutých oblastí, které se tak k průměru EU rychleji přibližují.

¹⁶ European Regional Development Fund

¹⁷ European Social Fund

¹⁸ European Agricultural Fund for Rural Development

¹⁹ European Fisheries Fund

Strukturálními fondy se rozumí²⁰:

1) Evropský fond regionálního rozvoje

- podpora malých a středních podniků
- prosazování produktivních investic
- zlepšování infrastruktury
- investice do vzdělání, zdraví a rozvoje místního potenciálu
- investice zaměřené na životní prostředí

2) Evropský sociální fond

- zvýšení přizpůsobivosti pracovníků a podniků
- lepší přístup k zaměstnání a účast na trhu práce
- rozvoj vzdělanosti
- potírání diskriminace

2.2.3.2 Fond soudržnosti (kohezní fond)

Založen Maastrichtskou smlouvou v roce 1993. Pomáhá členským zemím s úrovní HDP PPP²¹ pod hranicí 90% průměru Společenství ke splnění Maastrichtských kritérií nutných pro vstup do hospodářské a měnové unie.

Kohezní fond dále slouží k financování nákladných investic s dlouhou dobou návratnosti z oblasti infrastruktury²² a životního prostředí.

2.2.3.3 Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

Cílem programů vázaných na tento fond je zlepšení stavu životního prostředí a snížení negativních vlivů intenzivního zemědělství, zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství, lesnictví a potravinářství a rozvoj venkova.

Čeští oprávnění žadatelé podávají projekty do tzv. Programu rozvoje venkova ČR, který spravuje Ministerstvo zemědělství. Tento program pamatuje i na malé a střední podnikání nezemědělské povahy ve venkovských oblastech.

²⁰ Rada ES č. 1260/1999 o obecných ustanoveních a strukturálních fondech

²¹ HDP podle parity kupní síly. Přepočteno na aktuální kurzovním lístkem, nýbrž je použit tzv. spotřební koš, což je cena zboží a služeb typických pro spotřebu domácností v porovnávaných zemích.

²² Projekty naplňující podstatu společných priorit dle rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1692/96/EC z 23. července 1996 o transevropských dopravních sítích.

2.2.3.4 Evropský rybářský fond

V ČR jsou finance z tohoto fondu čerpány prostřednictvím Operačního programu Rybářství, který je spravován Ministerstvem zemědělství. Podpořené projekty by měly vést k vyšší konkurenceschopnosti a k ochraně životního prostředí.

Pro podporu podnikatelských aktivit se tento fond hodí jen ve velmi omezené míře, a proto se mu nebudu více věnovat.

2.2.4 Finanční rámec 2007-2013

Současná podoba regionální politiky, realizované skrze strukturální fondy, má kořeny v roce 1988, kdy reagovala na vstup Španělska a Portugalska – zemí ekonomicky relativně málo výkonných a vysoce závislých na zemědělské produkci. Zároveň se Evropa snažila vyrovnat se vzrůstajícími potížemi tradičně průmyslových center, které nepříznivě reagovali na změny v globálním konkurenčním prostředí, zejména pak levnou čínskou produkci. V roce 1988 se nově zavedli víceleté plánovací cykly, takzvaná programová období. Do té doby operovala regionální politika v jednoletých výhledech. Programová období mohou dorůstat pět až sedm let a to aktuální patří k nejdelším – je to sedmileté období 2007-2013 a podle pravidla $n + 2$ musí být vyúčtováno do konce roku 2015.

Napříště se činitelé EU kloní k pětiletým cyklům, což svádí některé euroskeptiky k pejorativnímu připodobňování ke kdysi uplatňovaným pětiletkám komunistického plánovaného hospodářství. Funkce programového období je ostatně dost podobná.

Perspektivní plánování na víceletá období má význam v programování přímé či zprostředkované podpory na konkrétní oblast a zároveň určuje rozpočtové stropy a posiluje tak fiskální disciplínu při působení evropských institucí. Víceletý finanční rámec Evropské unie je připravován konsensuálně stěžejními institucemi EU – Radou, Komisí a Parlamentem, přičemž Komise připravuje návrh, který musí Rada jednomyslně schválit a posléze jeho platnost potvrzuje nadpoloviční většinou hlasů Evropský parlament. (6 str. 24)

Celý proces vzniku nové finanční perspektivy 2007 – 2013 se datuje dokumentem Evropské komise z počátku roku 2004 „Vytváříme naši společnou budoucnost – politické výzvy a rozpočtové prostředky rozšířené Unie 2007–13“ (23). Na tento dokument pak obsahově navázal konkrétní návrh Komise.

V sedmiletém finančním období 2007-2013 je pro Českou republiku vyhrazeno asi 770 miliard korun²³. V přepočtu na obyvatele se dostáváme k částce 400 Eur ročně, což je nejvíce ze všech členských zemí. K dnešnímu dni²⁴ byla vyčerpána přibližně jedna pětina, což nás řadí pod průměr aktivity evropské sedmadvacítky.

„K 6. dubnu 2010 bylo řídicími orgány 17 operačních programů prvního a druhého cíle Kohezní politiky předloženo celkem 34 322 žádostí o podporu v celkové výši 836,5 mld. Kč...K 6. dubnu 2010 bylo vydáno Rozhodnutí/podepsány Smlouvy celkem u 13 916 projektů v celkové hodnotě 330,8 mld. Kč...K 6. dubnu 2010 bylo příjemcům strukturální pomoci proplaceno celkem 116,0 mld. Kč. Přes 70% proplacených prostředků je tvořeno třemi největšími operačními programy, tedy OP Doprava (proplaceno 65,5 mld. Kč), OP Životní prostředí (proplaceno 7,5 mld. Kč) a OP Podnikání a inovace (proplaceno 9,5 mld. Kč)“(22).

Východní rozšíření EU zvýšilo podstatným způsobem regionální odlišnosti. Počet obyvatel EU vzrostl o jednu pětinu, zatímco celkové HDP jen o 5%. Regionální politika musela na tuto situaci reagovat, jinak by došlo k jejímu zhroucení. Dne 18. února 2004 představila Evropská komise návrh na reformu politiky soudržnosti na období let 2007-2013 s názvem „Nové partnerství pro soudržnost: konvergence, konkurenceschopnost a kooperace“.²⁵ Následovalo několik dalších reformních návrhů a vše vyvrcholilo zveřejněním „Sdělení obsahující obecné zásady politiky soudržnosti 2007-2013“. V oblasti regionální politiky byly vytyčeny tři základní cíle, které v obměněné podobě pokračují v linii zaniknuvších cílů z předchozího programového období.

²³ Viz *Příloha 2* – Alokace zdrojů pro Českou republiku v programovém období 2007-2013

²⁴ 15. květen 2010

²⁵ Nové kandidátské země se podle Evropské komise potýkaly se třemi hlavními problémy: 1)omezené finanční prostředky, 2)pomalé a neúplné vymezení regionů, 3)slabá koordinace mezi národní úrovní a nižšími patry rozhodování.

2.2.4.1 Cíl Konvergence

Podpora nejméně rozvinutým regionům EU, s ukazatelem HPD pod úrovní 75% evropského průměru, čemuž odpovídá celá ČR krom hlavního města Prahy.

Z hlediska alokace zdrojů je tento cíl dominantní. Soustředí se na modernizaci ekonomiky, rozvoj infrastruktury a ochranu životního prostředí. Pomáhá v co nejrychlejší dosažení průměru EU prostřednictvím zlepšených podmínek pro růst a zaměstnanost.

V rámci tohoto cíle probíhají investice do fyzického a lidského kapitálu, životního prostředí, informování společnosti, inovací, schopnosti přizpůsobit se a zvyšování efektivity administrativy.

2.2.4.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Tento cíl se týká již poměrně vyspělých regionů, jejichž HDP dosahuje více než 75% ale zároveň nepřesahuje 90% průměru Unie. Pomoc těmto regionům nemá takovou naléhavost, což se odráží na porci přidělených finančních prostředků.

Evropská komise navrhla v této oblasti dvě strategie a to buď formou regionálních programů, kdy se předpokládají a stimulují ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech, které blahodárně přispívají ke konkurenceschopnosti a atraktivitě regionu, anebo se lze vydat cestou národních programů, kdy se na předvídané hospodářské změny reaguje opatřením v souladu s prioritami Evropské strategie zaměstnanosti

V ČR se tento cíl vztahuje pouze na hlavní město Prahu.

2.2.4.3 Cíl Evropská územní spolupráce

Tento cíl vychází ze zkušeností nabytých s iniciativou INTERREG a výrazně přispívá k další evropské integraci. Skrze přeshraniční, mezinárodní a regionální spolupráci se tento cíl dotýká i nečlenských států.

V rámci této oblasti jsou podporovány vědecké a výzkumné aktivity, rozvoj informační společnosti, budování přeshraniční infrastruktury, technického propojení, zvyšování zaměstnanosti i bezpečnosti a navazování hospodářských vztahů.

2.2.5 Nomenklatura územních statistických jednotek NUTS

Pro potřeby statistického vyhodnocování zavedla agentura EUROSTAT²⁶ společnou nomenklaturu územních statistických jednotek NUTS²⁷. Tyto jednotky existují v několika úrovních podle počtu obyvatel, přičemž platí, že s rostoucím počtem obyvatel se úroveň NUTS snižuje. Několik NUTS vyšší úrovně obvykle spadá pod jednu NUTS nižší úrovně.

Nejnižší úrovní a tedy největší územní jednotkou je NUTS I. Můžeme narazit i na jednotku NUTS 0, která označuje stát a v Unii jich proto najdeme rovných 27. Ta však nevyjadřuje počet obyvatel ani územní rozlohu a tím pádem nejsou NUTS 0 navzájem univerzálně porovnatelné a k potřebám statistického vyhodnocování se nehodí.

Nejdůležitější z hlediska čerpání financí z evropských fondů jsou NUTS II, na které se vážou prostředky z regionálních operačních programů. Jednotky NUTS II proto bývají nazývány *Regiony soudržnosti*. V české republice takřka neexistují velikostně odpovídajících územně správních celky, a proto museli být Regiony soudržnosti vytvořeny uměle spojením sousedících krajů.

Nejvyšší úrovně NUTS, odpovídající v české republice přibližně okresům a obcím, nahradila roku 1990 soustava LAU²⁸. Přesto se s úrovněmi NUTS IV a NUTS V můžeme dodnes setkat.

Základními jednotkami NUTS jsou:

- **NUTS I** – úroveň zemí a makroregionů, v ČR lze uvažovat o dvou až třech NUTS I (Čechy a Morava).
- **NUTS II** – území s 1-2 miliony obyvatel (průměr EU je 1,83 mil. obyvatel). V ČR například NUTS Severozápad, Severovýchod, atd.
- **NUTS III** – odpovídá přibližně českým krajům.

Česká implementace NUTS se nazývá CZ-NUTS²⁹.

²⁶ EUROSTAT – Evropský statistický úřad

²⁷ Z francouzštiny Nomenclature es unités territoriales statistique - nomenklaturní územní statistická jednotka.

²⁸ Z anglického Local Administrative Units – Místně správní jednotka.

²⁹ Viz **Příloha 4** – Seznam a vymezení CZ-NUTS.

2.2.6 Národní strategický referenční rámec (NSRR)

Základní programový dokument představuje tzv. Národní strategický referenční rámec pro danou zemi a dané období, který připravuje členský stát a schvaluje Evropská komise. Bez schváleného dokumentu by členská země neměla k fondům přístup.

Pro území České republiky je aktuálně platný „Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013“³⁰. Byl vypracován Národním orgánem pro koordinaci (NOK), jež spadá pod Ministerstvo místního rozvoje.

NSRR klade důraz na řešení konkrétních problémů, které významně působí na dynamiku českého ekonomického a sociálního prostředí. Mezi tyto problémy řadí:

- Nedostatečný soulad mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu
- Pomalá justice, špatná vymahatelnost práva a nepřipravenost institucí na moderní podnikání v globálním kontextu
- Málo rozvinuté inovační procesy v konkurenceschopných podnicích
- Neefektivní veřejná správa
- Regionální odlišnosti a pokles rozvojového potenciálu některých regionů
- Nedostatečně rozvinutá dopravní infrastruktura a další infrastrukturní sítě

Dokumentace NSRR je rozdělena na strategickou a operační část. Strategická část specifikuje zvolený postup pro všechny deklarované cíle politiky soudržnosti EU. Operační část se věnuje výčtu operačních programů a alokaci finančních prostředků.

2.2.7 Operační programy pro období 2007 – 2013

Operační programy fungují jako pomyslné brčko pro žadatele o podporu z evropských fondů. Vyskytují se ve dvou variantách – tematické nebo regionální.

Tematické programy řeší problematiku daného sektoru či oblasti (např. podnikání, doprava, životní prostředí atp.) bez ohledu na geografické vymezení v rámci státu. Naproti tomu regionální programy koncipují svůj vliv podle potřeb jednotlivých Regionů soudržnosti a vztahují se jen na toto geografické vymezení. (23)

³⁰ Dostupný z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Archiv/2007/Narodni-strategicky-referencni-ramec-CR-2007-2013->

Popis podporovaných projektů a oprávněných subjektů v rámci České republiky pro všechny formy evropské podpory jsem se snažil přehledně seřadit do jedné tabulky. Zda se mi to povedlo můžete posoudit na konci práce, viz **Příloha 12** – Souhrnná tabulka podpůrných programů. Pokládám ji za velice užitečnou pro rámcové vybrání vhodného programu. Alokace prostředků pro jednotlivé programy se nachází v **Příloze 3**.

2.2.7.1 Cíl konvergence – sektorové (tematické) operační programy (OP)

Podléhají rozvojové strategii a cílům definovaným v Národním rozvojovém plánu ČR. Společně tvoří jeden logický celek oblasti podpory. V závorce u jednotlivých operačních programů je uveden garant programu – jedná se o ministerstva ČR.

- **OP Podnikání a inovace (MPO)**
- **OP Životní prostředí (MŽP)**
- **OP Doprava (MD)**
- **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (MŠMT)**
- **OP Výzkum a vývoj pro inovace (MŠMT)**
- **OP Lidské zdroje a zaměstnanost (MPSV)**
- **Integrovaný operační program**
- **OP Technická pomoc**

2.2.7.2 Cíl konvergence – regionální operační programy (ROP)

Regionální operační programy, tzv. ROPy, navazují na sektorové programy. Šijí se tak říkajíc na míru konkrétnímu regionu – podporují využití potenciálu daného území a stimuluje vyvážený rozvoj. V prioritách jednotlivých regionálních operačních programů se často jen obecně skloňuje zlepšení podmínek pro život ve městech a na venkově, zkvalitnění dopravní infrastruktury a využití potenciálu pro cestovní ruch.

- **ROP NUTS II Jihovýchod**
- **ROP NUTS II Jihozápad**
- **ROP NUTS II Moravskoslezsko**
- **ROP NUTS II Severovýchod**
- **ROP NUTS II Severozápad**
- **ROP NUTS II Střední Čechy**
- **ROP NUTS II Střední Morava**

2.2.7.3 Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – OP Praha

Jediný region, který se nevešel do kritérií pro cíl konvergence, je hlavní město Praha. Pro Prahu jsou připraveny dva operační programy v souladu s cílem regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Řídícím orgánem odpovědným za řádnou realizaci těchto operačních programů je Ministerstvo práce a sociálních věcí. V rámci těchto programů jsou naplánovány investice do rozvoje infrastruktury, městské dopravy, telekomunikací a například i nechvalně známé karty pražana Open Card.

- **OP Praha Konkurenceschopnost**
- **OP Praha Adaptabilita**

2.2.7.4 Cíl Evropská územní spolupráce – operační programy

Tento cíl vychází z dřívější iniciativy INTERREG a je v podstatě jejím pokračovatelem. Mezi další návazné programy patří i INTERACT II a ESPON II. Společným tématem většiny těchto programů jsou rozvoj vědy, výzkumu a informační společnosti, podpora životního prostředí, předcházení rizikům a řízení vodních toků.

- **INTERACT II**
- **ESPON II**
- **OP Mezinárodní spolupráce**
- **OP Nadnárodní spolupráce**
- **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**

2.2.8 Program rozvoje venkova ČR na období 2007-2013 (PRV)

Program připravený Ministerstvem zemědělství ČR společně s partnerskými subjekty. Kofinancovaný z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a českého státního rozpočtu. Procesní a kontrolní roli vystupuje Státní zemědělský intervenční fond. Program rozvoje venkova implementuje svoji strategii skrze opatření začleněná do čtyř os.

- **OSA I** – zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví přenosem znalostí, inovací a investic do fyzického a lidského kapitálu.
- **OSA II** – zkvalitnění životního prostředí a krajiny s cílem posílit biologickou rozmanitost. Podpora bio-zemědělství a bio-farmaření.
- **OSA III** – zkvalitnění života na venkově a podpora diverzifikace³¹ hospodářství venkova s cílem vytvořit podmínky růstu, pracovní příležitosti, podpořit vzdělávání a vytvoření místních partnerství
- **OSA IV** – Leader přispívající k realizaci priorit os I, II a především osy III

2.2.9 Institucionální struktura dotačního aparátu

Každá země je povinna vypracovat systém institucí pro čerpání pomoci. Tento systém je zanesen v Národním strategickém referenčním rámci a detailněji rozveden v jednotlivých operačních programech a operačních dokumentech.

2.2.9.1 Řídící orgán

Je nadřazen všem dalším subjektům v hierarchii konkrétního operačního programu. Nese celkovou odpovědnost za efektivitu, správnost řízení a legitimitu vynaložených prostředků. Rovněž má za úkol koordinaci podřízených subjektů, na které může delegovat část svých pravomocí.

2.2.9.2 Zprostředkující subjekt

Někdy též nazýván „poskytovatel finančních prostředků“. Jedná se o odbor příslušného ministerstva nebo speciálně zřízenou organizaci. Znamé jsou například Czechinvest, nebo Národní vzdělávací fond. Zprostředkující subjekt provádí metodické vedení příjemců. Je pověřen řídicím orgánem vykonávat jisté pravomoci za něj.

³¹ Rozrůžňování, proces zvyšování rozmanitosti výrobního spektra

2.2.9.3 *Platební a certifikační orgán a platební jednotka*

Zodpovědný za tok prostředků ze strukturálních fondů. Předkládá Evropské komisi žádosti o platbu, výkazy výdajů a ověřuje jejich správnost. V ČR tuto činnost zastává Ministerstvo financí. Platební orgán deleguje některé své funkce na zprostředkující subjekt, který se nazývá platební jednotkou. Většinou se jedná o garanty programu – ministerstva, kraje, popřípadě další organizace.

2.2.9.4 *Monitorovací výbor*

Monitorovací výbor je institut ustanovený na úrovni Národního strategického referenčního rámce jako celku a zároveň i pro každý operační program zvlášť. Monitorovací výbor má na starosti dohled nad programem a mezi jeho hlavní činnosti patří kontrola poskytování pomoci a dále schvalování kritérií pro výběr projektu, přijímání návrhů na změnu programu a další programové dodatky.

2.2.9.5 *Technická asistence*

Přestože nepatří přímo do implementační struktury, má svou nezastupitelnou roli v procesu získávání prostředků z Evropských fondů. Je součástí každého operačního programu, v jehož mezích získává informace, zpracovává studie, vytváří manuály a poskytuje konzultace žadatelům i příjemcům. Podílí se na zvyšování publicity a v neposlední řadě připomínkuje strategické dokumenty.

2.2.9.6 *Oprávněný žadatel a příjemce dotace*

Úspěšný žadatel o podporu se stává příjemcem poté, co podepíše smlouvu o realizaci projektu s řídicím orgánem. Příjemce čerpá finanční podporu a je realizátorem projektu. Odpovídá za dodržování pravidel pro čerpání.

Pro identifikaci žadatelů a příjemců slouží IČO. Ve znění každého operačního programu je definován okruh oprávněných žadatelů, kteří mohou předkládat projekty ke schválení. Obvykle se jedná o všeobecné vyjmenování možných typů žadatelů, jako např. malé a střední podniky, fyzické osoby, kraje, obce, neziskové organizace, vysoké školy, atp. Přesné vymezení oprávněných žadatelů se nachází v popisu konkrétní Výzvy nebo v Příručce pro žadatele.

2.3 Příprava projektu

Obrazně řečeno, ke každé evropské podpoře je nutné se probojovat přes hradbu papírů. Žádost o získání dotace ze strukturálních fondů je formalizovaný dokument – projekt, jehož vytváření se řídí pravidly stanovenými Evropskou komisí, rozpracovanými jednotlivými řídicími orgány do metodických pokynů. Vzhledem k poměrně komplikované aplikační struktuře pomoci z EU v ČR je k dispozici několik desítek základních metodických materiálů, které se u různých operačních programů mohou významně odlišovat. Při vytváření projektové žádosti je proto vždy nutné se detailně seznámit s aktuálně platnou verzí dokumentace k příslušnému programu.

2.3.1 Typy projektů

Rozeznáváme dva základní typy projektů:

- Investiční (tvrdé) projekty
- Neinvestiční (měkké) projekty

2.3.1.1 *Investiční (tvrdé) projekty*

Tento druh projektů je charakteristický pořízením dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku, který dále slouží k naplňování cílů projektu.

Učebnicovým příkladem je pořízení strojního vybavení, výstavba či rekonstrukce nemovitosti, ale třeba i nákup softwaru či pořízení patentu. Charakteristickým rysem tvrdého projektu je generování kýženého efektu až po jeho dokončení. Proto je investiční projekt zatížen tzv. provozní fází, která běží od úspěšného dokončení projektu a ve které je kontrolováno, zda žadatel plní výstupy, ke kterým se zavázal ve smlouvě o poskytnutí dotace. Pokud by docházelo k porušování podmínek, může oprávněný orgán až do pěti let od ukončení projektu odstoupit od smlouvy a po příjemci vymáhat navrácení podpory. V případě malých a středních podniků může být tato doba snížena na tři roky.

Investiční projekty jsou v rámci strukturálních fondů kofinancovány zejména z ERDF.

2.3.1.2 *Neinvestiční (měkké) projekty*

U měkkého projektu neputují peníze do majetku, nýbrž do rozvoje lidských zdrojů. Takové projekty podporují vzdělávání, zaměstnanost, sociální integraci a potírání diskriminace. Oproti investičním projektům se výsledného efektu dosahuje postupně již v průběhu realizace.

Neinvestiční projekty jsou spolufinancovány z ESF.

2.3.2 Fáze projektu

Život projektu má dvě až tři fáze.

2.3.2.1 *Přípravná fáze projektu*

V průběhu přípravné fáze je zhotovována projektová dokumentace, jsou zpracovávány studie a projekt prochází hodnotícím procesem, ve kterém se rozhoduje o podpoření či zamítnutí záměru. Za určitých podmínek je možné získat podporu i na přípravu projektu, nejen jeho realizaci.

U obecně prospěšných projektů bývají náklady spojené s přípravou refinancovatelné. Podnikatelské projekty pak mají nárok na pomoc podle podmínek, které určil řídicí orgán a které se velmi liší. Roli hraje i to, zda se jedná o projekt s veřejnou podporou v rámci blokové výjimky či o projekt využívající podporu de minimis atd.

2.3.2.2 *Realizační fáze projektu*

Jedná se o období, ve kterém jsou aktivity projektu financované z fondů EU. Konec přípravné a zahájení realizační fáze se počítá od podpisu smlouvy s řídicím orgánem nebo potvrzením o přijatelnosti projektu, ve výjimečných případech i dříve. Vždy záleží na konkrétních podmínkách operačního programu a výzvy.

2.3.2.3 *Provozní fáze*

Jinak též likvidační etapa. Tato fáze je spojena s investičním projektem a nabíhá od chvíle úspěšného ukončení projektu, pokud tento nadále ovlivňuje tržby investora anebo hrozí výrazné poškození životního prostředí apod. Provozní náklady bývají podpořeny jen ve výjimečných případech, např. pokud jde o sociální oblast či podnikání žen atd.

2.5.1 Pravidla platná pro čerpání dotací

Podpora z evropských fondů se řídí souborem společných pravidel, ze kterých vybírám jen některé nejdůležitější.

2.5.1.1 *Definice malého a středního podniku (MSP)*³²

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy – velikost aktiv. Z hlediska evropských fondů platí údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období v délce trvání jednoho roku. Rozlišujeme následující kategorie (9):

- **Velký podnik** – počet zaměstnanců 250 a více, roční obrát vyšší nebo roven 50 milionům EUR nebo bilanční suma roční rozvahy dosahuje minimálně 43 milionů EUR.
- **Střední podnik** – méně než 250 zaměstnanců, roční obrát a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje hranici pro velký podnik.
- **Malý podnik** – méně než 50 zaměstnanců, roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- **Drobný podnik** – méně než 10 zaměstnanců, roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

V programové dokumentaci se používá inkluze většího podniku, tedy okolnost platná pro jednu kategorii platí automaticky i pro všechny podniky menší velikosti, pokud není výslovně uvedeno jinak. Označení MSP – malý a střední podnik proto zahrnuje i drobné podniky, někdy též zvané mikropodniky.

2.5.1.2 *Podpora de minimis*

Specifická podpora malého rozsahu. Za tři souvislé fiskální roky³³ nesmí překročit 200.000,- Eur. Podporu de minimis lze kumulovat s další formou veřejné podpory, pokud to není výslovně zakázáno a za předpokladu, že nebude překročena míra intenzity veřejné podpory³⁴. Žadatel je povinen doložit nepřekročení finančního stropu.

Jako podpora drobného rozsahu jsou klasifikovány některé dotace ze strukturálních fondů, odpuštěné odvody, penále a další sankce finančního úřadu, OSSZ atd.

³² Nařízení Komise (ES) č. 800/2008

³³ Počítají se roky používané k daňovým účelům

2.5.1.3 *Způsobilost výdajů*

Pravidla způsobilých výdajů vymezují, co je možno v rámci projektu hradit z čerpaných prostředků a za jakých podmínek. Nezpůsobilé výdaje hradí příjemce sám z vlastní kapsy, způsobilé výdaje hradí jen z části podle stanovené míry spoluúčasti³⁴, zbytek platí z 85% EU a z 15% ČR.

Veškeré výdaje musí být v souladu s evropskou a českou legislativou a zároveň s operačními programy včetně souvisejících dokumentů. Výdaje musí být přiměřené, to znamená, že musejí odpovídat obvyklým cenám v daném místě a čase a musejí respektovat následující principy:

- **Hospodárnost** – co možná nejnižší výdaje
- **Účelnost** – výdaje související s realizací
- **Efektivnost** – účinně vynaložené výdaje

Základní podrobný zdroj informace najde žadatel v Metodické příručce způsobilosti výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a fondu Soudržnosti pro programové období 2007-2013³⁵, jež vypracovalo Ministerstvo místního rozvoje, které zároveň umožňuje jednotlivým řídicím orgánům tato pravidla dále zpřísňovat, k čemuž často dochází a konkrétní členění položek rozpočtu je proto vždy nutné ověřit v dokumentaci k operačnímu programu. Informace o způsobilosti výdajů najdeme podrobně popsány v Příručce pro žadatele.

2.5.1.3.1 *Časová způsobilost a okamžik vzniku výdaje*

Čerpání prostředků z fondů EU se v ČR řídí tzv. pravidlem N+2. To znamená, že prostředky alokované pro českou republiku v určitém roce musí být proinvestovány v projektech nejpozději v průběhu dvou let následujících. Tedy například prostředky nárokové v roce 2011 mohou být čerpány až do roku 2013. V období let 2007-2010 se čerpání řídí dokonce pravidlem N+3, takže prostředky z letošního roku můžou čeští příjemci čerpat až do roku 2013, kdy skončí aktuální programové období 2007-2013. Tímto programovým obdobím je rovněž generálně ohraničena časová způsobilost výdajů z tohoto období, která díky n+2 končí roku 2015.

³⁴ Viz *Příloha 5* – Míra intenzity veřejné podpory

³⁵ Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/pravidla-zpusobilosti-vydaju-pro-obdobi-2007-2013>

Výdaje jsou způsobilé pro příspěvek z fondů, pokud vznikly a byly uhrazeny mezi dnem předložení operačního programu Komisi nebo 1. lednem 2007, podle toho, co nastalo dříve a 31. prosincem 2015. Projekty nesmějí být dokončeny před počátečním dnem způsobilosti. Užší kritéria pro počáteční a koncové datum způsobilosti výdajů stanovují řídicí orgány. Obecně platí, že výdaje musí vzniknout v průběhu realizace projektu a musí dojít k jejich uhrazení po počátečním datu způsobilosti výdajů. Výjimkami z uvedeného pravidla jsou například odpisy, režijní náklady, věcné příspěvky a výdaje na projektovou dokumentaci.

2.5.1.3.2 Nákup použitého zboží

Náklady na nákup použitého vybavení jsou oprávněné, pokud splňují tyto náležitosti:

- Prohlášení vystavené prodejcem použitého stroje či zařízení, ve kterém bude uveden původ stroje či zařízení a bude potvrzeno, že nebylo ani jednou po dobu uplynulých 7 let koupeno s využitím státní podpory nebo podpory Evropské unie.
- Posudek soudního znalce o výši ceny obvyklé nakupovaného zařízení, prohlášení příjemce podpory o ceně obdobného nového stroje či zařízení doložené cenovou nabídkou či ceníkem.
- Prohlášení příjemce podpory, že stroj či zařízení má technické parametry nutné pro danou činnost a splňuje platné normy a standardy České republiky.

2.5.1.3.3 Dokladování a zaplacení výdaje

Výdaje musí splňovat následující kritéria:

- identifikovatelné
- prokazatelné
- doložitelné potvrzeným účetním dokladem v souladu s platnou legislativou

Výdaje musí být zaplacený a toto musí být doloženo, např. výpisem z účtu, před jejich certifikací a proplacením (s výjimkou odpisů, režijních nákladů a věcných příspěvků).

2.5.1.4 *Výběrová řízení*

Aby došlo k zachování rovných podmínek a zabránilo se podvodům, při kterých se realizátor projektu dohodne například se stavební firmou na výrazném nadhodnocení investice za účelem získání vyšší míry podpory, jsou žadatelé o podporu povinni vypisovat výběrová řízení. Existují dvě kategorie výběrových řízení.

Veřejní zadavatelé, dotovaní nadlimitní zadavatelé³⁶ a zadavatelé působící v určitém hospodářském odvětví a podniky s dominantní pozicí na trhu se řídí Zákonem o veřejných zakázkách.³⁷

Pro ostatní žadatele platí povinnost vypisovat tzv. zjednodušená výběrová řízení, která vykazují drobné odlišnosti napříč operačními programy. Podstatou je nabídnout zakázku více konkurenčním dodavatelům a na základě předem stanovených kritérií vybrat toho nejlepšího.

Veřejným tajemstvím je však spolupráce některých firem, které se ve výběrových řízeních střídavě podporují předkládáním schválně nevhodných nabídek, aby zvítězila předem určená firma, jejíž nabídka je rovněž silně nadhodnocena. K zneužívání evropské podpory v tomto smyslu tedy přesto dochází, i když postup je ztížený.

2.5.1.5 *Publicita*

Koho chleba jíš, toho píseň zpívej, chce se říct. A platí to i v případě evropských fondů. Propagace spolufinancovaných aktivit je základní povinností každého příjemce dotace.³⁸

Každý operační program má v pravidlech svá loga a slogany, se kterými je nezbytné neustále pracovat. Publicita projektu musí být zajištěna jak uvnitř cílové skupiny projektu, tak směrem k široké veřejnosti a to v průběhu realizace i po skončení.

Porušení pravidel pro publicitu je kvalifikováno jako porušení rozpočtové kázně!

³⁶ Právnícké nebo fyzické osoby, které zadávají zakázku spolufinancovanou z více než 50% z veřejných zdrojů, pokud se jedná o nadlimitní zakázku na stavební práce (více než 125 451 000 Kč bez DPH) nebo nadlimitní zakázku na služby (více než 4 997 000 Kč bez DPH) související s nadlimitní zakázkou na stavební práce. (16)

³⁷ Zákon č. 137/2006 Sb.

³⁸ Nařízení Komise č. 1828/2006, čl 8. a 9.

2.5.1.6 *Horizontální témata*

Pro období 2007-2013 jsou vymezena dvě horizontální témata³⁹. Evropská komise klade na splnění horizontálních témat velký důraz.

2.5.1.6.1 *Rovné příležitosti*

Smyslem je podpora rovnosti pohlaví a rovné příležitosti pro všechny bez ohledu na rasový a etnický původ, náboženství, zdravotní postižení, sexuální orientaci nebo světový názor. Na pravidlo rovných příležitostí je potřeba myslet i při výběru osob do realizačního týmu.

Jsou-li cílovou skupinou některé z ohrožených skupin osob, projekt tím získá pár bodů navíc ve fázi věcného hodnocení.

Žadatel o dotaci klasifikuje svůj projekt jako

- a) cílený na rovné příležitosti
- b) pozitivní k rovným příležitostem
- c) neutrální k rovným příležitostem

2.5.1.6.2 *Udržitelný rozvoj*

Udržitelný rozvoj znamená ochranu životního prostředí. Opět klasifikujeme projekt podle toho, jestli s životním prostředím bezprostředně souvisí, nepřímo souvisí anebo nesouvisí.

2.5.1.7 *Udržitelnost projektu*

Příjemce podpory se ve smlouvě o financování zavazuje k vytvoření konkrétních výstupů projektu, které musí v nezmenšené míře produkovat v průběhu následujících pěti let po skončení projektu. Pro malé a střední projekty je tato doba snížena na tři roky. Příslušný orgán může kdykoliv během této doby provádět kontroly a pokud zjistí nesplnění podmínek, může v krajním případě požadovat vrácení dotace.

³⁹ Nařízení Rady č. 1083/2006 čl 16. a 17.

2.5.2 Projektový záměr

Nejprve je třeba si ujasnit konkrétní představu o projektu a zvážit jeho financování. Je důležité rozlišit, zda půjde o jeden projekt nebo zda bude k naplnění našeho záměru potřeba připravit a realizovat projektů víc.

Projektový záměr je nejlepší cestou k nalezení vhodného operačního programu. Porovnávání projektového záměru se zadáními programových podmínek nám pomůže vyloučit ty operační programy, které vyplývají pro daný projektový záměr zcela nevhodně a naopak vybrat ty, které jsou potenciálně možné. Definitivní podmínky však získáme až se zveřejněním výzvy k předkládání žádostí. Pro obecnou představu o možnostech podpory nahlédněte do tabulky viz *Příloha 12*.

Jakmile nalezneme vhodný operační program, je takřka nezbytné nastudovat všechny informace z projektových dokumentů. Je důležité se zamyslet, jak spolu jednotlivé informace souvisejí a případně přepracovat koncepci projektu a projektový záměr.

Podle náročnosti a rozsahu projektu je vhodné dopředu sestavit tým, který se bude na přípravě podílet. Určitě se vyplatí konzultovat záměr s řídicím orgánem příslušného operačního programu nebo s jiným odborníkem, který nám může ušetřit spoustu zbytečné práce.

2.5.3 Projektová žádost

Projektový záměr lze po ověření vhodného operačního programu rozpracovat do projektové žádosti. Projektová žádost podrobně rozvádí všechny projektové činnosti a obsahuje povinné i nepovinné přílohy. Náležitosti, jež musí splňovat, jsou uvedeny ve výzvě k předkládání žádostí. Žádost se předkládá v tištěné i elektronické formě příslušnému orgánu v rámci daného operačního programu.

2.5.3.1 Zásady pro přípravu projektové žádosti

„Bůh je v detailech“, tvrdil Ludwig Mies van der Rohe⁴⁰ a měl pravdu. Při zpracovávání projektové žádosti bychom měli dbát na detaily, jelikož ty se silně podepisují na výsledném dojmu hodnotitele, a když nic jiného, mohou naše úsilí zbytečně potopit.

⁴⁰ Architekt stavby a vnitřního vybavení vily Tugendhat

Při vyplňování formuláře žádosti věnujeme pozornost všem bodům a žádný z nich nevynecháme. Je třeba volit stručné a jasné vyjadřování, ale zároveň se vyvarovat odborných termínů, kterým by hodnotící nemusel rozumět. Dokument by měl být také přehledně upravený a uspořádaný.

Není od věci poradit se s někým, kdo se v problematice evropských fondů vyzná a má s ní již své zkušenosti. Pokud nikoho takového neznáme, můžeme se obrátit na vyhlášovatele výzvy nebo ještě lépe na poradenský servis, který nám poradí jaksi z druhé strany barikády. Není od věci absolvovat seminář, popřípadě speciální kurz. Pokud chceme žádost vypracovat sami, ale máme pochybnosti, zda na to budeme stačit, naskytá se možnost využít tzv. koučingu, kdy žádost vypracujeme pod vedením zkušeného projektanta. Jednak do problematiky hlouběji pronikneme a druhak se tím vyvarujeme situaci, kdy spolu jednotlivé informace nekorespondují, jelikož jsou dílem více projektových manažerů.

2.5.3.2 *Příprava projektové žádosti*

Během přípravy dochází v podstatě k zodpovězení souboru jednoduchých otázek:

- **CO?** – vytyčení cíle, čeho chceme dosáhnout.
- **KDO?** – jaký bude realizační tým, co bude který člen dělat.
- **KOMU?** – koho všeho se problém dotýká a jak.
- **JAK?** – co všechno bude v rámci realizace zapotřebí udělat a kdy. Sestavení časového harmonogramu.
- **ZA KOLIK?** – realistický rozpočet projektu a finanční plán. Je potřeba zvážit, zda se jedná o projekt etapový⁴¹ či nikoliv, že platby dotace se mohou opozdit, že projekt může nabrat zpoždění a vytvořit v cash-flow projektu rezervy, aby nedošlo k neschopnosti splácet závazky.
- **PROČ NE?** – kritický pohled na projekt. Odhalujeme rizika, která by mohla realizaci ohrozit a snažíme se tato rizika eliminovat.
- **CO POTOM?** – bude projekt sloužit svému účelu i po ukončení podpory? Achillova pata některých sociálně podpůrných projektů.

⁴¹ Etapizace projektu nese na jednu stranu určité výhody, jelikož umožňuje žádat o celkově větší objem prostředků a průběžné proplácení po ukončení každé etapy, na druhou stranu je s ní spojeno náročnější plánování (viz kapitola harmonogram).

2.5.3.3 *Doporučený postup při formulaci projektové žádosti*

Každý žadatel by si měl pečlivě prostudovat příručku pro žadatele, ve které se nacházejí všechny podmínky programu a detailní metodika, podle níž se doporučuje při podávání návrhu projektu postupovat.

Projektant by se měl držet přibližně tohoto postupu:

- 1) Sepsání projektového záměru a zvolení operačního programu
- 2) Nastudování výzvy k předkládání projektů
- 3) Nastudování Příručky pro žadatele a Příručkou pro příjemce
- 4) Nastudování Pravidel pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU
- 5) Konzultace se zprostředkujícím orgánem, případně poradenskou firmou
- 6) Přehodnocení projektového záměru
- 7) Sestavení projektového týmu
- 8) Určení cílů
- 9) Určení aktivit projektu
- 10) Analýza cílové skupiny
- 11) Studie proveditelnosti, analýza CBA
- 12) Rozpočet projektu
- 13) Harmonogram
- 14) Určení indikátorů
- 15) Vypracování žádosti
- 16) Kontrola projektu dle hodnotících kritérií
- 17) Odevzdání žádosti

Při přípravě projektů do operačního programu financovaného ze zdrojů EU je také záhodno nespouštět ze zřetele cíl programu, ze kterého chceme čerpat. *Musíme prokázat soulad cíle projektu s cílem operačního programu a zároveň dokázat souvislost jednotlivých aktivit s účelem projektu.*

2.6.1.1.1 Určení cílů

První, co by mělo přijít pod výstižné pojmenování a lokalizování projektu v titulku žádosti, je věcný popis. Nejprve vyjádříme hlavní cíl projektu, aneb co nás k němu vede, na koho je zaměřen, co ovlivní a čemu prospěje.

2.6.1.1.2 Popis výchozí situace

Na věcný popis projektu navážeme nejlépe rozbořem počáteční situace. Výchozí popis by měl být vyjádřen měřitelnými a doložitelnými ukazateli, jelikož ho budeme porovnávat s předpokládaným konečným ideálním stavem, abychom získali vyjádření účinků projektu.

Počáteční stav je někdy složité kvalitně popsat. Mnohdy se neobejdeme bez vypracované analýzy či studie, která objektivně potřeby projektu vyjádří. Jako vhodná metoda se jeví SWOT analýza anebo podrobnější situační analýza.

Provedeme také analýzu konkurence, která nám objasní nasycenost trhu v dané oblasti a odhalí potenciální mezery na trhu, které bychom mohli vyplnit. Zde jsou typy informací, které bychom měli o konkurenci znát:

- Kdo je naše konkurence, jaký má podíl na trhu a jak hospodaří
- Kdo se může stát naší novou konkurencí
- Jaká je jejich strategie
- Jaké zboží či služby nabízí
- Jakou mají klientelu
- Jaké jsou jejich přednosti a nedostatky

„V projektovém řízení je nutné nabídnout konkurenční výhodu a odlišit se tak od soupeřících kolegů.“⁴² Doporučení pro popis konkurence zní „nesnažte se být úplně perfektní a získat o konkurenci 100% informací. Buďte efektivní – získejte podstatné informace a vyhodnoťte je. A poté přejděte do ofenzívy – stanovte své cíle a strategii, jak jich dosáhnout, a realizujte je!“⁴³

2.6.1.1.3 Určení aktivit projektu

Aktivita je určitý proces, který nás posune blíže k vytyčenému cíli. V projektové žádosti bychom měli dokázat schopnost jednotlivé aktivity dobře naplánovat. Je třeba si uvědomit vazby mezi aktivitami a jejich provázanost. Jednotlivé aktivity časově ohraničíme v harmonogramu, přičemž musíme vycházet z reálných předpokladů –

⁴² BEDNÁŘ, Jiří: *Konkurence a vnější prostředí výrazně ovlivňují Vaše podnikání*. Marketingové noviny, 12. 1. 2005, http://www.marketingovenoviny.cz/index_php3?Action=View&ARTICLE_ID=2774 (14. 12. 2006) citován v (4 str. 100).

⁴³ Tamtéž

zhodnotit střízlivě naše možnosti a nepodceňovat náročnost aktivity. Metodu realizace uvedených klíčových aktivit je nutné rozepsat a uvést logiku, výhody a úskalí vybrané metody. Ke každé aktivitě dále uvedeme předpokládané náklady na celek, na jednotku v rámci aktivity a režijní náklady spojené s administrací a řízením projektu.

Neméně důležité je ospravedlnit účel jednotlivých aktivit. Tedy že se vážou na daný projekt a jsou k jeho realizaci nezbytně nutné. Zapomenout bychom neměli ani na předpokládaný déletrvajících efekt, který vyplývá z aktivity i po jejím ukončení.

2.6.1.1.4 *Analýza cílové skupiny*

Pojmem cílová skupina chápeme „určitou skupinu lidí, kterou projekt ovlivní v pozitivním slova smyslu a bude s ní a pro ni pracovat“ (4 str. 102). Rozsah možných cílových skupin najdeme v programovém dokumentu a bývá dále specifikován ve výzvě k předkládání žádosti. Projekt může ovlivňovat několik cílových skupin.

Cílové skupiny vyjmenujeme a co nejkonkrétněji popíšeme, určíme jejich velikost a stručně zmíníme předpokládaný dopad projektu. Připravme se na to, že cílovou skupinu budeme evidovat v průběhu projektu.

Velikost projektu by měla odpovídat potřebám v regionu. Musíme prokázat znalost cílové skupiny a jejich potřeb. Abychom situaci cílových skupin zmapovali dostatečně, neobejdeme se bez diskuze s představiteli cílových skupin, v některých případech můžeme použít i dotazníky či uspořádat schůzi apod. U cílové skupiny velikého rozsahu a vysoké náročnosti zpracování se sluší využít služeb výzkumných agentur, jelikož tak popis zbavíme našeho subjektivního zabarvení.

Je-li to vhodné, může žadatel do projektové žádosti přidat stanovisko zástupců cílových skupin.

2.6.1.1.5 *Studie proveditelnosti, analýza CBA*

Studie proveditelnosti nebo také technicko-ekonomická studie je velice podrobný dokument, který posuzuje investiční projekt z kritického hlediska a snaží se odhalit možná rizika. Je nezbytná u finančně náročných investičních projektů u některých programů či v rámci výzev může být nařízena i projektů menšího rozsahu.

Analýza CBA⁴⁴ se uplatní spíše u obecně, respektive veřejně prospěšných projektů. Český překlad zní „analýza nákladů a přínosů“. Souměříme přímé náklady a výnosy projektu s finančním dopadem „společenských“ přínosů, tj. užitků a ušetřených nákladů okolních subjektů (např. stát, obec apod.). Analýza CBA tak umožní obhájit přínos takového projektu, který z účetního hlediska negeneruje zisk, ale „má celospolečenský přesah mikroekonomického rázu“. (6 str. 53)

2.6.1.1.6 Rozpočet

Jedná se o plánování cash-flow⁴⁵ projektu. Rozpočet stanovuje zdroje a kalkuluje nákladnost jednotlivých aktivit projektu a sestavuje se pro celý projekt nebo pro každou jednotlivou jeho etapu v případě etapového projektu. Patří ke stěžejním projektovým dokumentům.

Rozpočet musí být přísně realistický, jelikož se podle něj bude schválený projekt realizovat a v případě nesrovnalostí si zaděláváme na problémy s financováním. „Přestřelení“ rozpočtu může mít na druhou stranu za následek ztrátu šancí na získání podpory. Rozpočet je členěn na kapitoly, podkapitoly a jednotlivé položky projektu. Při sestavování rozpočtu si pohlídáme minimální a maximální limity finanční podpory, které nalezneme ve výzvě.

Struktura rozpočtu je pro každý operační program odlišná, vyskytují se v nich však některé společné rysy.

Pro tvrdý projekt jsou typické tyto kapitoly:

- Osobní výdaje (náklady na mzdy)
- Cestovné
- Nákupy spotřebního materiálu, drobného hmotného majetku a zboží
- Nákupy služeb (např. náklady za poradenství k projektu, vypracovávané studie, jinak hlavně pronájem a přeprava)
- Pořízení investic
- Jiné náklady a DPH

⁴⁴ Cost – Benefit Analysis

⁴⁵ Peněžní tok – pohyb peněžních prostředků za určité období v souvislosti s určitou činností

Pro zmírnění dopadu nepřesného naplánování platí zaměnitelnost výdajů v rámci rozpočtu. To znamená, že pokud například ušetříme na osobních nákladech, můžeme úspory přenést do spotřeby a naopak. (4 str. 119)

Pokud projekt ve fázi realizace generuje příjmy, pak se tyto příjmy odečítají od uznatelných výdajů projektu.

U podnikatelských projektů se do návrhu rozpočtu promítá zpětné uvolňování evropských peněz – finanční podporu obdrží realizátor až po uhrazení výdajů, na základě předložení monitorovací zprávy a v souladu se smluvními podmínkami.

2.6.1.1.7 *Harmonogram*

Nezbytnou součástí každé žádosti musí být harmonogram, neboli „jízdni řád“ projektu. Již definované aktivity časově ohraničíme a logicky seřadíme podle návaznosti a důležitosti. U vysoké finanční nákladnosti dílčích logických celků – etap projektu, je na místě zauvažovat o etapizaci projektu.

Jednoetapovým projektům se proplácení uznatelné náklady až po dokončení. Jejich výše nesmí přesáhnout hranici danou operačním programem. Pokud náklady danou hranici převyšují a projekt je naplánován na dobu delší než jeden rok, lze jej rozdělit až do tří etap. Jedna dílčí etapa sice nesmí překročit nákladnost danou pro jednoetapový projekt, v součtu všech etap má však víceetapový projekt jasně větší finanční mantinel. Víceetapový projekt se vyznačuje náročnější administrací, jelikož každá etapa si žádá vlastní naplánování. Jednotlivé etapy musejí být jasně oddělené a musí být evidentně prokazatelné jejich dokončení. Pro ohraničení jednotlivých etap slouží jisté události, milníky což jsou „indikace krátkodobých a střednědobých cílů, které umožňují měřit výsledky v průběhu celého projektu a nikoliv jen na jeho konci. Rovněž označují termíny, v nichž by měla být učiněna rozhodnutí a dokončeny jednotlivé aktivity“ (4 str. 92). Žádost o proplacení výdajů podává realizátor nanejvýš třikrát do roka.

Realizace projektu začíná dnem podpisu smlouvy o udělení dotace a končí podáním žádosti o provedení závěrečné platby. Pokud budeme chtít později změnit datum zahájení a dokončení, musíme se obrátit na příslušný orgán.

2.6.1.1.8 *Určení indikátorů*

Indikátor je měřitelný ukazatel, podle kterého se vyjadřuje výsledek projektu. Žadatel se v projektové žádosti zavazuje ke splnění nějaké míry indikátorů, které si vybral z předdefinovaného seznamu příslušné výzvy. Indikátory se člení na:

- **Vstupy** – typicky rozpočet
- **Výstupy** – vztahují se k aktivitám a jsou měřeny ve fyzických nebo finančních jednotkách (např. podlahová plocha stavby, počet nových pracovních míst,...). Zpravidla jsou dosaženy na závěr projektu.
- **Výsledky** – přímé a okamžité účinky projektu (např. pokles nákladů)
- **Dopady** – nepřímé následky projektu (např. počet nových zaměstnanců)

2.6.2 Metodické nástroje

Při přípravě projektu se žadatel neobejde bez souboru základních metodických nástrojů. Nejdůležitější z nich zde proto uvádím a některé z nich aplikuji v praktické části práce.

2.6.2.1 *Situační analýza*

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém analyzovaný podnik působí, případně které na něj nějakým způsobem působí, ovlivňují jeho chod, a zkoumání vnitřního prostředí podniku.

„Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“ (2 str. 53)

Obsah situační analýzy popisuje pravidlo **5C**:

- **Company** – podnik.
- **Collaborators** – spolupracující firmy a osoby.
- **Customers** – zákazníci.
- **Competitors** – konkurenti.
- **Climate/context** – makroekonomické faktory.

Situační analýza je poměrně podrobná a kumuluje v sobě další metodické pomůcky, kupříkladu matici SWOT analýzy.

2.6.2.2 *SWOT analýza*

Efektivní způsob identifikování základního projektového záměru. Jedná se o standardní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých souvztažných aspektů definovaného tématu vzhledem k současnému a budoucímu stavu. Uplatňují se postupy technik strategické analýzy, a proto bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů.

SWOT je akronym anglických slov:

- **Strength** – výhody, silné stránky, přednosti
- **Weakness** – slabiny, slabé stránky, nedostatky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Základ metody spočívá v zařazení jednotlivých faktorů do množiny jedné ze skupin, přičemž *silné a slabé stránky představují faktory vnitřní, zatímco příležitosti a hrozby faktory vnější*. Z toho vyplývá, že silné a slabé stránky lze ovlivnit poměrně snadno a naopak příležitosti a hrozby, jakožto vnější faktory nelze ovlivnit vůbec nebo jen velmi omezeně.

Cílem je navrhnout projekt, který v maximální možné míře využívá současný i předpokládaný potenciál a zároveň minimalizuje možné hrozby tím, že zbavuje analyzovaný subjekt slabin, nebo je obchází.

Při vytváření SWOT analýzy je nejlépe na začátku zhodnotit vnější prostředí a z něj odvodit příležitosti a hrozby. Poté teprve analyzujeme vnitřní prostředí určitého subjektu. Silné stránky identifikujeme podle toho, že by si je firma ráda napsala do reklamní inzerce. Slabé stránky pak představují určitý problém, se kterým se firma potýká, nebo kterého se obává. (2 str. 35-38)

2.6.2.3 *Logický rámec*

„Definice cílů, aktivit a výstupů projektu: *PROČ?, CO?, JAK?*“ (6 str. 42)

Základem logického rámce je strom cílů, který v součinnosti s dalšími nástroji používanými v logickém rámci napomáhá k rozvedení našeho prvotního mlhavého nápadu. Nutí nás definovat jednotlivé aktivity projektu, uvědomit si, zda tyto aktivity povedou ke kýženému cíli.

- **PROČ?** – definice cílů, aneb co tímto projektem sledujeme? Co by měl tento projekt pomoci vyřešit? U projektů předkládaných v rámci operačního programu, podléhají dílčí cíle specifickému cíli dané oblasti podpory.
- **CO?** – definice výstupů. Konkrétní výtvořiny či efekt projektu. Každý projekt by měl sledovat dosažení pouze jedné změny, která je účelem onoho projektu neboli bezprostředním hybným motorem našeho úsilí. Stanovíme dílčí výstupy projektu, za jejichž realizaci neseme přímou odpovědnost a důsledkem jejichž existence by podle nás mělo dojít k naplnění stěžejního účelu.
- **JAK?** – definice klíčových aktivit. Navrhujeme činnosti, postupy, metody a způsoby jednání nutné k vytvoření každého výstupu z předchozího bodu. Je dobré si ujasnit, jaké zdroje potřebuje daná aktivita a kdo ji vykoná. (6 str. 96)

2.6.2.4 *Klíčové aktivity a jejich základní vazby*

Aktivitou se rozumí jen samotný proces, který potřebuje vstupní elementy a jehož výsledkem je nějaký výstup. Podrobným popisem aktivit můžeme zásadně ovlivnit úspěšnost naší projektové žádosti v procesu hodnocení. Jedná se o zdlouhavou a mezi projektanty nepříliš populární součást žádosti. Základními vazbami aktivit jsou:

- **Cíle** – aktivita vždy slouží k naplnění nějakého cíle.
- **Vstupy** – finance, čas, materiál, úsilí. Dochází k jejich přeměně ve výstupy.
- **Výstupy** – výsledek aktivity, ať už přímý, či nepřímý.
- **Lidské zdroje** – osoby podléající se na aktivitě a jejich úkoly.
- **Vybavení** – převážně materiální statky, ale i znalosti, vědomosti a zkušenosti, které jsou nezbytné k provedení aktivity. Oproti vstupům nedochází k jejich přetavení v něco jiného.
- **Administrace** – účtování, zaznamenávání, monitorování. Nezbytné pro projekt.

2.6.2.5 *Harmonogram projektu*

Harmonogram, alias časový plán, tvoří nezbytnou součást kteréhokoliv projektu. Určitou představu o časové náročnosti dílčích aktivit a jejich vzájemné závislosti dostaneme již při zpracování projektového záměru. Žádost o podporu je pak nutné doplnit i o grafické znázornění harmonogramu. U nepříliš složitých projektů se často setkáváme s grafickým znázorněním zvaným Ganttův diagram.

Ganttův diagram používá lineární časovou osu, na kterou se nanášejí jednotlivé aktivity. Zhotovitel diagramu si zvolí vhodnou časovou jednotku podle délky trvání celého projektu (pro běžné projekty se nejvíce hodí kalendářní měsíc) a těmito jednotkami svou časovou osu rozdělí. Každému dílku časové osy pak přehledně přiřadí naplánované aktivity podle toho, zda v daném období probíhají či nikoliv. Tento diagram umožňuje kontrolovat v průběhu projektu, zda aktivity začínají a končí včas, nevyjadřuje však závislosti mezi aktivitami.

Dokreslením závislostí získáme tzv. diagram PERT⁴⁶. Vazby v diagramu znázorníme šipkami od podmíněné aktivity k aktivitě závislé. Dostaneme již harmonogram se významnou informativní hodnotou.

Navíc můžeme identifikovat aktivity, na kterých závisí celková progresa projektu a které mají kritický vliv na splnění časového termínu pro ukončení projektu. Tyto aktivity následně propojíme křivkou, jež nám znázorní tzv. kritickou cestu. Takto vzniká tzv. diagram CPM⁴⁷.

⁴⁶ Z anglického Program Evaluation and Review Technique

⁴⁷ Z anglického Critical Path Method

2.6.2.6 *Rizikový management*

Jak praví univerzálně platný Murphyho zákon, „co se může pokazit, pokazí se.“ Pro úspěšnost projektové žádosti, jakož i celého projektu, je tedy nutné potenciální hrozby lokalizovat a zamyslet se nad tím, jak se jich můžeme vyvarovat, potažmo jak zmírnit jejich negativní dopady. Při určování rizik si můžeme pomoci následujícím výčtem otázek⁴⁸:

- Co nemusí fungovat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu negativních jevů?
- Jak tyto jevy mohou ovlivnit náš projekt?
- Jak můžeme těmto jevům předcházet?

Obzvláštní pozornost je třeba věnovat těmto oblastem:

- Jednotlivé projektové aktivity a rizika spojená s jejich dokončením v plánovaných termínech.
- Jednotlivé komponenty projektu: lidské zdroje, zařízení a vybavení, požadavky na infrastrukturu a další zdroje.
- Vztahy a dohody s partnery a dodavateli.
- Organizační změny, které mohou nastat během realizace projektu.
- Vnější vlivy, které mohou mít dopad na projekt, jako jsou změny v legislativě, změny v politice vlády, technologický vývoj.

Rizika lze popsat ve třech dimenzích. Jednak pravděpodobnost výskytu, druhak závažnost důsledků a za třetí finanční výše škod nebo nákladnost protiopatření. Všechny tři aspekty dohromady nám určují závažnost rizika. U propracovaných analýz všechny aspekty kvantifikujeme a zadáváme do tzv. „logického součinu“. Pro případy vyhodnocování malých projektů by to však představovalo pověstný kanón na komára. V běžné projektové žádosti si vystačíme s určením stupnice závažnosti a logickým myšlením.

⁴⁸ *Project Management: c.d.*, s. 23. Citován v (4 str. 123)

Stupnice rizika může vypadat nějak takto:

1. zanedbatelné riziko
2. snížené riziko
3. přípustné riziko
4. vysoké riziko
5. nepřípustné riziko

Riziko na úrovni tři a nižší musíme hlídat a případně řešit v průběhu realizace. Vysoké a nepřípustné riziko vyjadřuje nutnost či nezbytnost přijmout příslušná opatření. Způsoby nakládání s rizikem zahrnují (7 str. 114):

- **Transfer rizika** – přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty, které si s daným typem rizika umějí lépe poradit.
- **Vyhnutí se riziku** – přehodnocení projektu a návrh jiného řešení.
- **Redukce rizika** – odstranění příčin vzniku rizika nebo snížení nepříznivých důsledků.
- **Retence (zadržení) rizika** – vědomé či nevědomé připuštění rizika a převzetí v něm obsažené ztráty.
- **Diverzifikace** – rozdělení, rozmělnění rizika do více elementů.
- **Pojištění** – pasivní řešení rizika.

Můžeme ještě vyznačit, na kom riziko spočívá a kdo má moc jej ovlivnit.

2.6.2.7 *Marketingový mix*

Pojem marketing leckomu evokuje pouze na smysly útočící reklamu, toto spojení však znamená klasickou myšlenkovou zkratkou. Marketing „je ve své podstatě úzce spojený s rozvojem trhu a trhem jako takovým. Můžeme ho přiblížit např. jako soubor metod, přístupů a činností zaměřených na řešení problémů spojených právě s trhem, jeho rozvojem a vůbec všemi aktivitami, které jsou na něj zacíleny. Významné je si uvědomit, že marketing, byť je jeho definic řada, nelze v žádném případě ztotožňovat jen a pouze s reklamní či jinou propagační činností.“⁴⁹

⁴⁹ SIEBER, Patrik: *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka*. Ministerstvo pro místní rozvoj, květen 2004, s. 18 citován v (4 str. 101).

Z hlediska projektové žádosti nám marketingový mix pomůže odpovědět na otázky typu:

- Pro koho je projekt určen?
- Jaký problém řeší tomuto subjektu?
- V jakém rozsahu a časovém horizontu bude o výstup projektu zájem?
- Jakým způsobem lze podpořit zájem o výstup projektu?

"Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu." (3 str. 105)

Marketingový mix operuje se čtyřmi proměnnými, které se skrývají pod označením 4P:

Product (produkt) – popisuje výrobek, potažmo službu, které budou v rámci projektu poskytovány a to včetně souvisejících záležitostí jako záruka, služba, obal, image atp.

Price (cena) – určení ceny a možností úhrady (hotově, kartou, na splátky, leasing). U veřejných projektů bývá nezdědka nastavená nulová cena, tedy poskytování produktu bezplatně.

Promotion (propagace) – informační kanály, kterými se zákazníci o produktu dovídají. Placená reklama, publicita, internet...

Place (místo) – dostupnost produktu, rozsah a povaha distribuční sítě.

Doporučuje se přemýšlet nad produktem z pohledu spotřebitele.

2.6.3 Metodické nástroje zaměřené na investiční projekty

2.6.3.1 Studie příležitosti

Jedná se o studii, která definuje co nejvíce investičních příležitostí, které připadají v danou chvíli v úvahu jako potenciálně ekonomicky výnosné. Pracuje se pouze se zevrubnými daty. Její přínos spočívá ve zmapování potenciálu investičních možností.

2.6.3.2 Studie proveditelnosti

Bez nadsázky ji lze označit za nejdůležitější dokument ve fázi přípravy projektu. Bývá též nazývána jako *technicko-ekonomická studie*. Kvalitní studie proveditelnosti se vyznačuje hloubkou a detailností. Závisí na ní investiční rozhodnutí. Zahrnuje analýzu efektivnosti investice, analýzu citlivosti na změnu parametrů, analýzu rizik a predikci stability projektu a žadatele v zadaném časovém horizontu. Komplexnost těchto úkolů činí z technicko-ekonomické analýzy jeden z nejnáročnějších dokumentů v oblasti ekonomického a organizačního poradenství.

Studie proveditelnosti je dokonalou analýzou záměru z kritického hlediska a nabývá na nezbytnosti úměrně s finanční náročností projektu. Některé programy kofinancované z evropských fondů mohou být podmíněny zpracováním specifické studie proveditelnosti i u projektů menšího rozsahu. Konkrétní parametry se nacházejí v příslušné Příručce pro žadatele, v žádné technicko-ekonomické studii by však nemělo chybět toto:

- Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie, marketingový mix
- Management projektu a řízení lidských zdrojů
- Popis technických a technologických řešení
- Dopad projektu na životní prostředí
- Obstarávání dlouhodobého majetku
- Řízení oběžného majetku
- Finanční plán a bod zvratu
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

2.6.3.3 Finanční analýza

Smyslem finanční analýzy je zjistit, zda bude projekt vytvářet „takový tok peněžních prostředků v dlouhém období, který zajistí dostatečnou rentabilitu posuzovaného projektu.“(13 str. 44). Laicky řečeno „pomocí finanční analýzy zjistíme, zda bude projekt životaschopný“ (4 str. 148).

Finanční analýza pracuje s ukazatelem cash-flow, který souměří příchozí platby s odchozími a vyjadřuje *změnu* finanční situace za dané období. Při posuzování projektu získáme vyjádření cash-flow z rozpočtu a z harmonogramu, kdy nejprve zvolíme vhodné období, typicky kalendářní měsíc či rok, a v každém období provedeme odečet předpokládaných výdajů od plánovaných příjmů.

Jelikož při investičním projektu zpravidla dochází k návratnosti v dlouhém časovém horizontu, budeme analyzovat časové období deset i více let. Pro každý rok utvoříme odhad finančních toků – cash flow a jednotlivé roční hodnoty budeme postupně sčítat, dokud nezískáme kladnou hodnotu, předznamenávající splacení investice a její ziskovost. Aby to však nebylo tak prosté, do výpočtu nám vstupuje vliv inflace a úročení.

Je předpokládám jasné, že dnes se stokorunou pořídím nepatrně větší nákup než za rok a podstatně větší nákup než s tou samou stokorunou za dvacet let a že tento efekt způsobuje inflace. Úročení naproti tomu vzniká působením bankovních institucí a do vzorce se započítává z toho důvodu, že kdyby projekt vynášel stejné roční procento, jako peníze ležící v bance, bude nepochybně lepší investici neprovádět.

Proto není možné položit dnešní a budoucí cash-flow na stejnou úroveň. Hodnoty musíme nejprve sjednotit a to nejlépe na současnou hodnotu peněz. Budoucí finanční toky budeme takzvaně diskontovat⁵⁰ podle tohoto vzorce:

$$CF_L = \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \frac{1}{(1+r)^n} \times CF_n = \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Kde: CF_L = letošní hodnota cash-flow; CF_n = budoucí hodnota cash-flow; n = pořadí roku v posloupnosti od letošního do budoucnosti; r = diskontní sazba (úroková míra vyjadřující změnu hodnoty za urč. čas)

⁵⁰ Obrácený postup, tedy přepočítávání staré hodnoty na současnou se nazývá eskontování.

2.6.3.3.1 Výpočet čisté současné hodnoty

Nejsnazší model výpočtu návratnosti investice položí objem investovaných peněz se znaménkem mínus na začátek řádku a pak za každý rok připočte očekávaný výnos. Ve chvíli, kdy nám záporná hodnota přeskočí do „černých čísel“, považujeme investici za splacenou a od té doby začíná být zisková. Výpočet čisté současné hodnoty NPV⁵¹ do tohoto primitivního vzorce přidává jen diskontování budoucích příjmů. Vzorec pak vypadá následovně.

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \text{ což se dá zapsat jako } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Tímto způsobem stanovíme reálnější představu, kdy dojde k návratnosti investice. Pokud doba návratnosti překračuje předpokládanou dobu životnosti investice, mluvíme o nepřijatelném projektu a takový projekt nemá cenu realizovat.

Výpočet je poměrně zdlouhavý a tak doporučuji použít počítačový software – tabulkový kalkulátor. Například v MS Excelu existuje funkce „ČISTÁ.SOUČHODNOTA“.

2.6.3.3.2 Vnitřní výnosové procento

Pokud posadíme čistou současnou hodnotu NPV=0, a jako údaj n budeme uvažovat životnost investice, můžeme diskontní sazbu ve vzorci nahradit neznámou a rovnici vypočítat.

Zjistíme tak úrokovou míru, při které investice ani nevydělává, ani netratí. Tato úroková míra představuje jakousi hranici, kde se láme chleba. Pokud úroková míra stoupne nad vnitřní výnosové procento, investice se přestává vyplácet. Nízké vnitřní výnosové procento varuje před potenciálně rizikovou investicí.

Výpočet vnitřního výnosového procenta IRR⁵² vyžaduje znalost integrál anebo je možný metodou dosazování a zpřesňování, což je velmi velmi zdlouhavé a proto opět odkážu na tabulkový kalkulátor. V MS Excelu lze využít funkci „MÍRA.VÝNOSNOSTI“.

⁵¹ Net Present Value

⁵² Internal Rate of Return

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Teorie už bylo dost. Nyní se dostáváme ke konkrétnímu příkladu českého živnostníka a jeho investičnímu záměru, který si „brousí zuby“ na evropské peníze.

3.1 Subjekt

Mým subjektem je fyzická osoba, drobným to podnikatel, který plánuje zrealizovat projekt, ve kterém by uvítal evropskou finanční výpomoc a který se dobrovolně vložil do mých rukou, abych mu cestu k evropským penězům pomohl vytyčit.

Jméno: Tomáš Sedláček

Adresa: Hodice 220

589 01, Třešť

IČO: 67302734

DIČ: neplátce DPH

Právní forma: živnostník nezapsaný v OR

Činnost: tesařství (CZ-NACE⁵³ 16.23)

Tomáš Sedláček se věnuje tradiční tesařině již od roku 1990. Pochází z vesničky Střítež nad Bečvou v okrese Valašské Meziříčí. K řemeslu ho přivedla rodinná tradice a dalších zkušeností nabýval ve Valašském skanzenu v Rožnově pod Radhoštěm. Přibližně na přelomu milénia se přemístil na Vysočinu, kde ihned začal podnikat a vytvářet si pověst zručností a kvalitou odváděné práce. Od té doby se již stal známým po celém Česku a jeho práce i obličej na nás tu a tam vykoukne z televizní obrazovky v pořadech zaměřených na bydlení a volný čas.

V současné době zaměstnává dva tesaře, přičemž najmutí další schopné pracovní síly představuje dlouhodobý problém. Jeho devízou je bez nadsázky dokonalost v každíčkém detailu a zachování nízké ceny, které dosahuje rozvážným postupem a minimalizováním škod a odpadu. Z těchto důvodů odmítá rozdělování zakázek a delegování pracovních povinností, jelikož by nemohl na všechny zakázky zároveň dohlížet.

⁵³ Klasifikace ekonomických činností, která od 1. ledna 2008 nahradila starší Oborovou Klasifikaci Ekonomických Činností OKEČ. Zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství, je relevantnější s ohledem na hospodářskou realitu a je lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. Seznam CZ-NACE oblast 10-33 viz *Příloha 6*.

Pro představu – zatímco u stavební firmy, která má ve své nabídce roubené domy, vychází m² využitelné plochy hrubé stavby v nejlepším případě (typový dům s 200m² využitelné plochy) na bezmála 7.500,- Kč⁵⁴, u našeho živnostníka je to u stavby stejné velikosti a dispozice odhadem asi 5.500,- Kč za m² využitelné plochy.

Další informace a fotodokumentaci vystavuje na stránkách www.setes.eu.

3.2 Situace v oboru

Přesto že se dřevostavby v poslední době těší čím dál větší popularitě, oproti západním státům má stavebnictví v ČR stále velké nedostatky⁵⁵. Dřevostavbami se rozumí „srubové a roubené stavby, skeletové stavby, stavby two-by-four z dřevěných trámů, montované domy z lehkých prefabrikovaných panelů na bázi dřeva a různé odvozeniny a kombinace“ (17). Do oboru *tradiční* tesařiny však spadají jen domy roubené a srubové, a vázané konstrukce⁵⁶, které jsou konstruovány výhradně z masivního dřeva a spojovány tradičními tesařskými spoji. Mohou být postaveny z trámů ručně tesaných, ale také strojově opracovaných.

Poptávku po produktech tradiční tesařiny vytváří specifictví lidí. Mají úctu k památkám a tradičnímu řemeslu, inklinují k přírodě a vyznávají trvalé životní hodnoty. Někteří z nich jsou dokonce odpůrci moderního způsobu života. Oproti stavbě srubové, která se vyznačuje přesahy trámů ve spojích obvodového zdiva, neruší roubený dům scénérii periferie městské zástavby a těší se čím dál větší popularitě jako hlavní bydliště. Navzdory obecně rozšířenému dojmu, nemusí být nutně srubové či roubené bydlení finančně nákladnější než cihlová stavba, nicméně jsou dřevěné stavby často zadávány jako objekty druhořadého významu, tedy jako chalupy či domy pro volnočasové aktivity a proto poptávka do jisté míry závisí na finančním zajištění zadavatelů. Renovace památkově chráněných budov je dalším zdrojem poptávky a poslední a asi nejméně častý zdroj jsou výstavby či rekonstrukce muzeí a skanzenů.

⁵⁴ HANIŠ srubové domy. *Ceník srubů a roubenek* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Str. 16 – typový dům Markéta. Dostupné z WWW: <<http://www.srubovedomy.cz/file.php?nid=3569&oid=1802518>>.

⁵⁵ Dřevostavby tvoří v celkové bytové výstavbě USA 70 %, Bavorska 30 %, Rakouska 10 %. V ČR jen jednotky procent. „Dřevostavby u nás pohání rozmach výstavby, naopak brzdí je „kamenná česká“ tradice a nevýrazná osvěta a popularizace ze strany dřevařské lobby.“ (17)

⁵⁶ Krovy a jiné trámové konstrukce

Nabídka na poli tradiční tesařiny je regionálně diferenciovaná. Řemeslo je vlivem historického vývoje běžnější především na východě republiky a také na Slovensku. V jiných oblastech a konkrétně na Vysočině není tradiční tesařství rozšířené⁵⁷ kvůli vysoké řemeslné náročnosti a absenci učňovských mistrů i zájemců o řemeslo.

Trh v celé ČR se vyznačuje přetlakem poptávky, což se v případě našeho živnostníka projevuje přibližně ročním odkladem nových objednávek.

3.3 Investice

Stavba roubených domů má své specifikum v možnosti hrubou stavbu rozebrat podobně jako dětskou skládačku, převést a znovu zkompletovat na místě určení. Tesaři ve středověku dokonce stavěli domy, i když neměli zakázku. Rodinné domy na vesnicích byli většinou typově shodné a tak se dům nakonec vždy někomu prodal.

Zmíněný tesař již delší dobu zvažuje stavbu montážní haly, kterou by využíval hlavně k výrobě nových domů a vázaných konstrukcí⁵⁶. Dosud staví domy přímo na stavební parcele nebo na pozemku poblíž svého bydliště, kde se ovšem potýká s logistickými obtížemi kvůli znemožněnému přístupu těžké nakládací a přepravní techniky.

Iniciační výhody montážní haly spočívají v nezávislosti na meteorologických a venkovních světelných podmínkách, koncentraci výrobního zařízení a materiálu na jednom místě a ve snížených cestovních nákladech a ušetřeném času na cestách, jež budou kompenzovat čas a náklady na dvojí kompletaci.

Halu o půdorysu 20×13 m si chce živnostník vybudovat svépomocí. Bude ze dřeva a měla by reprezentovat zručnost majitele. Trámy tvořící kostru i prkna na pobití budou hoblované.

Vizualizace haly viz *Příloha 9*.

3.3.1 Zdůvodnění

Současná výrobní kapacita tvoří přibližně 3 kompletní domy za rok. Z výkazů za posledních pět let⁵⁸ vyplývá, že investor tráví na stavbách roubených domů průměrně 141 dnů v roce, přičemž každý den odpracuje v průměru 6,5 hodiny. Časový fond

⁵⁷ Viz *Příloha 7* – seznam a lokalizace nejbližších konkurentů

⁵⁸ Viz *Příloha 8*

omezují vedlejší zakázky a jiné povinnosti, ale nejcitlivěji do něj zasahují klimatické a venkovní světelné podmínky. Při optimálních podmínkách lze pro stavbu roubených domů počítat s využitím 250 pracovních dnů ročně a pracovní dobou 8 hodin denně, což znamená dvojnásobné navýšení časového fondu. Musíme však počítat s realizací i vedlejších zakázek a zároveň zahrnout pozitivní vliv lepšího výrobního zázemí. Očekávaná produkce by se měla zvýšit na téměř pět domů ročně, což v konečném důsledku znamená vyšší hospodářský výsledek o přibližně 200.000,- Kč.

3.3.2 Lokalizace

Se záměrem postavit halu již investor zakoupil pozemek v průmyslové zóně obce Hodice.

Výměra pozemku: 1200 m²

Parcelní číslo: 779/2⁵⁹

Katastrální území: Hodice⁶⁰ 640271

Status (NUTS V): Obec (CZ0632 587141)

Okres (NUTS IV): Jihlava (CZ0632)

Kraj (NUTS III): Vysočina (CZ063)

Region (NUTS II): Jihovýchod (CZ06)

Výměra obce: 12,55 km²

Počet obyvatel: 761 obyvatel⁶¹

První písemná zmínka o obci pochází z roku 1303, kdy se zde nacházelo panské sídlo. V 16. století došlo ke sloučení s panstvím Třeštským a význam obce postupně upadal. Od 19. století se v obci traduje výroba masných a uzenářských výrobků, která se dochovala dodnes jako masozávod Vysočina, a.s. V 60. letech 20. století vzniklo v obci významné zemědělské družstvo, zaměřené na pěstování obilovin a brambor a živočišnou produkci mléka a drůbeže. Převážná část obyvatel je zaměstnaná v těchto dvou podnicích, nebo za prací dojíždí. Obec Hodice leží v nadmořské výšce 563 metrů a protíná jí silnice II. třídy číslo 406 spojující historické město Telč s městem Třešť, do jehož kompetence obec spadá. Obec má k dispozici železniční zastávku na trati z Kostelce u Jihlavy do Slavonic. (18)

⁵⁹ Viz *Příloha 10* – Katastrální výměra

⁶⁰ Viz *Příloha 11* – Geografické umístění obce Hodice

⁶¹ Podle měření z 28. srpna 2006

3.3.3 Logická matice

Definujeme co, proč a jak chceme provádět a podle čeho budeme plánovat a vyhodnocovat postup.

TABULKA 1 – LOGICKÁ MATICE PROJEKTU (zdroj: vlastní tvorba)

	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ INDIKÁTORY	ZDROJE DAT /OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY
HLAVNÍ CÍL	Nezávislost na klimatických a venkovních světelných podmínkách, lepší výrobní zázemí	Statistika, evaluace ⁶²	Dostupná data
VÝSLEDKY /ÚČEL	Objemnější časový fond a jeho lepší využití, růst tržeb	Účetnictví	Přinejmenším setrvalý stav poptávky
VÝSTUPY	Vybavená montážní hala, oplocená skladovací plocha, elektrická přípojka, zázemí z unimobuňek	Kolaudační rozhodnutí, projektové indikátory	Úspěšně dokončený projekt, kvalitní projektový management včetně finanční oblasti
AKTIVITY	Obdržení stavebního povolení, výstavba montážní haly, oplocení, připojení na elektrickou rozvodnou síť, elektroinstalace, pořízení unimobuňek	stavební povolení, kontrola dodržování předepsaných norem, indikátory daného operačního programu	schopnost získat finance, efektivní využití času

Z logické matice vyplývá, že všechny aspekty projektu směřují k naplnění hlavního cíle. Zároveň došlo k objasnění účelu a byly stanoveny možnosti, jakým způsobem lze jednotlivé aspekty projektu vyhodnocovat.

⁶² Určení hodnoty, odhad. Závislá na sběru dat.

3.3.4 Definice klíčových aktivit

V tomto kroku dám dohromady klíčové aktivity projektu a jejich vazby. Pořadí zápisu nerozhoduje.

TABULKA 2 – KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU (zdroj: vlastní tvorba)

AKTIVITA	CÍLE	VSTUPY	VÝSTUPY	LIDS. ZDR.	VYBAVENÍ	ADMINIST.
Obdržení stavebního povolení	Legálnost stavby	Peníze	Projektová dokumen., stavební povolení	1	Projekční kancelář	Stavební řízení
Výstavba montážní haly	Hotová budova	Práce, peníze, stavební materiál	260 m ² kryté užitkové plochy, sklad, šatna a kancelář z unimobuněk	3 - 8	Tesařské nářadí a nástroje, elektrická centrála, stav.techn.	Účetní doklady, hodinový deník, stavební dohled
Připojení na elektrickou rozvodnou síť	Dostupná elektrická přípojka	Peníze	Elektrické vedení napojené na rozvodnou síť, rozvodná skříň	1 - 3	Stavební technika	Účetní doklady, povolení od energetiků a od Českých Drah
Elektroinstalace	Dostupná elektřina, osvětlení	Peníze, elektro. materiál	Jistič, zásuvky, osvětlení	1	Elektrikář, revizní technik	Účetní doklady, revize

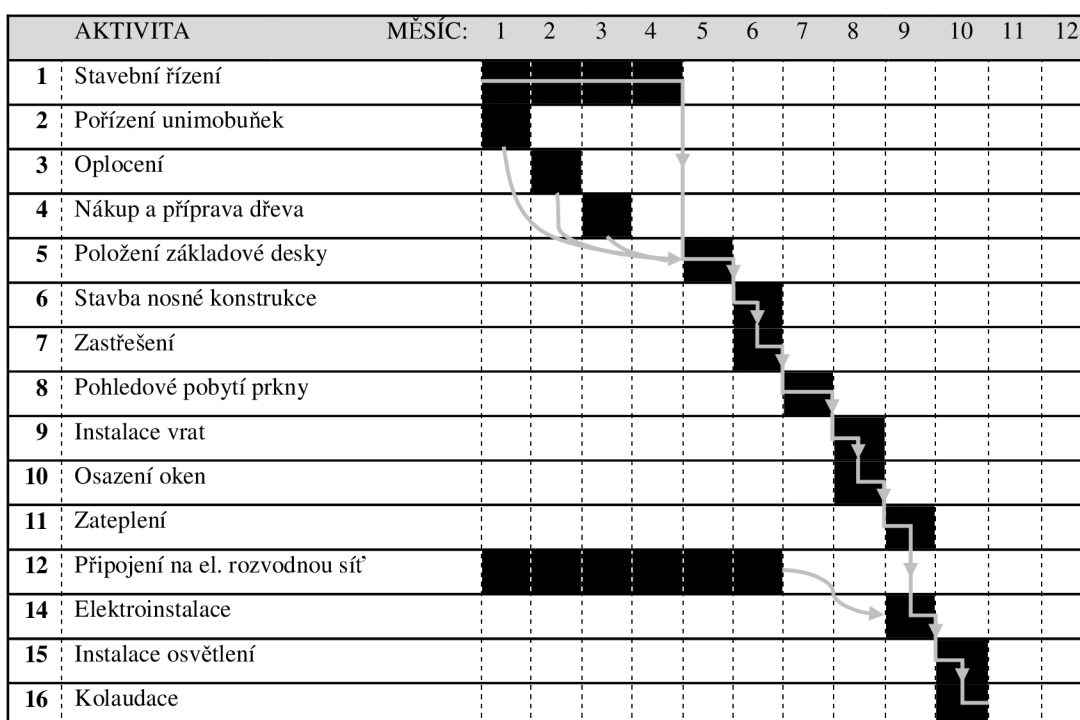
Stanovil jsem čtyři klíčové aktivity, na jejichž provedení závisí dokončení projektu a jeho odpovídající funkcionalita. Ze zápisu vyplývá jejich účel, potřeby, výsledek a administrativní nároky.

Součástí projektu je řada dalších aktivit, ať už vedlejších, či dílčích, zahrnutých uvnitř klíčových aktivit. Jejich úplný soupis zadávám až do harmonogramu.

3.3.5 Harmonogram

Do harmonogramu se zapisují všechny významnější aktivity, které lze nějak definovat. Harmonogram jednotlivé aktivity časově ohraničuje, řadí je podle logické návaznosti a podle zvolené metody může vyjadřovat jejich závislosti a vliv na dokončení projektu. Abych získal co nejlepší vypovídací hodnotu, použiji graf CPM.

TABULKA 3 – HARMONOGRAM PROJEKTU (zdroj: vlastní tvorba)



Schodovitá křivka označuje návaznost a závislosti aktivit a nazývá se kritickou cestou. Zpoždění jedné z aktivit, jimiž křivka prochází, má za následek zpoždění celého projektu.

Oblé šipky znamenají vazby těch aktivit, které mají určitou časovou rezervu a jejichž zpoždění v rámci této rezervy projekt jako celek neprodlužuje. Je tedy možné je přesouvat a zároveň, pokud mezi sebou nemají žádné vazby, v harmonogramu navzájem prohazovat a realizovat je podle příhodnosti podmínek. Operační prostor pro takové optimalizace je omezen velikostí časové rezervy.

3.3.6 Rozpočet

Investor plánuje stavbu svépomocí a zadávání drobných zakázek řemeslníkům podnikajícím na základě živnostenského oprávnění. Ceny vycházejí z reálných cen materiálu a zařízení, cenové nabídky firem a cenového odhadu na základě zkušeností nabytých praxí investora. Do rozpočtu budu počítat jen budoucí výdaje, které mohou být uznatelné z hlediska čerpání dotace. Položka s označením „firma“ za lomítkem vyjadřuje cenu, kterou si za dodání položky účtuje stavební firma.

TABULKA 4 – ROZPOČET PROJEKTU (zdroj: konzultace; ocenění firmy Renomix)

POLOŽKA	POČET JEDNOTEK	JEDNOTKOVÁ CENA (KČ)	CENA ZA PO- LOŽKU (KČ)
Stavební dokumentace	1 ks	20.000,-	20.000,-
Základová deska	260 m ²	800,-	208.000,-
Základová deska – firma		2.500,-	650.000,-
Smrkové dřevo	40 m ³	6.000,-	240.000,-
Střešní krytina	250 m ²	250,-	62.500,-
Okno 90×90 cm	50 ks	3.000	150.000,-
Vrata od haly	2 ks	30.000,-	60.000,-
Tepelná izolace	500 m ²	200,-	100.000,-
Stavební práce	–	–	150.000,-
Stavební práce – firma			500.000,-
Elektrická přípojka	–	–	150.000,-
Elektrické rozvody	–	–	40.000,-
Osvětlení	16 ks	10.000,-	160.000,-
Unimobuňka - nová	2 ks	180.000,-	360.000
- repasovaná		70.000,-	140.000,-
- před repasem		35.000,-	70.000,-
Oplocení	240 m	250,-	100.000,-
Oplocení – firma		700,-	168.000,-
Reklamní plocha v souladu s pravidly pro publicitu	2	12.500,-	25.000,-
CELKOVÁ NÁKLADNOST	MINIMÁLNÍ	MAXIMÁLNÍ	OČEKÁVANÁ
	1.535.500,-	2.685.500,-	~1.600.000,-

3.3.7 Financování a návratnost investice

Náklady na projekt se pohybují na úrovni 1,6 mil. korun a očekáváme čistý výnos investice 200. tis korun ročně.

3.3.7.1 *Financování*

Investor hodlá využít vlastní zdroje ve výši 200-250 tis. korun a zbytek pokrýt z účelové hypotéky, které by ručil stavěnou montážní halou. Dnešní situace na poli hypoték je velice příznivá, některé finanční domy slibují úrokovou sazbu již od 4% p. a. Náš případ však nespadá do kategorie těch nejvýhodnějších, jelikož má vysoké LTV⁶³ a předpokládanou dobu splatnosti 15 let. Doporučil bych hypotéku s možností jednorázového splacení a dobou fixace nastavenou na 3 roky, která v dnešní době vychází nejvýhodněji a předpokládáme-li úspěšné získání dotace, mohl by investor po třech letech hypotéku výhodně splatit, případně se dá hypotéka po třech letech refinancovat.

Pro potřeby vyhodnocování uvažuji hypotetickou hypotéku ve výši 1,4 milionu korun, splácenou anuitními měsíčními splátkami ve výši přibližně 11.700,- Kč po dobu 15 let, dobou fixace 3 roky a roční úrokovou sazbu včetně všech poplatků na úrovni 6% p. a.

3.3.7.2 *Finanční analýza*

Pro výpočet čisté současné hodnoty je potřeba znát životnost investice, kterou za daných okolností určíme nesnadno. Pokud bychom uvažovali statické vlastnosti budovy a její využitelnost, budeme se pohybovat v řádu desítek až stovek let. Chceme-li stanovit dobu, po kterou bude halu využívat samotný investor k řemeslné výrobě, musíme zase uvažovat řadu nepřesných a špatně odhadnutelných činitelů, jako jeho zdraví, vliv okolního prostředí, vývoj poptávky atd. Dobu životnosti tedy odvodím od doby splatnosti hypotéky a diskontní sazbu položím rovnou hypotéčnímu úvěru.

Čistá současná hodnota investice: 244 336,59 Kč

Čistá současná hodnota je kladná, to znamená, že investice je přijatelná.

Vnitřní výnosové procento: 9%

Projekt by měl být životaschopný, pokud diskontní sazba nepřekoná hranici 9%.

⁶³ Loan to Value – poměr výše úvěru k zástavní hodnotě nemovitosti.

3.3.7.3 Cash-flow projektu

V této kapitole vyhodnotím finanční toky spojené s investicí a převedu je na současnou hodnotu. Pro přepočítání na současnou hodnotu je použita diskontní sazba podle vzorce:

$$RN = (1 + RR) \times (1 + IE) - 1$$

Kde: RN = nominální diskontní sazba; RR = reálná diskontní sazba; IE = roční míra inflace.

Reálná diskontní sazba i roční míra inflace jsou poměrně dynamické ukazatele a proto jsem použil jejich průměr za posledních deset let. Diskontní sazbu vyhlašuje Česká národní banka (10), desetiletý průměr činí 2% a nějaké drobné. Míra inflace je k nalezení na stránkách Českého statistického úřadu (11) a za posledních deset let ustanovila průměrnou hodnotu 3% ročně. Nominální diskontní sazba vypočtená podle vzorce, se kterou budu vyčíslvat současnou hodnotu cash-flow, dělá cca 5%.

TABULKA 5 – CASH-FLOW PROJEKTU (zdroj: vlastní tvorba)

ROK	INVESTICE	HYPOTÉKA	CASH-FLOW	SOUČASNÁ HODNOTA
0.	-1.600.000,-	1.400.000,-	-200.000,-	-200.000,-
1.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	56.762,-
2.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	54,059,-
3.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	51.485,-
4.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	49,033,-
5.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	46,698,-
6.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	44.474,-
7.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	42.357,-
8.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	40.340,-
9.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	38.419,-
10.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	36.589,-
11.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	34.847,-
12.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	33.187,-
13.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	31.607,-
14.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	30.102,-
15.	200.000,-	-140.400,-	59.600,-	28.669,-

Z tabulky cash-flow vyplývá návratnost vlastních finančních prostředků za čtyři léta. Další roky bude docházet ke splácení hypotečního úvěru, nicméně výnos investice je každoročně vyšší než celková výše splátek.

3.3.8 Analýza rizik

Exaktní posuzování rizik je velmi složité a diskutabilní. Museli bychom posbírat data pro určení statistických pravděpodobností, vyčíslení potenciálních škod a kvantifikovat intenzitu rizika neboli citlivost projektu na danou hrozbu. U projektu malého rozsahu to pokládám za zbytečně komplikované a tak při analýze rizik vycházím z empirického odhadu, zjištěných dat a obecně známých skutečností.

TABULKA 6 – ANALÝZA RIZIK PROJEKTU (zdroj: vlastní tvorba)

RIZIKOVÝ FAKTOR	ZÁVAŽ. RIZIKA	PRAVDĚ- PODOBN.	MOŽNÁ OPATŘENÍ
Technická rizika	–	–	–
Nevyhovující technické řešení projektu	4	1	pověření zkušeného projektanta
Přehodnocení projektu	2	2	konzultace, brainstorming
Kvalita prací, dodržování norem, bezpečnosti, atd.	3	2	výběr certifikované firmy, pověření zkušeného stavbyvedoucího
Prodloužení termínu výstavby	2	3	urychlování všech prací
Živelné pohromy	5	1	pojištění, technické úpravy
Finanční rizika	–	–	–
Nedostatek finančních prostředků	4	2	záložní fond, pojištění
Zvýšení nákladů během realizace	3	2	vytvoření rozpočtových rezerv
Provozní rizika	–	–	–
Nedostatek poptávky	5	2	propagace, marketing
Nedostatečná výnosovost	4	2	diverzifikace využití
Legislativní rizika	–	–	–
Politická stabilita v ČR	1	1	politická angažovanost
Změna platných zákonů a vyhlášek	2	1	lobbování

Závažnost rizika a pravděpodobnost jsou známkovány úměrně podle velikosti od 1 do 5.

1. zanedbatelné riziko / nepravděpodobný jev
2. snížené riziko / málo pravděpodobný jev
3. přípustné riziko / vyvážená pravděpodobnost
4. vysoké riziko / vysoká pravděpodobnost
5. nepřipustné riziko / jistota

Projekt ohrožují zejména nedostatek finančních prostředků, nedostatek poptávky a nedostatečná výnosovost.

3.4 Zhodnocení výchozích informací

Z hlediska evropských fondů se jedná o životaschopný investiční (tvrdý) projekt, jelikož jeho výstupem bude dlouhodobý hmotný majetek. Investor je konkurenceschopný drobný podnikatel působící na venkově. Projekt podporuje především jeho vlastní podnikatelské aktivity bez přímého dopadu na obecné/veřejné blaho. Celková nákladnost dosahuje úrovně 1,6 milionu Kč, přičemž investor se bude na výstavbě sám podílet. Investici bude financovat z účelové hypotéky a z vlastních zdrojů.

3.4.1 Analýza SWOT

Komplexní strategická analýza investora.

TABULKA 7 – SWOT ANALÝZA (zdroj: vlastní tvorba)

PŘEDNOSTI		NEDOSTATKY	
Znalost tradičního řemesla a zkušenosti, Tradice, dobré jméno, pozitivní publicita, Lepší cena než u stavebních firem, Špičková kvalita odváděné práce		Nedostatek vlastních finančních zdrojů na větší investici, Nedostatek kvalifikované pracovní síly, Slabé výrobní zázemí	
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Početně slabá konkurence v oboru tradičního řemesla kvůli řemeslné náročnosti, Vzrůstající obliba dřevěných staveb, Velké množství starých dřevěných budov vyžadujících renovaci/rekonstrukci, Možnost práce ve státech EU		Nezájem o řemeslo ze strany mládeže, Pokles zájmu o tradiční řemeslo z důvodu finanční náročnosti v souvislosti s pokračující finanční krizí, Legislativní a byrokratické překážky bránící rozvoji drobného podnikání	

Přednosti a nedostatky se týkají vnitřních faktorů. Zde můžeme vidět převažující charakter pozitivních elementů, zatímco negativní elementy lze relativně snadno řešit – nedostatek vlastních finančních zdrojů pokrýt úvěrem a financovat výrobní zázemí, konkrétně montážní halu. Nedostatek kvalifikované pracovní síly je spojen s dlouhotrvajícím vnějším faktorem – nezájmem o řemeslo ze strany mladých lidí, a šance na nalezení dostatečně zkušeného tesaře v blízkém okolí, nebo který by byl ochotný se přestěhovat či dojíždět, je poměrně nízká.

Vnější faktory vyznívají rovněž příznivě, jelikož pozitivní vliv vzrůstající oblíbenosti dřevěných staveb lze nadále očekávat, zatímco pokles zájmu z důvodu ekonomické krize bude postupně opadat. Jedinou větší hrozbu představuje nezájem dnešní mládeže o řemeslo, který, podle některých dat, vykazuje mírný obrat k lepšímu, avšak okamžitou změnu situace očekávat nelze. Tento bod zároveň souvisí s faktorem početně slabé konkurence, kterou právě nezájem ze strany mladých lidí do značné míry způsobuje.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Úkolem je najít vhodný operační program, pojmenovat výhody a nevýhody, sporné otázky a potenciální šance na úspěch projektu výstavby montážní haly s příslušenstvím pro tradiční tesařství provozované fyzickou osobou, živnostníkem, v katastru malé obce.

4.1 Výběr vhodného programu pro čerpání podpory

Pro realizaci připadají v úvahu programy zaměřené na podporu drobných podnikatelských aktivit. Vhodné programy jsem nejprve zevrubně vyhledal v tabulce⁶⁴ a posléze ověřil jejich kompatibilitu podle programové dokumentace.

4.1.1 Operační program – podnikání a inovace (OPPI)

Programový dokument OPPI připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu s agenturou CzechInvest pro poskytování dotací a další finanční podpory podnikatelům a obcím. V rámci programu mohou být podpořeny oblasti zpracovatelského průmyslu CZ-NACE 10-33⁶⁵. Operační program má pět prioritních os, přičemž na rozvoj drobného podnikání pamatuje 2. osa.

4.1.1.1 Prioritní osa 2: Rozvoj firem

Obsahuje dvě oblasti podpory, z nichž zadání našemu případu vyhovuje oblast 2., nazvaná „Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků“, kterou zprostředkovává Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB).

TABULKA 8 – VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ ŽÁDOSTÍ V PROGRAMU OPPI, OSA 2., OBLAST 2. (zdroj: internet⁶⁶)

VÝZVA	VYHLÁŠENÍ	UKONČENÍ	ALOKACE (CZK)
Progres, výzva III	5. 1. 2010	31. 12. 2010	600 Mil.
Záruka, výzva III	5. 1. 2010	31. 12. 2010	1,1 Mld.
Rozvoj, výzva III	5. 1. 2010	31. 12. 2010	2 Mld.

Žádosti se předkládají na pobočku Českomoravské záruční a rozvojové banky, a. s.

⁶⁴ Viz *Příloha 12* – Souhrnná tabulka podpůrných programů

⁶⁵ Viz *Příloha 6* – Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE 10-33

⁶⁶ *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. c2005, 24. 5. 2010 [cit. 2010-05-27]. Aktuální přehled výzev. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument72592.html>>.

Společné podmínky OPPI, prioritní osa 2. (26 str. 82):

- Příjemce splňuje podmínky malého a středního podnikatele.
- Projekt se musí převážně týkat podporované ekonomické činnosti CZ-NACE⁶³.
- Příjemce je oprávněn k podnikání na území České republiky odpovídajícímu podporované ekonomické činnosti, k jejímuž uskutečňování je realizován projekt.
- Příjemce musí být podle svého čestného prohlášení zaregistrován jako poplatník daně z příjmů na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění.
- Příjemce vede účetnictví.
- Poplatník nesmí mít podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím státní správy a vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie. Posečkání s úhradou nedoplatků nebo dohoda o úhradě nedoplatků se považují za vypořádané nedoplatky.
- Poplatník nesmí mít podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců.
- Projekt bude realizován na území České republiky s výjimkou území hl. města Prahy.
- Poskytnutá veřejná podpora nesmí přesáhnout maximální intenzitu veřejné podpory přípustnou pro region, ve kterém bude projekt realizován, nebo omezení dané pravidlem de minimis.
- Stavební práce projektu nesmí být zahájeny a smlouvy s dodavateli strojů a zařízení (vč. smlouvy o smlouvě budoucí či závazné objednávky) nesmí být uzavřeny před datem podání žádosti.

Řešený projekt ve všech ohledech vyhovuje výše citovaným podmínkám. Je však vždy nutné zkontrolovat podmínky zvlášť pro každou výzvu.

4.1.1.1.1 Výzva PROGRES III

Poskytuje zvýhodněný podřízený úvěr až do výše 20 mil. Kč s pevnou úrokovou sazbou 3%, dobou splatnosti 9 let a možností odkladu splátek jistiny až o tři roky. „Úvěrovatelnost příjemce podpory se posuzuje podle komplexní analýzy založené na výstupech z finanční analýzy ekonomických výsledků příjemce podpory a jejich předpokládaného vývoje a posouzení mimoekonomických kritérií rizikivosti požadovaného financování, při kterém jsou brány do úvahy zejména flexibilita podnikání, management a zajištění odbytu.“(26)

Podmínky neumožňují kombinovat program Progres s dalšími programy veřejné podpory.

4.1.1.1.2 Výzva ZÁRUKA III

Podpora formou programu Záruka je nasadě v případech, kdy banka odmítne poskytnout potřebnou výši úvěru kvůli nedostatečnému zajištění žadatele. Záruka představuje neodvolatelný závazek ČMZRB zaplatit do určené výše částku v případě, že dlužník nesplní závazky vyplývající z úvěrové smlouvy. Může být vystavena nejenom ke krytí jistiny úvěru, ale i všech platebních závazků z úvěrové smlouvy, tj. vč. úroků a ostatních poplatků.

Záruka může krýt až 80% jistiny zaručovaného úvěru. Podnikatel hradí poplatek ve výši 0,1-0,3% p. a. z výše záruky a je mu poskytnut „finanční příspěvek ve výši až 4% p.a. z výše záruky k úhradě zbývajících částí ceny záruky“(1 str. 6)

Výhodou je zlepšená bonita dlužníka a cena záruky. Za nevýhodu pokládám fakt, že z povahy věci nelze zaručit hypotéku a tím pádem se žadatel musí omezit na méně výhodné formy úvěrování.

Finanční výhoda, která příjemci podpory vznikne díky zvýhodnění oproti obdobným komerčním produktům, je považována za podporu de minimis. Záruku tak lze kombinovat s další formou veřejné podpory až do výše míry intenzity podle pravidla de minimis, vyjma podřízeného úvěru programu Progres a některých dalších programů, jejichž podmínky toto zakazují.

4.1.1.1.3 Výzva ROZVOJ III

dotační podpora v rozsahu 1-20 mil. Kč.

Netýká se subjektů se sídlem v obci s méně než 2.000 obyvateli a musí dojít k realizaci projektu s cílovou oblastí v některém z regionů se soustředěnou podporou státu⁶⁷, a na území regionů s vyšší mírou nezaměstnanosti dle metodiky uvedené v programu⁶⁸. Obec hodice má méně než 2.000 obyvatel a ve výčtu podporovaných regionů chybí, takže náš podnikatel není oprávněn čerpat tuto dotaci hned ze dvou důvodů.

4.1.2 Regionální operační program – NUTS II Jihovýchod

Ačkoliv prioritní osy pro společný regionální operační program avizují hned v prvním bodě podporu malým a středním podnikatelům⁶⁹, tento bod není zdaleka součástí všech regionálních operačních programů. Pro NUTS II Jihovýchod jsou drobní podnikatelé pouze jednou z cílových skupin, avšak mimo oblast cestovního ruchu bychom je v kategorii příjemců hledali marně.

Regionální operační program Jihovýchod se soustředí převážně na dopravní infrastrukturu, rozvoj udržitelného cestovního ruchu a občanskou vybavenost. (27 str. 99-121)

⁶⁷ Vymezeny v usnesení vlády č. 141/2010

⁶⁸ VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI Program ROZVOJ : 3. výzva [online]. ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2010, 31.3.2010 [cit. 2010-05-27]. SEZNAM PODPOROVANÝCH REGIONŮ V PROGRAMU ROZVOJ OPPI. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/30344/46420/557925/priloha006.pdf>>.

⁶⁹ Viz **Příloha 12** – Souhrnná tabulka podpůrných programů

4.1.3 Program rozvoje venkova

Program rozvoje venkova spadá pod patronát Ministerstva zemědělství ČR a slouží k čerpání peněz z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova. Program je koncipován do čtyřech os, z nichž na rozvoj drobného podnikání se soustředí osa 3.

4.1.3.1 *Prioritní osa III., oblast podpory 1.2 a) :*

Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje

V rámci tohoto opatření je podporován vznik a rozvoj činností uchovávajících tradice řemesel jako např. kovářství, zámečnictví, truhlářství, výroba keramiky, sklářská výroba a co je důležité, patří sem i tesařství.

Jedná se o dotační podporu do maximální výše podle mapy intenzity podpory⁷⁰. Minimální výše dotace činí 50.000,- Nárok na podporu mají jen drobné podniky, které se nacházejí v zástavbě sídel s méně než 2000 obyvateli, což je náš případ.

TABULKA 9 – VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ ŽÁDOSTÍ V PROGRAMU PRV III.1.2 a)
(zdroj: internet⁷¹)

VÝZVA	VYHLÁŠENÍ	UKONČENÍ
III.1.2 a) Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje, 9. kolo	16. 2. 2010	8. 3. 2010

9. kolo přijímání žádostí v programu III.1.2.a) – Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje bylo již uzavřeno. Nezbyvá, než se připravit na další vyhlášení, které bývá uveřejněno na portálu eAGRI Ministerstva zemědělství.

Podle dosavadních intervalů lze usuzovat, že další kolo přijímání žádostí bude vyhlášeno v průběhu měsíce února roku 2011.

⁷⁰ Viz *Příloha 5*

⁷¹ EAGRI [online]. c2009, 22.1.2010 [cit. 2010-05-27]. Podpora zakládání a rozvoje podniků (III.1.2). Dostupné z WWW: <<http://eagri.cz/public/eagri/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/opatreni-osy-iii/podpora-zakladani-podniku-a-jejich/>>.

4.2 Projekt v kontextu jednotlivých programů

Možné varianty čerpání podpory dále rozvedu a vyhodnotím z hlediska výhodnosti.

4.2.1 Projekt v kontextu programu OPPI – PROGRES

Podpora formou zvýhodněného podřízeného úvěru je poskytována ve výši až 20 mil. korun, ne však více než 75% předpokládaných způsobilých výdajů. (33 str. 8)

Celkové uznatelné výdaje našeho projektu činné 1.6 mil. korun. Pokud bychom využili program Progres takřikajíc naplno, znamená to úvěr ve výši 1.200.000,- s výhodnou úrokovou sazbou 3% p. a. a dobou splatnosti 9 let. Je možný až tříletý odklad splátek jistiny, který ponechám nevyužit.

Investor má připraveny vlastní zdroje ve výši přibližně 200 tisíc korun, takže by mu na financování úplných investičních nákladů chyběla ještě jednou ta samá částka, kterou by pravděpodobně pokryl dalším úvěrem. Pokud by použil hypotéku, mohl by vzhledem k nízkému riziku bez obav ručit domem, ve kterém bydlí, nicméně ne všechny banky sjednávají hypotéky na takto nízkou částku a pokud ano, tak v ceně hypotéky zaujímají poměrně značnou část poplatky za vyřízení. Co do výhodnosti pak hypotéku dorovná i investiční úvěr, který bývá úročen mezi 7 až 8 procenty.

Proti podřízenému úvěru postavím hypotéku na částku 1.400.000 s dobou splatnosti 9 let a neměnnou úrokovou sazbou na hranici 6%.

U obou případů počítám s měsíčními anuitními splátkami.

TABULKA 10 – SROVNÁNÍ HYPOTÉKY S PODŘÍZENÝM ÚVĚREM (zdroj: vlastní tvorba)

DRUH ÚVĚRU	VÝŠE ÚVĚRU Kč	ÚROKOVÁ SAZBA p. a.	MĚSÍČNÍ SPLÁTKA Kč	NAVÝŠENÍ Kč
Hypotéka	1.400.000,-	6%	16.808,-	415.269,-
Podřízený úvěr	1.200.000,-	3%	12.692,-	170.772,-
+investiční úvěr	200.000,-	7,5%	2.501,-	70.136,-
Celkem PROGRES	1.400.000,-	3,6%	15.193,-	240.908,-
ZVÝHODNĚNÍ PROGRAMU PROGRES:			1.615,-	174.361,-

S podporou z programu Progres získá investor v průběhu devíti let finanční úlevu na úrocích ve výši 1.615,- korun měsíčně, což po devíti letech utvoří celkovou finanční podporu 174.361,- Kč. Částka nepřesahuje míru intenzity veřejné podpory.

4.2.2 Projekt v kontextu programu PRV III. 1.2 a) –

Podpora zakládání podniků a jejich rozvoje

V rámci tohoto programu může tesař Tomáš Sedláček získat dotaci až 60% z uznatelných nákladů. Dotace je vyplácena ex-post až po ukončení projektu, jehož realizace nesmí přesáhnout dobu dvou let v případě jednoetapového a tři léta v případě víceetapového projektu. (32 str. 128-130)

TABULKA 11 – DOTACE Z PROGRAMU ROZVOJE VENKOVA

(zdroj: (32 str. 129))

UZNATELNÉ VÝDAJE	MÍRA DOTACE	VÝŠE DOTACE
Kč	%	Kč
1.600.000,-	60%	960.000,-

Celková podpora činí 960.000,-. Podle harmonogramu můžeme předpokládat její vyplacení po 1. roce.

4.2.3 Posouzení výhodnosti možných variant podpory

Při posuzování výhodnosti obou variant porovnávám čísla, jak jsou uvedena u výše popsaných možností čerpání podpory. Navíc je doplňuji o přepočet na současnou hodnotu, aby se projevilo časové rozvržení podpory. Pro přepočet na současnou hodnotu používám nominální diskontní sazbu 5% (viz kapitola cash-flow projektu). Přidělení dotace promítám až do druhého roku projektu.

TABULKA 12 – POSOUZENÍ VÝHODNOSTI MOŽNÝCH VARIANT PODPORY

(zdroj: vlastní tvorba)

	PRV ROZVOJ PODNIKU	OPPI PROGRES	ABSOLUTNÍ ROZDÍL
Uznatelné výdaje	1.600.000,-		0
Úrokové náklady	415.269,-	240.908,-	174.361,-
Dotace	960.000,-	–	960.000,-
Cash-flow po 1. roce	-192.091,-	-173.634,-	18.457,-
Cash-flow po 2. roce	495.713,-	-339.000,-	834.713,-
Cash-flow po 5. letech	-2.489,-	-789.333,-	786.844,-
Cash-flow po 9. letech	-562.871,-	-1.295.870,-	732.999,-

Pravý sloupec uvádí peněžní rozdíl obou forem podpory a v každém řádku tabulky je tučně vyznačena výhodnější varianta.

Program Progres je aktuálně platný a to je jeho velkou výhodou. Na druhou stranu je nedotační a nepřináší s sebou tak markantní zvýhodnění, přičemž administrativní zátěž na příjemce klade přibližně stejnou, jako programy dotační, pravidlo publicity nevyjímaje.

Program rozvoje venkove ve své třetí prioritní ose článku 1.2 je naproti tomu k příjemcům podpory podstatně štedřejší, což se také odráží zvýšeným zájmem ze strany drobných podnikatelů, který je v regionu Jihovýchod dokonce kvantitativně největší z celé republiky. Každé kolo příjmu žádostí do tohoto konkrétního programu platí poměrně krátký čas a aktuálně nejsou žádosti přijímány. Rozhodně se však vyplatí připravit projektovou žádost předem, jelikož rychlost, s jakou je podána, může rozhodovat o úspěchu a neúspěchu. I zde zkrátka platí, že štěstí přeje připraveným.

4.3 Odhad šancí na získání podpory

Jelikož obec, v jejíž zástavbě se bude projekt realizovat, nespadá do oblastí se soustředěnou podporou státu, ani do žádné podobné oblasti, nemůže být projekt v tomto ohledu zvýhodněn. Z hlediska obou zvažovaných programů je také upřednostňováno využívání tzv. brownfields⁷², za které v našem případě plusový bod rovněž nezískáme, jelikož se jedná o novostavbu.

Kladné body by projekt mohl obdržet za uchovávání tradiční podoby řemesla, souvislost s udržováním kulturních památek a za podporu využívání dřeva jakožto obnovitelného zdroje. Samotné jádro projektu – investice, bude postavená rovněž ze dřeva, bude zateplená a investor ve svém vlastním zájmu upřednostní energeticky úsporné stroje a nářadí.

Vzhledem k výše popsaným skutečnostem má projekt podle mého mínění průměrnou šanci na získání podpory a úspěšnost projektu závisí hlavně na zpracování samotného projektu. U programu progres lze očekávat o něco větší šanci na úspěch, jelikož zde není takový přetlak žadatelů a veřejná podpora není tak výrazná.

4.4 Návrhy na zlepšení situace

Vzhledem k tomu, že se investor již delší dobu potýká s problémem nedostatečně kvalifikované pracovní síly, mohl by tento problém elegantně vyřešit a zároveň tím přispět ke zvýšení svých šancí na získání dotace. Tím řešením je závazek k vytvoření alespoň jednoho dalšího pracovního místa, na které by dosadil schopného člověka, který by u investora řemeslo vstřebával. S ohledem na velikost haly by podle mě bylo možné vyrábět naráz dvě zakázky pod jednou střechou, což by teoreticky znamenalo dvojnásobně rozšířit pracovní tým.

Nyní podnikatel zaměstnává dva schopné lidi. Ke každému z nich může přidat jednoho až dva nové členy a každému týmu svěřit jednu zakázku. Sám investor by mohl na obě zakázky dohlížet a na obou zakázkách provádět přesnější a technologicky náročnější práce. Zřejmě by se projevil i efekt týmové soutěže.

⁷² Opuštěné chátrající budovy.

Za úvahu by stála i spolupráce s učňovským učilištěm či podílení se na rekvalifikačních kurzech, která by ve prospěch projektové žádosti přinesla patřičně silný argument. Osobně však chápu stanovisko investora, kterého by zaučování neustále nových a nezřídka neukázněných lidí brzdilo. Ne každý má na takový způsob práce povahu. Navíc má pro tento účel obec Hodice poněkud nepříznivou polohu.

Další zlepšení se nabízí co do snižování rizik. Významné riziko pro každý podnik představuje úbytek poptávky. Velkou předností investora je přitom cena, která by spousta zákazníků jistě přesvědčila, přičemž na jeho internetových stránkách se nemá návštěvník o této přednost šanci dozvědět, jelikož investor inzeruje hlavně kvalitu práce a tradiční technologický postup. Internetové stránky má rozděleny do sekcí podle druhu výrobků, které obsahují všeobecný popis a souhrnnou fotogalerii, což mi připadá příliš obecné. Doporučuji vytvoření další úroveň podsekcí s popisem již realizovaných zakázek a zde každé vytvořit její vlastní fotogalerii a hlavně uvést základní údaje jako zastavěnou plochu, podlahovou plochu a cenu, za kterou byla zakázka zhotovena. Vznikl by tak v podstatě ceník, který by návštěvníkům stránek sloužil k porovnávání s nabídkou konkurenčních firem, takže by se o cenové výhodnosti potenciální zákazník dozvěděl a následně třeba i sám přesvědčil.

Další zjištěné závažnější riziko představuje možnost nedostatečné výnosnosti haly. Rozšíření pracovní kapacity na dvě zakázky současně by teoreticky mělo dostatečnou výnosnost zajistit. Nicméně existuje ještě další, vedlejší ekonomická činnost, kterou by bylo možné v hale či přilehlém pozemku realizovat a která by byla ospravedlnitelná i z hlediska čerpání evropské podpory a tím pádem včlenitelná do projektu výstavby haly. Investor by mohl pořídit briketovací lis. Jednak vzniká spousta pilin, hoblin a odpadového dřeva jeho vlastní činností a druhá existuje v blízkém okolí řada dalších dřevozpracujících podniků, ať už jednotlivců či firem. Vytápění dřevem je přitom stále populárnější a tak při správném marketingu by byl i odbyt zajištěn. Náklady na pořízení malého briketovacího lisu se přitom pohybují od 100 do 250 tis. korun. Tento zdroj financí by mohl doplňovat tesařskou výrobu a výnosovost haly tak suplovat.

ZÁVĚR

Provedl jsem šetření ve věci drobného podnikatele a jeho vyhlídek na využití legislativy Evropské unie a evropských fondů k financování rozvoje jeho vlastní ekonomické činnosti.

Podpora je v oblasti podnikatelských aktivit z rozhodnutí nejvyšších evropských institucí a podle místní úpravy Národním orgánem pro koordinaci zaměřena na podporu moderní ekonomiky, tj. ekonomiky založené na 3. hospodářském sektoru – službách. Nejmarkantnější pomoci se dostává projektům z oblasti turistického ruchu, energetiky a podstatný objem finančních prostředků putuje do výzkumných pracovišť a inovačních procesů v podnicích.

Já jsem zkoumal případ živnostníka provozujícího řemeslnou činnost nezemědělské povahy, který má v úmyslu zlepšit své výrobní zázemí. Vzhledem k tomu, že tento člověk k transformaci hospodářství mnoho nepřispívá, ba spíše naopak, je ze strany evropských fondů poněkud opomíjen, přestože svou činností přispívá k zachování kulturního dědictví a využívání obnovitelného zdroje – dřeva. V nápojovém lístku evropské podpory jsem pro něj byl schopen dohledat pouze jednu dotační a dvě nedotační varianty podpory. Bylo by však pošetilé se domnívat, že na evropskou dotaci má mít nárok každý. Je skoro až neuvěřitelné, na kolik možných činností evropská podpora směřuje a na kolik různorodých subjektů programové dokumenty pamatují.

Na počátku práce jsem se zavázal uvést čtenáře do problematiky evropských dotací a nedotací a na jednom konkrétním příkladu živnostníka provést výběr vhodného programu, onoho brčka pro čerpání evropské podpory. Doufám, že minimálně tento konkrétní živnostník shledá mou bakalářskou práci užitečnou a pokud se pustí do přípravy projektové žádosti, že mu bude obsahová náplň mojí práce sloužit jako dobrý manuál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura v knižní a tištěné formě

- (1) **BAJER, P., MATYÁŠ, J.** *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*. 1. vydání. Brno: EUROSPOLEČNOSTI, 2009. 119 s. ISBN 978-80254-4017-9.
- (2) **JAKUBÍKOVÁ, D.** *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (3) **KOTLER P., ARMSTRONG G.** *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (4) **MAREK, D., KANTOR, T.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. První vydání. Brno: Barrister & Principal, 2007. 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- (5) **ROBEJŠEK, P.** Pohřeb iluzí: Euro může stáhnout Evropu do pekel. *MF DNES: Magazín víkend*. 10. Duben 2010, XXI, stránky 46-49.
- (6) **TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H. a ŠUBRTOVÁ, J.** *Získejte dotace z fondů EU*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- (7) **SMEJKAL, V., RAIS, K.** *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- (8) **VILÁMOVÁ, Š.** *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

Literatura dostupná přes internet

- (9) *CzechInvest* [online].
2007, 21. 4. 2010 [cit. 2010-05-23]. Definice malého a středního podnikatele.
Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
- (10) *ČNB: Česká národní banka* [online].
2003, 2010 [cit. 2010-05-30]. Vývoj diskontní sazby ČNB v %.
Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_diskontni_historie.html>.
- (11) *ČSÚ: Český statistický úřad* [online].
c2010, 10.5. 2010 [cit. 2010-05-30]. Míra inflace.
Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- (12) EL-AGRAA, A. *The European Union: Economics and Policies*. eight edition.
Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 591 s.
Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=seX-BFibiakC&pg=RA1-PA434&dq=structural+funds+2007&hl=en&ei=0ujGS4mEO5WUnwOwkv3sDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEoQ6AEwBQ#v=onepage&q=structural%20funds%202007&f=false>. ISBN 978-0-521-87443-4,
ISBN 978-0-521-69727-9.
- (13) Euromanagers. *Základní principy přípravy projektů strukturálních fondů EU: dokumentované na případových studiích* [online].
ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, květen 2004 [cit. 2010-05-08].
Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=98392541-c7d0-4374-b36a-f6c597023511>>.
- (14) *Europa-web.de* [online]. 1996 [cit. 2010-05-10].
WINSTON CHURCHILL's SPEECH TO THE ACADEMIC YOUTH.
Dostupné z WWW: <<http://www.europa-web.de/europa/02wwwswww/202histo/churchil.htm>>.

- (15) Evropská unie. *In Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 1. 5. 2003, last modified on 25. 5. 2010 [cit. 2010-05-27]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropská_unie>.
- (16) *Fondy EU: Glosář základních pojmů* [online]. ČR: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, srpen 2005 [cit. 2010-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=6ea90988-5ae0-489d-b765-d853a50363ec>>.
- (17) HEJHÁLEK, Jiří. *Stavebnictví a interiér* [online]. 7/2007 [cit. 2010-05-16]. Dřevostavby: co je žene vpřed a co brzdí. Dostupné z WWW: <<http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/drevostavby-co-je-zene-vpred-a-co-brzdi/>>.
- (18) Hodice. *In Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 30. 8. 2006, last modified on 24. 5. 2010 [cit. 2010-05-27]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodice>>.
- (19) *INTEGROVANÝ OPERAČNÍ PROGRAM: pro období 2007 - 2013* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, prosinec 2007 [cit. 2010-05-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=8dcf1eff-5015-4317-b7a8-6fe05a47bfce>>.
- (20) LEBEDA, Václav. *POLICY BRIEF: 3×10 argumentů k Lisabonské smlouvě* [online]. Praha: Evropské hodnoty, 02.2009 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <http://www.evropskehodnoty.cz/images/downloads/EH_PolicyBrief0209_Lisabon.pdf>.
- (21) *Ministerstvo financí ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. 1. března 2010 [cit. 2010-05-07]. Rozpočet EU na rok 2010. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/rozpocet_eu_53527.html>.

- (22) Národní orgán pro koordinaci. *Fondy Evropské unie* [online].
Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 5. 5. 2010 [cit. 2010-05-18].
Měsíční monitorovací zpráva o průběhu čerpání fondů SF / FS.
Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d4d084ae-cde6-466a-8ec1-c907ab9c5cb3/Mesicni-monitorovaci-zprava>>.
- (23) Nová finanční perspektiva EU na léta 2007-2013. *BusinessInfo.cz*. [Online]
30. 1 2006. [cit 06. 05 2010.]
Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/nova-financni-perspektiva-eu-2007-2013/100051/38873/>.
- (24) *OPERAČNÍ PROGRAM DOPRAVA NA LÉTA 2007-2013* [online].
Praha: Ministerstvo dopravy ČR, 2007-10-11 [cit. 2010-05-27]
Dostupné z WWW: <<http://www.opd.cz/Providers/Document.ashx?id=75>>.
- (25) *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online].
ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, říjen 2007 [cit. 2010-05-27].
Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d2ee975-29fd-4a3a-a6ae-198e880027f8>>.
- (26) *OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE* [online].
Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, listopad 2007 [cit. 2010-05-27].
Dostupné z WWW:
<<http://download.mpo.cz/get/27518/39165/452799/priloha001.pdf>>.
- (27) *REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM NUTS 2 JIHOVÝCHOD 2007–2013*
[online]. ČR: Jihomoravský kraj, Kraj Vysočina, listopad 2007 [cit. 2010-05-27].
Dostupné z WWW: <<http://www.jihovychod.cz/download/rop/rop-jv.pdf>>.

- (28) *Operační program VÝZKUM A VÝVOJ PRO INOVACE 2007 – 2013* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, září 2008 [cit. 2010-05-27]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/OP_VaVpI/Zakladni_dokumenty/Operacni_program_Vyzkum_a_vyvoj_pro_inovace.pdf>.
- (29) *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, září 2007 [cit. 2010-05-31]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/ESF/SG_OP_VK_styl_upravy_final_b.pdf>.
- (30) *Operační program Životní prostředí* [online]. 2008 [cit. 2010-05-27]. Stručně o OP Životní prostředí. Dostupné z WWW: <<http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>>.
- (31) POTMĚŠIL, T. *Marketing journal.cz* [online]. 1.4.2009 [cit. 2010-05-27]. Úvod do problematiky (čerpání prostředků) z evropských fondů. Dostupné z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/uvod-do-problematiky-\(cerpani-prostredku\)-z-evropskych-fondu__s407x5124.html](http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/uvod-do-problematiky-(cerpani-prostredku)-z-evropskych-fondu__s407x5124.html)>.
- (32) *Program rozvoje venkova České republiky na období 2007-2013* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, leden 2010 [cit. 2010-06-01]. Dostupné z WWW: <http://eagri.cz/public/eagri/file/40890/PRV__leden2010.pdf>.
- (33) *VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI Program PROGRES* [online]. ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 5. 1. 2010 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/31429/45099/548673/priloha003.pdf>>.
- (34) *VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI Program ZÁRUKA: záruky za investiční úvěry* [online]. ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 5. 1. 2010 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/31430/45699/552859/priloha004.pdf>>.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 – LOGICKÁ MATICE PROJEKTU (s. 59)

TABULKA 2 – KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU (s. 60)

TABULKA 3 – HARMONOGRAM PROJEKTU (s. 61)

TABULKA 4 – ROZPOČET PROJEKTU (s. 62)

TABULKA 5 – CASH-FLOW PROJEKTU (s. 64)

TABULKA 6 – ANALÝZA RIZIK PROJEKTU (s. 65)

TABULKA 7 – SWOT ANALÝZA (s. 66)

TABULKA 8 – VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ ŽÁDOSTÍ V PROGRAMU OPPI (s. 68)

TABULKA 9 – VÝZVY K PŘEDKLÁDÁNÍ ŽÁDOSTÍ V PROGRAMU PRV (s. 72)

TABULKA 10 – SROVNÁNÍ HYPOTÉKY S PODŘÍZENÝM ÚVĚREM (s. 73)

TABULKA 11 – DOTACE Z PROGRAMU ROZVOJE VENKOVA (s. 74)

TABULKA 12 – POSOUZENÍ VÝHODNOSTI MOŽNÝCH VARIANT PODPORY (s. 75)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Rozpočet EU na rok 2010

Příloha 2 – Alokace zdrojů pro Českou republiku na období 2007-2013

Příloha 3 – Alokace zdrojů pro jednotlivé programy

Příloha 4 – Seznam a vymezení CZ-NUTS

Příloha 5 – Míra intenzity veřejné podpory

Příloha 6 – Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE 10-33

Příloha 7 – Seznam a mapa nejvýznamnějších konkurentů

Příloha 8 – Roční časový fond na výrobu srubových a roubených domů

Příloha 9 – Vizualizace haly

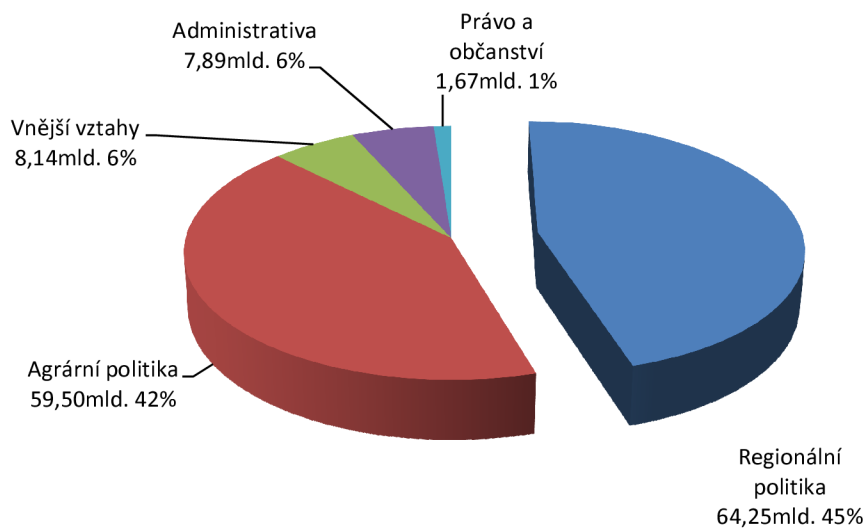
Příloha 10 – Katastrální výměra

Příloha 11 – Geografické umístění obce Hodice

Příloha 12 – Souhrnná tabulka podpůrných programů

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Rozpočet EU na rok 2010: 141,45 mld. EUR (zdroj: (21))



Příloha 2 – Alokace zdrojů pro Českou republiku na období 2007-2013 (zdroj: (23))

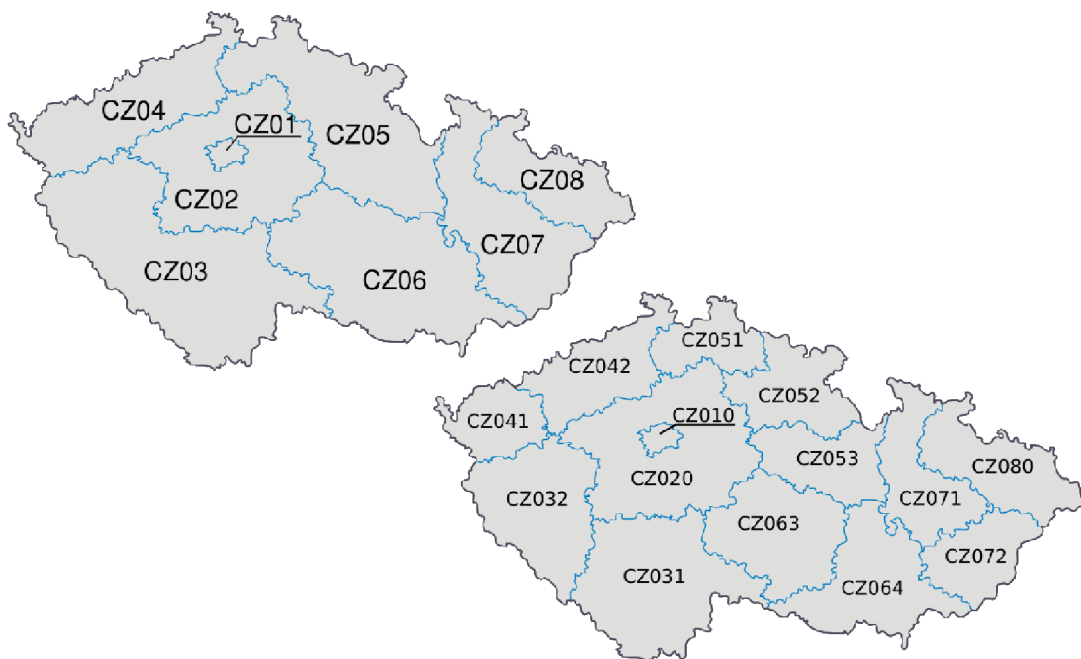
CÍL	EUR (v mld.)
Konvergence	25,88
Regionální konvergence	17,06
Fond soudržnosti	8,82
Konkurenceschopnost (Praha)	0,42
Konkurenceschopnost	0,19
Dodatečná alokace	0,08
Přeshraniční a mezinárodní spolupráce	0,39
Přeshraniční	0,28
Dodatečná přeshraniční	0,08
Transnacionální	0,04
CELKEM	26,69

Příloha 3 – Alokace zdrojů pro jednotlivé programy na období 2007-2013 (zdroj: (23))

OPERAČNÍ PROGRAMY	ZDROJOVÝ FOND	EUR (v mil.)
Podnikání a inovace	ERDF	3.041,31
Výzkum a vývoj pro inovace	ERDF	2.070,68
Životné prostředí	ERDF + FS	5.176,70
	ERDF	767,19
	FS	4.409,51
Doprava	ERDF + FS	5.564,95
	ERDF	1.155,44
	FS	4.409,51
Integrovaný operační program	ERDF	1.941,26
Regionální operační programy	ERDF	3.429,57
Střední Čechy	ERDF	411,55
Jihozápadní	ERDF	456,13
Severozápad	ERDF	549,07
Jihovýchod	ERDF	518,55
Severovýchod	ERDF	483,23
Moravskoslezsko	ERDF	527,12
Střední Morava	ERDF	483,91
Technická pomoc	ERDF	258,84
Lidské zdroje a zaměstnanost	ESF	2.588,35
Vzdělávání pro konkurenceschopnost	ESF	1.811,85
Praha – Konkurenceschopnost	ERDF	297,14
Praha – Adaptabilita	ESF	121,96
Program rozvoje venkova	EAFRD	3.600

Příloha 4 – Seznam a vymezení CZ-NUTS (zdroj: (15))

ÚZEMÍ	KÓD	REGION	KÓD	KRAJ	KÓD
NUTS I		NUTS II		NUTS III	
Česká republika	CZ0	Praha	CZ01	Hlavní město Praha	CZ010
		Střední Čechy	CZ02	Středočeský kraj	CZ020
		Jihozápad	CZ03	Jihočeská kraj	CZ031
				Plzeňský kraj	CZ032
		Severozápad	CZ04	Karlovarský kraj	CZ041
				Ústecký kraj	CZ042
		Severovýchod	CZ05	Liberecký kraj	CZ051
				Královéhradecký kraj	CZ052
				Pardubický kraj	CZ053
		Jihovýchod	CZ06	Kraj Vysočina	CZ061
				Jihomoravský kraj	CZ062
		Střední Morava	CZ07	Olomoucký kraj	CZ071
				Zlínský kraj	CZ072
		Moravskoslezsko	CZ08	Moravskoslezský kraj	CZ080



Příloha 5 – Míra intenzity veřejné podpory podle regionů (zdroj: (9))

Uváděno v % velký podnik/střední podnik/malý podnik.



Příloha 6 – Klasifikace ekonomických činností CZ-NECA 10-33 (zdroj: (32 str. 127))

KÓD	NÁZEV ČINNOSTI
100000	Výroba potravinářských výrobků
110000	Výroba nápojů
120000	Výroba tabákových výrobků
130000	Výroba textilií
140000	Výroba oděvů
150000	Výroba usní a souvisejících výrobků
160000	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
170000	Výroba papíru a výrobků z papíru
180000	Tisk a rozmnožování nahaných nosičů
190000	Výroba koksů a rafinovaných ropných produktů
200000	Výroba chemických látek a chemických přípravků
210000	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
220000	Výroba pryžových a plastových výrobků
230000	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
240000	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárnictví
250000	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
260000	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
270000	Výroba elektrických zařízení
280000	Výroba strojů a zařízení j. n.
290000	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
300000	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
310000	Výroba nábytku
320000	Ostatní zpracovatelský průmysl
330000	Opravy a instalace strojů a zařízení

Příloha 7 – Seznam a mapa nejvýznamnějších konkurentů (zdroj: diskuze; internet)

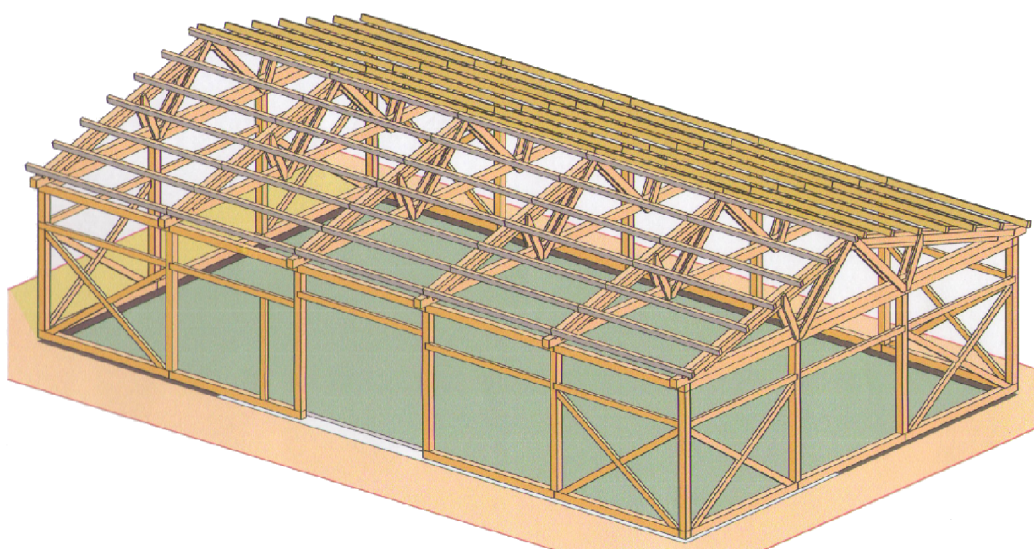
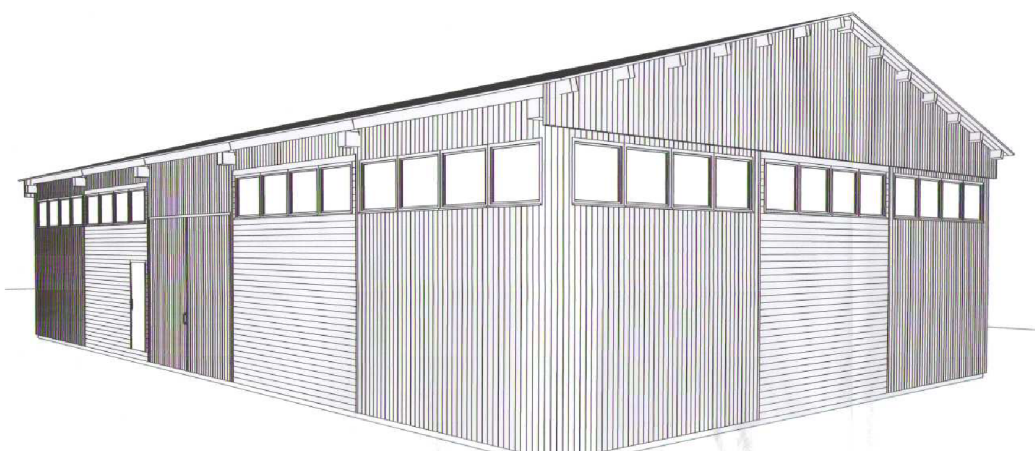
ZN.	NÁZEV	NABÍZÍ/VÝHODY	NENABÍZÍ/POSTIH
0	Tomáš Sedláček	roubenky/kvalita, cena	sruby, komplexní dodávka/čekací lhůty
1	Tesařství Musil	sruby, roubenky/kvalita	komplexní dodávka/čekací lhůty
2	Střechy Klouda	/mediálně známý na Jihlavsku	roubenky/neseriózní
3	Břetislav Kocián	specializace na renovaci památek	novostavby srubů a roubenek
4	Haniš srubové domy	sruby, roubenky/zavedený	renovace/vyšší cena
5	Kanadské sruby Tábor	sruby, komplexní dodávky	roubenky/vyšší cena
6	Lubomír Mach	roubenky/vlastní pila	sruby/spíše montované dřevostavby



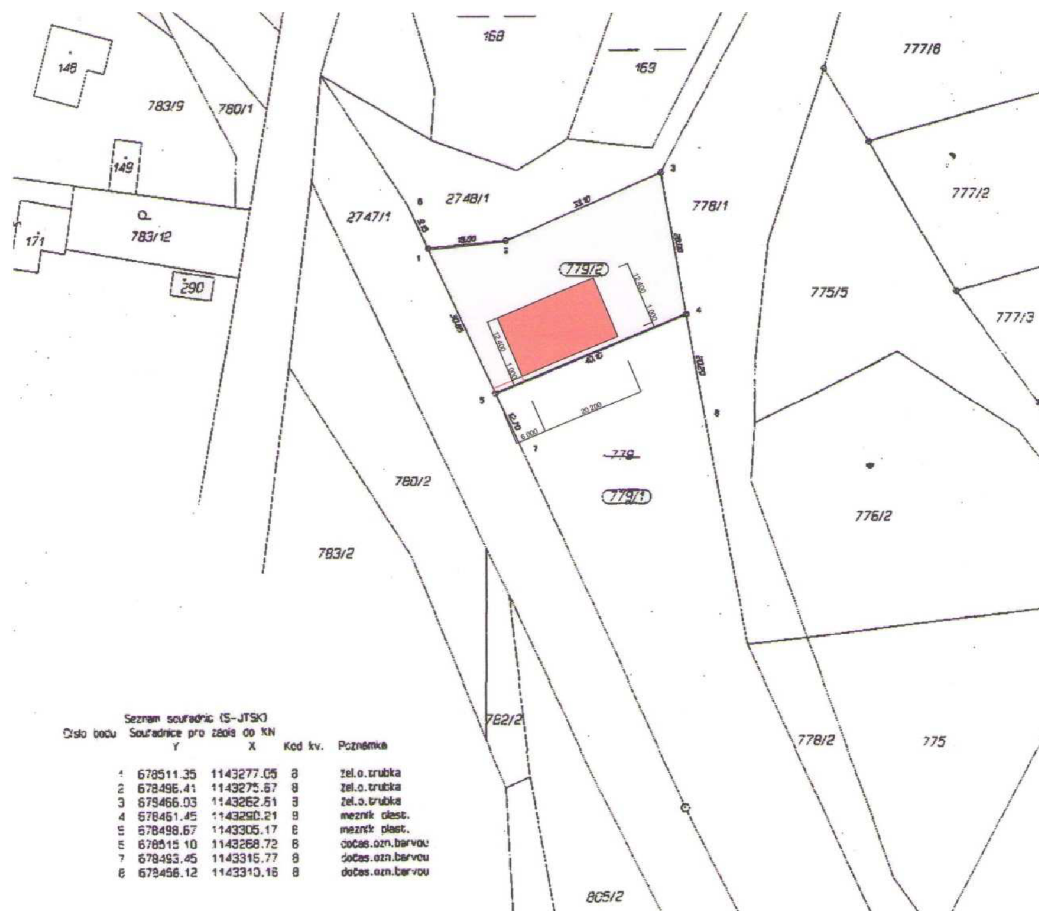
Příloha 8 – Roční časový fond na výrobu roubených domů (zdroj: hodinové deníky)

ROK	ZAHÁJENÍ SEZÓN	KONEC SEZÓN	ODPRACOVANÝCH DNŮ	DENNÍ PRŮMĚR HODIN
2009	14. března	16. prosince	148	6,49
2008	25. března	4. prosince	142	6,56
2007	5. dubna	22. listopadu	133	6,74
2006	17. února	8. prosince	152	6,55
2005	22. března	30. října	147	6,47
PRŮMĚRNÉ HODNOTY:			144	6,5

Příloha 9 – Vizualizace haly (zdroj: konstrukční náčrt)



Příloha 10 – Katastrální výměra (zdroj: příloha projektové dokumentace)



Příloha 11 – Geografické umístění obce Hodice (zdroj: (18))



Příloha 12 – Souhrnná tabulka podpůrných programů (zdroj: (19 str. 98-171), (24 str. 81-106), (25 str. 104-143), (26 str. 74-102), (27 str. 99-143), (28 str. 81-97), (29 str. 65-91), (30), (32 str. 56-154))

PODPOROVANÉ: PROGRAM* > <i>PRIOROTNÍ OSA*</i> >> <i>OBLAST PODPORY*</i> *názvy mohou být pozměněné	PROJEKTY	SUBJEKTY				PŘEDMĚT PODPORY	
		INVESTIČNÍ	NEINVESTIČNÍ	PODNIKY			VEŘEJ. A NEZIS. ORG.
				DROBNÉ	STŘEDNÍ MALE		
Podnikání a inovace						Posilování konkurenceschopnosti průmyslu	
> <i>Vznik firem</i>	•	•	•	•	•	Lepší podmínky pro vznik firem	
>>Podpora začínajícím podnikatelům	•	•	•	•	•	Zvýhodněné financování a služby	
>>Využití nových finančních nástrojů	•	•	•	•	•	Kapitálový vstup do inovativních podniků	
> <i>Rozvoj firem</i>	•	•	•	•	•	Pomoc s rozvojem zdravých podniků	
>>Realizace rozvojových projektů	•	•	•	•	•	Zvýhodněné financování a služby	
>>Technická vybavenost	•	•	•	•	•	Podpora zavádění progresivních technologií	
> <i>Efektivní energie</i>	•	•	•	•	•	Energetická hospodárnost hlavně velkých firem	
> <i>Inovace</i>	•	•	•	•	•	Komerzializace výsledků výzkumu a vývoje	
>>Zvyšování inovační výkonnosti	•	•	•	•	•	Stimulace inovačních aktivit	
>>Průmyslový výzkum a vývoj	•	•	•	•	•	Větší kapacita a uplatnění výzkumu a vývoje	
> <i>Prostředí pro podnikání a inovace</i>	•	•	•	•	•	Vznik a rozvoj inovačního podnikání	
>>Platformy spolupráce	•	•	•	•	•	Zakládání podnikatelských inkubátorů apod.	
>>Infrastruktura pro lidské zdroje	•	•	•	•	•	Podpora školicích středisek, vzdělávací programy	
>>Infrastruktura pro podnikání	•	•	•	•	•	Podpora podnikat. nemovitostí, přeměna brownfields	
> <i>Služby pro rozvoj podnikání</i>	•	•	•	•	•	Rozvoj poradenských a informativních služeb	
>>Podpora poradenských služeb	•	•	•	•	•	Provádění analýz, vznik a rozvoj poradenských míst	
>>Podpora marketingových služeb	•	•	•	•	•	Získávání informací, tvorba int. stránek, propagace	
> <i>Technická pomoc</i>	•	•	•	•	•	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP	
Výzkum a vývoj pro inovace						Konkurenceschopnost vlastního výzkumu a vývoje	
> <i>Evropská centra excelence</i>	•	•	•	•	•	Špičková podpora nejlepších výzkumných týmů	
> <i>Regionální VaV centra</i>	•	•	•	•	•	Vznik a rozvoj pracovišť aplikovaného výzkumu	
> <i>Komerzializace a popularizace VaV</i>	•	•	•	•	•	Duševní vlastnictví, dostupnost vědeckých informací	
>>Komer. a ochrana duševního vlast.	•	•	•	•	•	Podpora CTT, financování zkušeb. provozů atd.	
>>Propagace a info. o výsledcích VaV	•	•	•	•	•	Internet. zdroje, databáze, výuková centra a výstavy	
> <i>Infrastr. pro výuku na VŠ – výzkum</i>	•	•	•	•	•	Vyšší kapacita terciárního vzdělávání	
> <i>Technická pomoc</i>	•	•	•	•	•	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP	
Životní prostředí						Zvyšování kvality a ochrana životního prostředí	
> <i>Vodohosp. infrastr., povodňová opat.</i>	•	•	•	•	•	Čistší vodní zdroje a toky, snížit riziko povodní	
>>Snížení znečištění vod	•	•	•	•	•	Výstavba a modernizace čistíren a kanalizací	
>>Zlepšení jakosti pitné vody	•	•	•	•	•	Výstavba a intenzifikace úpraven vody a vodovodů	
>>Omezování rizika povodní	•	•	•	•	•	Varovné systémy, povod. mapy, výstavba poldrů	
> <i>Lepší kvalita ovzd. a snižování emisí</i>	•	•	•	•	•	Šetná výroba energie, snižování prachových částic	
>>Zlepšení kvality ovzduší	•	•	•	•	•	Plynofikace, centrální zdroje tepla, výsadba zeleně	
>>Omezování emisí	•	•	•	•	•	Rekonstrukce zdrojů CO, NO, NH pro snížení emisí	

>Udržitelné využívání zdrojů energie	●	○	○	○	○	○	●	Obnovitelné zdroje energie, hospodárné využití ener.
>>Obnovitelné zdroje	●	○	○	○	○	○	●	Obnovitelné a kombinované zdroje tepla a elektřiny
>>Úspory a využití odpadního tepla	●	○	○	○	○	○	●	Zateplování budov, využití odpadního tepla
>Odpad. hospodář. a staré ekol. škody	●	●	●	●	●	●	●	Lepší nakládání s odpady, odstraň. ekolog. zátěží
>>Zkvalitnění nakládání s odpady	●	○	●	●	●	●	●	Separace a využití komunál, nebezpeč. a bioodpadů
>>Odstraň. starých ekologických zátěží	●	●	●	●	●	●	●	Rekultivace starých skládek, analýza rizikových míst
>Omez. prům. zneč. a enviromen. rizik	●	●	●	●	●	●	●	Informační systém znečišťování
>Zlepšení stavu přírody a krajiny	●	●	●	○	○	○	●	Podpora biodiverzity, ochrana ohrožených druhů...
>>Implem. a péče o území Natura 2000	○	●	●	○	○	○	●	Zpracování podkladů a vyhlášení území Natura 2000
>>Podpora biodiverzity	●	●	●	○	○	○	●	Ochrana a péče o chráněné druhy a území
>>Obnova krajinných struktur	●	○	●	○	○	○	●	Výsadba remízů, alejí, solitérů...
>>Optimalizace vodního režimu krajiny	●	○	●	○	○	○	●	Revitalizace vodních toků, opatření proti erozi
>>Regenerace urbanizované krajiny	●	○	●	○	○	○	●	Městská zeleň, bourání zchátralých domů v Natura
>>Monitorování a prevence	●	●	●	○	○	○	●	Stabilizace sesuvů, monitorování podzem. vod atd.
>Infrastr. pro enviromen. vzdělanost	●	○	○	○	○	○	●	Budování sítě informačních a vzdělávacích center
>Technická pomoc	●	●	○	○	○	○	●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Doprava	-	-	-	-	-	-	-	Rozvoj dopravních sítí a multimodalita
>Modernizace železniční sítě TEN-T	●	●	○	○	○	○	●	Zlepšení technických a provozních parametrů sítě
>>Železnice TEN-T	●	○	○	○	○	○	●	Modernizace a výstavba železničních uzlů a koridorů
>>Interoperabilita a telematika	●	●	○	○	○	○	●	Inf. systémy pro řízení dopravy, služby zákazníkům
>Výstavba a moder. dáln. sítě TEN-T	●	●	○	○	○	○	○	Zlepšení technických a provozních parametrů sítě
>>Dálnice TEN-T	●	○	○	○	○	○	○	Výstavba a modernizace dálniční sítě TEN-T
>>Inteligentní dopravní systémy	●	●	○	○	○	○	○	Rozvoj telematických systémů
>Moder. želez. sítě mimo TEN-T	●	○	○	○	○	○	○	Modernizace a výstavba elektrifikovaných tratí
>Moder. silnic I. tř. mimo TEN-T	●	●	○	○	○	○	○	Výstavba a modernizace silnic 1. tř. a rychlostních
>>Dálnice (R mimo TEN-T)	●	○	○	○	○	○	○	Modernizace, výstavba a odstraňování závad
>>Státní silnice	●	○	○	○	○	○	○	Modernizace, výstavba a odstraňování závad
>>Inteligentní dopravní systémy	●	●	○	○	○	○	○	Zavádění telematických systémů
>Moder. praž. metra a doprav. systémů	●	●	○	○	○	○	○	Podpora výstavby metra a dopravních systémů
>>Městská doprava	●	○	○	○	○	○	○	Kvalitnější městská hromadná doprava v Praze
>>Inteligentní dopravní systémy	●	○	○	○	○	○	○	Zavádění telematických systémů
>Multimodální a vodní doprava	●	●	○	○	○	○	○	Vnitrozemní vodní cesty a multimod. přeprava
>>Multimodální doprava	●	●	○	○	○	○	○	Překladiště kombinované přepravy a infrastr. VLC
>>Multimodální doprava (TEN-T)	●	●	○	○	○	○	○	Překladiště kombinované přepravy a infrastr. VLC
>>Vnitrozemské vodní cesty	●	○	○	○	○	○	○	Dobudování vodních cest, zlepšování parametrů
>>Vnitrozemské vodní cesty (TEN-T)	●	○	○	○	○	○	○	Dobudování vodních cest, zlepšování parametrů
>Technická pomoc	●	●	○	○	○	○	○	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Integrovaný operační program	-	-	-	-	-	-	-	Komplementární k připravovaným OP a ROP
>Modernizace veřejné správy	●	●	○	○	○	○	○	Menší finanční náročnost a větší transparence
>>Rozvoj informační společnosti	●	●	○	○	○	○	○	Vytváření registrů, platformy pro bezpeč. sdílení dat
>Zavádění ICT v územní veř. správě	●	○	○	○	○	○	○	Prosazování eGovernmentu
>Kvalita a dostupnost veřejných služeb	●	●	○	○	○	○	○	Transformace veřejných služeb do moderní formy
>>Služby v oblasti sociální integrace	●	●	○	○	○	○	○	Podpora soc. služeb, pilotní projekty začleňování
>>Služby v oblasti veřejného zdraví	●	○	○	○	○	○	○	Moder. vybavení nemocnic v zaostalých regionech
>>Služby v oblasti zaměstnanosti	○	●	○	○	○	○	○	Lepší zaměstnatelnost, předcházení nezaměstnanosti
>>Služby v oblasti bezpečnosti a rizik	○	●	○	○	○	○	○	Modernizace krizových plánů v zaostalých regionech
>Národní podpora cestovního ruchu	●	●	○	○	○	○	○	Koordinovaná podpora turistického ruchu
>Národní podpora územního rozvoje	○	●	○	○	○	○	○	Vytváří základní podmínky pro rozvoj

>>Využití kulturního dědictví	○ ● ○ ○ ○ ○ ●	Podmínky stimulující obnovu kulturního dědictví
>>Prostředí na problémových sídlištích	○ ● ○ ○ ○ ○ ●	Prevence sociálního úpadku, vzniku ghett
>>Systémy tvorby územních politik	○ ● ○ ○ ○ ○ ●	Územně analytické podklady k územnímu plánování
>Technická pomoc	● ● ○ ○ ○ ○ ●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Společný regionální operační prog.	– – – – – – –	Priority společné pro všechny regiony
>Regionální podpora podnikání	● ● ● ● ● ○ ○	Regionální podpora podnikání
>Regionální rozvoj infrastruktury	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Zlepšení technického stavu, dostupnost destinací
>>Rozvoj dopravy v regionech	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Rozvoj dopravy
>>Rozvoj dopravní infrastruktury	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Výstavby, rekonstrukce a moder. silnic a železnic
>>Rozvoj dopravní obslužnosti	● ○ ● ● ● ● ●	Veřejná doprava – odbavovací systémy, vozový park
>>Rozvoj inf. a komunik. technologií	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Rozvoj informačních a komunikačních technologií
>>Regenerace a revitalizace	● ○ ● ● ● ● ●	Obnova brownfields
>Rozvoj lidských zdrojů	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Tlumení sociálních diferencí
>>Infrastr. pro rozvoj lidských zdrojů	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Vzdělávací aktivity
>>Podpora soc. integrace v regionech	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Začleňování sociálně odloučených obyvatel
>>Posílení kapacity místních orgánů	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Úředníci přes dotace
>Rozvoj cestovního ruchu	● ● ● ● ● ● ●	Podpora udržitelného cestovního ruchu
>>Rozvoj služeb cestovního ruchu	○ ● ● ● ● ○ ●	Marketingové studie, distribuce informací k turistům
>>Infrastruktura cestovního ruchu	● ○ ● ● ● ● ●	Výstavba a moder. ubyt. kapacit, kongres. center...
>Technická pomoc	● ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Lidské zdroje a zaměstnanost	– – – – – – –	Podpora zaměstnatelnosti lidí
>Adaptabilita	○ ● ● ● ● ● ○	Vzdělávací programy pro zaměstnance firem
>Aktivní politika trhu práce	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Rekvalifikace, zajištění praxe, začínající OSVČ
>Sociální integrace a rovné příležitosti	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Sociální začleňování a prevence vyloučení
>Veřejná správa a veřejné služby	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Účinnější řízení lidských zdrojů ve státní správě
>Mezinárodní spolupráce	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Výměna prakt. zkušeností z řešení soc. problémů
>Technická pomoc	● ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Vzdělání pro konkurenceschopnost	– – – – – – –	Větší uplatnění absolventů a motivace ke vzdělávání
>Počáteční vzdělání	○ ● ● ● ● ● ●	Celkové kurikulární reforma nižšího vzdělávání
>>Zvyšování kvality vzdělání	○ ● ● ● ● ● ●	Nové školní vzdělávací programy a metody
>>Rovné příležitosti dětí a žáků	○ ● ● ● ● ● ●	Zajištění minimální péče, využití ICT
>>Další vzdělání školských pracovníků	○ ● ● ● ● ● ●	Větší kompetence pracovníků škol a školských zař.
>Terciární vzdělání, výzkum a vývoj	○ ● ● ● ● ● ●	Rozvoj předpokladů studentů, motivace k VaV
>>Vyšší odborné vzdělání	○ ● ● ● ● ● ●	Rozšiřování výuky, podpora praxí a stáží atd.
>>Vysokoškolské vzdělání	○ ● ● ● ● ● ●	Inovace studijních programů, podpora praxí, stáží atd.
>>Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji	○ ● ● ● ● ● ●	Podpora kvalitních VaV týmů, mezinár. spolupráce
>>Partnerství a sítě	○ ● ● ● ● ● ●	Spolupráce mezi institucemi a soukr. sektorem a více
>Další vzdělávání	○ ● ● ● ● ● ●	Zvýšení nabídky vzdělání, individuální dostupnost
>>Individuální další vzdělávání	○ ● ● ● ● ● ●	Stimulace poptávky, výuka obecných kompetencí
>>Podpora nabídky dalšího vzdělávání	○ ● ● ● ● ● ●	Podobné prioritní osa 2, jen v oblasti dalšího vzděláv.
>Systémový rámec celoživot. učení	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Propojení systémů vzdělávání
>>Sys. rámec počátečního vzdělávání	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Vytváření a ověřování vzděl. programů
>>Sys. rámec terc. vzděl. a rozvoj VaV	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Návrh a optimal. systému financování terc. vzděl. atd
>>Sys. rámec dalšího vzdělávání	○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Komplexní systém dalšího vzdělávání a jeho podpora
>Technická pomoc	● ● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Praha – Konkurenceschopnost	– – – – – – –	Podpora atraktivit města, rozvoj výzkumu a vývoje
>Dopravní dostupnost a rozvoj ICT	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Dostupnost dopravních a telekomunikačních služeb
>>Ekologická pozemní doprava	● ○ ○ ○ ○ ○ ●	Tramvajové tratě

>>Rozvoj a dostupnost ICT služeb	●	○	○	○	○	○	●	Vysokorychlostní sítě, eGovernment, cenová dostup.
>Životní prostředí	●	○	○	○	○	○	●	Zvýšení kvality přírody a života v Praze
>>Revitalizace a ochrana prostředí	●	○	○	○	○	○	●	Revitalizace brownfields a špatně využívaných ploch
>>Úsporné a udržit. využívání energie	●	○	○	○	○	○	●	Reálné energ. úspory, doplňkové využití obn. zdrojů
>Inovace a podnikání	●	○	●	●	●	○	●	Využívání inovačního potenciálu
>>Partnerství základny VaV a praxe	●	○	●	●	●	○	●	Praktická aplikace výsledků výzkumu a vývoje
>>Příznivé podnikatelské prostředí	●	○	○	○	○	○	●	Služby pro podporu podnikání
>>Rozvoj malých a středních podniků	●	○	●	●	●	○	○	Rozvoj ICT, spolupráce firem, transfer výsledků VaV
>Technická pomoc	●	○	○	○	○	○	●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Praha – Adaptabilita	–	–	–	–	–	–	–	Větší přizpůsobivost lidí v produktivním věku
>Podpora rozvoje znalostní ekonomiky	○	●	●	●	●	●	●	Rozvoj dalšího vzdělávání, lidských zdrojů VaV atd.
>Podpora vstupu na trh práce	○	●	●	●	●	●	●	Začleňování znevýhodněných osob...
>Modernizace počítačového vzdělávání	○	●	○	○	○	○	●	Žáci a stud. se spec. potřebami, studijní programy VŠ
>Technická pomoc	●	○	○	○	○	○	●	Podpůrné aktivity prováděné Řídicím orgánem OP
Program rozvoje venkova	–	–	–	–	–	–	–	Zemědělství, lesnictví a jiné podniky na venkově
>Lepší konkurenceschop. zeměd., a les.	●	●	●	●	●	●	○	Restrukturalizace a rozvoj fyzického kapitálu
>>Modernizace zemědělských podniků	●	○	●	●	●	●	○	Modernizace, pozemkové úpravy atd.
>>Vývoj a aplikace nových postupů	●	●	●	●	●	●	○	Nové zemědělské postupy a produkty
>>Výsadba rychle rostoucích dřevin	●	○	●	●	●	●	○	Rychle rostoucí dřeviny pro energetické využití
>>Lesnická technika	●	○	●	●	●	●	●	Pořízení konvenčních strojů na údržbu lesa
>>Výbava provozov., lesnická infrastr.	●	○	●	○	○	○	○	Např. pořízení a moder. technologií využití biomasy
>>Lesnická infrastruktura	●	○	●	●	●	●	●	Lesní cesty, úprava vodního systému lesa, apod.
>>Přid. hodnoty produktům zem., les.	●	○	●	●	●	○	●	Marketing, lepší zpracování surovin a výrobků...
>>Vývoj nových postupů v potravinář.	●	●	●	●	●	●	○	Spolupráce při vývoji nových produktů a technologií
>>Pozemkové úpravy	●	●	○	○	○	○	●	Udržitelný rozvoj krajiny, lepší podmínky podnikání
>>Seskupení producentů	○	●	○	○	○	○	●	Seskupení menších zemědělců do organizací
>>Další odborné vzdělávání a inf. čin.	○	●	●	●	●	●	●	Technické a ekonomické vzdělávání.
>>Podpora mladých zemědělců	○	○	●	●	○	○	○	Předčasná renta pro staré zeměděl., poradenské služby.
>Zlepšování živ. prostředí a krajiny	●	●	●	●	●	●	●	Šetné zemědělství, biodiverzita, ochrana živ. prostředí.
>>Platby do znevýhodněných oblastí	○	●	●	●	●	●	○	Zemědělci v horských a jinak znevýhod. oblastech
>>Platby zeměd. v rámci Natury 2000	○	●	●	●	●	●	○	Zemědělci v Natura 2000, CHKO a 1. zónách NP
>>Agroenvironmentální opatření	●	○	●	●	●	●	○	Údržba krajiny, zachování přírodních hodnot
>>První zalesnění zemědělské půdy	●	○	●	●	●	●	●	Zalesňování půdy
>>Zlepšování druhové skladby lesů	●	○	●	●	●	●	●	Výsadba dřevin odolnějších ke škůdcům apod.
>>Obnov. les. potenciálu po kalamitách	●	○	●	●	●	●	●	Obn. potenciálu lesa po kalam. a požárech, prevence
>>Neproduktivní investice v lesích	●	○	●	●	●	●	●	Usměrnování návštěvnosti lesa, elim. negat. dopadu
>Kvalita života na venkově a div. hosp.	●	●	●	●	●	●	●	Nová prac. místa, vyšší příjmová úroveň na venkově
>>Diverzifikace hospodářství venkova	●	○	●	●	●	●	○	Činnosti nezemědělské povahy, obnov. zdroje energie
>>Podpora zakládání a rozvoje podniků	●	○	●	●	●	●	●	Drobné podniky v oblasti řemesel a cest. ruchu
>>Obnova a rozvoj vesnic	●	○	○	○	○	○	●	Občanské vybavení, služby
>>Ochrana a rozvoj dědictví venkova	●	○	○	○	○	○	●	Architektonický a urbanistický rozvoj venkova
>>Vzdělávání a informace	○	●	●	●	●	●	●	Vzdělávání a informování hosp. subjektů
>Leader	●	●	●	●	●	●	●	Činnost místních akčních skupin
>>Provoz místních akčních skupin	○	●	○	○	○	○	●	Spolupráce venkovských obcí
>>Implemen. místní rozvojové strategie	●	●	●	●	●	●	●	Podpora projektů lokálních žadatelů
>>Realizace projektů spolupráce	○	●	○	○	○	○	●	Předávání praktických zkušeností místních akč. skup.
>Technická pomoc	●	●	○	○	○	○	●	Podpůrné aktivity PRV