



PROJEKTOVÁ KUCHAŘKA

Projektové workshopy „Napište si vlastní projekt!“

Říjen 2007



Tento projekt je spolufinancován
Evropskou unií.



OBSAH

REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKA V EVROPSKÉ UNII	3
CÍLE REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKY.....	3
SROVNATELNOST REGIONŮ.....	4
FINANČNÍ NÁSTROJE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU.....	5
PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉHO ČERPÁNÍ PODPORY SF EU V ČR.....	7
SOUSTAVA PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ PRO ČERPÁNÍ V ČR	7
INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ FUNGOVÁNÍ FONDŮ EU V ČR.....	11
PROJEKTOVÝ CYKLUS	12
PODROBNÉ KROKY V PROJEKTOVÉM CYKLU.....	12
PROJEKTOVÝ ZÁMĚR.....	14
ZAMĚŘENÍ PROJEKTU DO OPERAČNÍHO PROGRAMU.....	14
PŘÍPRAVA A PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	17
LOGICKÁ STRUKTURA PROJEKTU.....	17
ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU „..ještě tolik práce a už tak málo času..“ ..	20
HORIZONTÁLNÍ TÉMATA	22
UDRŽITELNOST PROJEKTU	22
FINANCOVÁNÍ A EKONOMIKA PROJEKTU	24
ODEVZDÁNÍ PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI	29
POUŽITÉ ZDROJE	30

REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKA V EVROPSKÉ UNII

Regionální a strukturální politika EU (politika hospodářské a sociální soudržnosti) je jednou z nejdůležitějších politik Evropské unie. Tato politika vznikla sloučením regionální, sociální a jednou z částí zemědělské politiky. Hlavní důvodem sloučení bylo zlepšení koordinace všech zmíněných oblastí.

Všechny politiky Evropské unie se člení do několika kategorií:

1. **společné politiky** (členové EU se společně dohodli a společně vykonávají tuto politiku - př.zemědělství, obchodní politika)
2. **sdílené** = komunitární politiky (EU koordinuje a harmonizuje výkon takovéto politiky, ale její realizace spočívá přímo na členském státu př.regionální politika)
3. **doplňkové politiky** (úloha EU je pouze v doporučeních - př.zdravotnictví)

CÍLE REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKY

Fungování regionální a strukturální politiky je projevem solidarity mezi jednotlivými regiony, kdy vyspělé regiony (státy) přispívají na rozvoj slabších regionů.

Cílem regionální a strukturální politiky je snaha snižovat rozdíly v nerovnoměrném vývoji regionů v Evropě, neboť tyto rozdíly jsou brzdou dynamického rozvoje celé Evropské unie.

Konkrétní cíle regionální a strukturální politiky se mění pro každé programovací období. Pro programovací období 2007-2013 stanovila Evropská komise tyto cíle:

Cíl Konvergence - zlepšování podmínek a podpora aktivit, které povedou ke sblížení nejméně rozvinutých členských států a regionů EU, tj. oblastí, jejichž HDP na obyvatele je menší než 75% průměru EU (celá ČR, vyjma Prahy).

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost - posilování konkurenceschopnosti a přitažlivosti regionů pomocí inovačních projektů, zlepšování životního prostředí a posilování zaměstnanosti. Jedná se o regiony jejichž HDP převyšuje 75% průměru EU (v ČR to je Praha)

Cíl Evropská územní spolupráce - posilování přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce prostřednictvím společných místních a regionálních iniciativ, také však podpora

výzkumu a výměna zkušeností mezi regiony a jednotlivými členskými zeměmi navzájem (celá ČR).

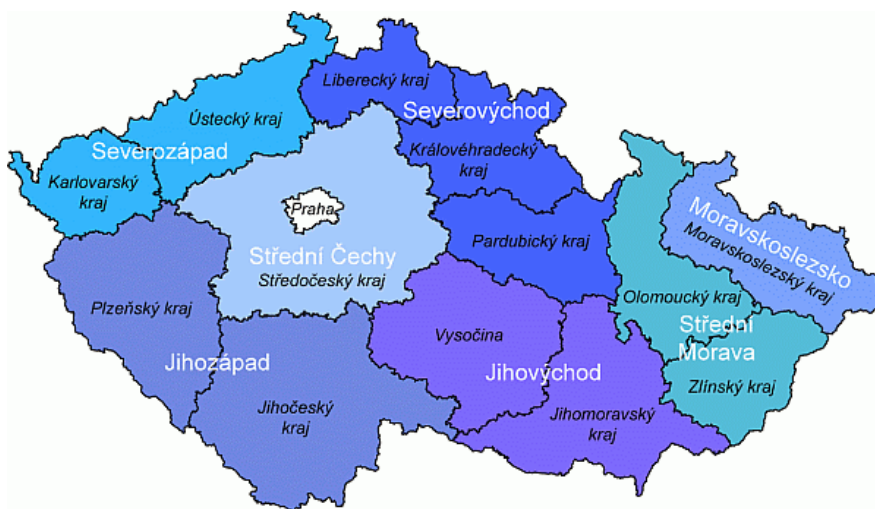
SROVNATELNOST REGIONŮ

Kvůli srovnatelnosti jednotlivých regionů v rámci EU byla v roce 1998 zavedena kategorizace regionů. Důvodem členění regionů byla potřeba statistického monitorování a analýz ekonomické a sociální situace v regionech. Díky zavedení je zajištěna vzájemná srovnatelnost jednotlivých regionů v EU. Kategorizace regionů užívá tzv. jednotky NUTS = územně statistické jednotky.

Směrné populační ukazatele pro jednotlivé úrovně NUTS a jednotky NUTS v České republice

Úroveň	Minimum	Maximum	ČR	Počet jednotek
NUTS I	3 000 000	7 000 000	Celá ČR	1
NUTS II	800 000	3 000 000	Regiony soudržnosti	8
NUTS III	150 000	800 000	Kraje	14

V zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje jsou vyjmenovány tzv. regiony soudržnosti, které odpovídají jednotkám NUTS II, na které je soustředěna regionální politika. Tyto regiony soudržnosti jsou ve většině případů tvořeny spojením dvou krajů.



FINANČNÍ NÁSTROJE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU

Jedná se o nástroje fungování regionální politiky v EU, které jsou rozděleny do níže uvedených kategorií.

Strukturální fondy

Evropský fond regionálního rozvoje - nejdůležitější a největší. Zaměřuje se na modernizaci a posilování hospodářství - především se jedná o investiční (tvrdé) projekty, ovšem jeho záběr je velmi široký.

Evropský sociální fond - podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů - neinvestiční (měkké) projekty typu rekvalifikace, programy pro osoby s postižením, znevýhodněné skupiny obyvatel, vzdělávání apod.

Problematika venkova a rybolovu není nadále součástí politiky soudržnosti, ale řadí se pod Společnou zemědělskou politiku a nástroji na její realizaci jsou *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova* a *Evropský rybářský fond*

Fond soudržnosti (Kohezní fond)

Podpora rozvoje chudších států (nikoliv regionů) a financování konkrétních velkých projektů v oblasti životního prostředí, rozvoje dopravy, energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. Podmínkou čerpání je nižší HDP než 90% průměru EU.

Komunitární programy

Slouží k prohlubování spolupráce a řešení společných problémů členských i kandidátských států EU v oblastech, které přímo souvisejí s politikami Společenství. Jsou financovány z rozpočtu EU, a to formou grantů. Jedná se např. o programy: Mládež v akci, Kultura 2007, aj.

Evropský fond solidarity

Byl založen po záplavách v roce 2002 a je určen pro pomoc státům, které postihne velká přírodní katastrofa.

Nástroj předvstupní pomoci

Program IPA zaměřený na pomoc při přípravě na členství v EU a při zavádění evropských norem a legislativy.

Nástroje regionální politiky a finančního inženýrství

Tři nové nástroje, které pomohou členským státům a regionům zavést řádné a účinné řízení fondů a lépe využívat nástroje finančního inženýrství (např. kombinací různých forem financování). Jedná se o programy JASPERS, JEREMIE, JESSICA.

PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉHO ČERPÁNÍ PODPORY SF EU V ČR

Členské země EU mohou využívat zdroje evropských fondů pouze na základě vypracovaných a schválených **operačních programů (OP)**, které vždy nově připravují pro každé programovací období. Při čerpání finanční podpory EU je odpovědnost za řízení a správné využívání těchto peněz přesunuta na bedra členského státu. Ten zřizuje další instituce a orgány které se zabývají jednotlivými činnostmi nezbytnými k tomu, aby se peníze z fondů dostaly k příjemcům podpory, tedy k samotným realizátorům projektů.

SOUSTAVA PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ PRO ČERPÁNÍ V ČR

Národní rozvojový plán - definuje strategii rozvoje České republiky pro období 2007-2013. První část NRP je analytická, která popisuje a zkoumá současný stav České republiky ve všech oblastech a je zakončena souhrnnou SWOT analýzou. Z analýzy vychází strategie rozvoje, strategické cíle a prioritní osy (PO) rozvoje:

- PO Posilování konkurenceschopnosti české ekonomiky
- PO Rozvoj moderní a konkurenceschopné společnosti
- PO Životní prostředí a dostupnost
- PO Vyvážený a harmonický rozvoj území České republiky

Definované cíle a prioritní osy se dále promítají do struktury operačních programů. NRP je tak východiskem pro zpracování Národního strategického referenčního rámce. NRP zajišťuje návaznost Strategických obecných zásad Společenství a národních strategických dokumentů .

Národní strategický referenční rámec - základní programový dokument pro využívání fondů EU v České republice. Dokument obsahuje socioekonomickou analýzu České republiky, zhodnocení dopadů realizace programů v období 2004-2006, strategii pro programovací období 2007-2013 a především jednotlivé operační programy, včetně postupu jejich implementace, systému řízení, finančních toků a monitoringu v České republice. Schválen byl Evropskou komisí v červenci 2007.

Operační programy

Základní strategický dokument finanční a technické podpory pro konkrétní tématickou oblast (např. doprava), nebo konkrétní region soudržnosti (např. Střední Morava), který

zpracovávají jednotlivé členské země. V OP jsou podrobně popsány cíle a priority, který chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období. V OP jsou kromě cílů uvedeny i opatření, pomocí kterých má být daných cílů OP dosaženo - to jsou jednotlivé oblasti podpory. Je zde také uveden postup implementace a způsob řízení daného OP.

TÉMATICKÉ OPERAČNÍ PROGRAMY

OP Doprava - zaměřen na zlepšení všech typů dopravy a dopravní infrastruktury, které povedou ke zlepšení dopravní dostupnosti v České republice, při co nejmenším vlivu na životní prostředí. Modernizována by měla být jak železniční tak i silniční síť, velká pozornost je věnována prodlužování a zkvalitnění dálnic. Podpora se soustředí také na pražské metro či multimodální nákladní dopravu a vnitrozemskou vodní dopravu.

OP Životní prostředí - cílem je zlepšení kvality životního prostředí v ČR, které je předpokladem pro zdravé domácí obyvatelstvo, ale také pro zvýšení atraktivity území pro pracující a investory. Podporuje konkrétní aktivity ekologických organizací a posiluje povědomí široké veřejnosti v otázkách a problémech životního prostředí.

OP Podnikání a inovace - podpora průmyslu a malého a středního podnikání s cílem zkvalitnění infrastruktury, zvýšení inovační činnosti, zintenzivnění zavádění nových technologií, výrobků a služeb. Má povzbudit malé a střední podniky při vstupu na zahraniční trhy a posílit spolupráci sektoru průmyslu s výzkumem a vývojem.

OP Výzkum a vývoj pro inovace - je zaměřen na posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím lépe nastavených podmínek pro existenci a působení výzkumných, vývojových a proinovačních center, vysokých škol apod. Nutností je především zvýšení kapacit stávajících center a vznik nových institucí v regionech ČR, dále také zrychlení přenosu výsledků vědy a výzkumu (VaV) do praxe, průmyslu a na trh.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost - podpora projektů vedoucích ke zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel ČR, také však na zkvalitnění a rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím různých forem školení a vzdělávání. Cílem je začlenění dlouhodobě nezaměstnaných do pracovního procesu, zlepšení fungování a větší transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb.

OP Vzdělání pro konkurenceschopnost - strategickým cílem tohoto OP je zlepšování kvality vzdělávání v celé šíři, tedy jak na úrovni základních a středních škol, tak na vysokých školách a univerzitách. Tyto instituce jsou podporovány při aktivnější vědecko-

výzkumné činnosti. Úroveň vzdělanosti a praxe si zvyšují i pedagogové a vědečtí pracovníci.

Integrovaný operační program - prostředky určené k rozvoji veřejné správy, cestovního ruchu, kultury, informační společnosti, podpoře zaměstnanosti, péči o zdraví obyvatel, ke zlepšení jejich bydlení a bezpečnosti. Jeho cílem je tak celoplošně zvýšit kvalitu života v Česku, ve městech i na venkově, čímž se zvýší atraktivita ČR pro život a práci obyvatel, také pro větší příliv zahraničních investic.

OP Technická pomoc - podpora implementace a řízení SF EU v České republice.

REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAMY - 7 OP pro jednotlivé NUTS II

Společným cílem ROP je urychlení rozvoje regionů ČR, posilování jejich konkurenceschopnosti vůči ostatním regionům, zvyšování jejich atraktivity, která jim zajistí víc investorů. Důležitou prioritou ROPů je také zlepšování životní úrovně místních obyvatel, zvyšování kvality prostředí, ve kterém žijí, dostatečná nabídka možností jejich uplatnění na trhu práce, která zabrání odlivu pracovní síly z regionu.

ROP NUTS II Střední Morava - je zaměřen na rozvoj následujících oblastí:

- **Doprava** - regionální dopravní infrastruktura, veřejná doprava, bezmotorová doprava
- **Integrovaný rozvoj a obnova regionů** - rozvoj regionálních center, měst a venkova
- **Cestovní ruch** - integrovaný rozvoj cestovního ruchu, veřejná a podnikatelská infrastruktura a služby, propagace a řízení
- **Technická pomoc** - určená pro dokonalou implementaci programu

OPERAČNÍ PROGRAMY PRAHA

OP Praha Konkurenceschopnost - má za cíl především zlepšení dopravy, kvality životního prostředí a celkové zatraktivnění městského prostředí Prahy.

OP Praha Adaptabilita - je zaměřen na lidské zdroje a to především na zaměstnanost. Má motivovat zaměstnavatele ke zvyšování nabídky pracovních míst, přijímání osob omezených ve výkonu pracovní činnosti, ale i zlepšování profesních dovedností stávajících zaměstnanců, což povede ke zvýšení kvality a produktivity práce. Program je určen na prevenci nezaměstnanosti a podporu celoživotního a odborného vzdělávání.

EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE

Meziregionální spolupráce - tento program pobízí do aktivnější spolupráce úřady a subjekty členských států EU 27, Norska a Švýcarska, které působí na regionální nebo místní úrovni. Umožní jim výměnu zkušeností v různých profesních oblastech, ale také zajištění společného používání nástrojů politiky regionálního rozvoje tak, aby se regiony dále rozvíjely.

Nadnárodní spolupráce oblast Střední Evropa - program se zaměřuje na zásady územní soudržnosti v rámci tzv. Středoevropského prostoru, resp. Prostoru, do kterého daná členská země spadá. ČR byla pro nadcházející období začleněna do oblasti Střední Evropa. ČR sdílí oblast s Rakouskem, Polskem, částí Německa, Maďarskem, Slovinskem, Slovenskem, částí Itálie a z nečlenských zemí s částí Ukrajiny. Podpora programu směřuje do neinvestičních projektů, které posílí konkurenceschopnost střední Evropy, budou zaměřeny na vývoj inovací a znalostní ekonomiky. Prostřednictvím nadnárodní spolupráce se bude zlepšovat sociální prostředí jeho obyvatel a kvalita životního prostředí.

Operační programy Přeshraniční spolupráce - týkají se vždy hraničních regionů NUTS II sousedících s regiony v jiném členském státu. Pro Českou republiku tak existují operační programy pro přeshraniční spolupráci s Polskem, Saskem, Bavorskem, Rakouskem a Slovenskem. Společnými zájmy programů jsou podpora hospodářské a sociální integrace příhraničních území, odstraňování přetrvávajících bariér a posilování jejich dalšího rozvoje, posilování vzájemných vztahů, ať už kulturních nebo sociálních, společná péče o přírodní bohatství, rozvoj cestovního ruchu a budování flexibilního trhu práce.

OP ČR - Slovensko - jeho priority jsou rozděleny do tří os:

- podpora sociokulturního a hospodářského rozvoje přeshraničních regionů a spolupráce,
- rozvoj dostupnosti přeshraničního území a životního prostředí
- technická pomoc

INTERACT II - je pouze servisním programem pro řídicí struktury operačních programů Cíle Evropská územní spolupráce, veřejnost nebude mít tudíž možnost čerpat z jeho prostředků po celé programovací období.

ESPON 2013 - je zaměřen na podporu výzkumu v oblasti územního plánování a regionálního rozvoje. Programu se účastní zejména vědecké a výzkumné instituce či univerzity, jeho výstupy jsou však využitelné pro široký okruh uživatelů.

INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ FUNGOVÁNÍ FONDŮ EU V ČR

Centrálním koordinátorem pro využívání fondů EU v České republice je **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**, které zodpovídá za tvorbu NRP, NSRR a dalších dokumentů na léta 2007-2013. Rozlišujeme následujících subjekty implementačních struktur SF v České republice.

Řídící orgán - nese nejvyšší odpovědnost za realizaci operačního programu. Pro každý OP je určen jeden řídicí orgán, který sleduje, zda jsou dodržovány zásady OP a zda je pomoc z fondů EU poskytována správně a efektivně. V ČR jsou řídicími orgány příslušná ministerstva nebo regionální rady (v případě ROP).

Zprostředkující subjekty - řídicí orgán jim předává některé své činnosti, aby byly záměry OP dobře naplňovány. Mají na starost výběr projektů, které v průběhu realizace kontrolují a vyhodnocují, informují potenciální realizátory o možnostech financování, konzultují s žadatelem projektové záměry. Např. Czechinvest.

Platební a certifikační orgán - je zodpovědný za přijímání plateb z EU a následné proplácení projektů konečným příjemcům podpory. V ČR tuto funkci vykonává Ministerstvo financí ČR jako jediný platební a certifikační orgán pro všechny operační programy.

Konečný příjemce - veřejný či soukromý subjekt nebo-li předkladatel projektu. Odpovídající za zajištění realizace projektů, předkládání návrhů projektů řídicím nebo zprostředkujícím subjektům, se kterými následně uzavírají smlouvu o poskytnutí pomoci. Musí zabezpečit, aby finanční prostředky pomoci byly vydány v souladu s pravidly. Projekt, který realizují slouží buď k jejich užitku nebo k užitku ostatních - cílových skupin, na které jsou výstupy projektu zaměřeny a kterými může být např. široká veřejnost.

Podrobně je implementační struktura jednotlivých OP řešena v jejich obsahu.

PROJEKTOVÝ CYKLUS

V roce 1992 Evropská komise zavedla použití závazné metodiky řízení projektové cyklu (PCM - Project Cycle Management) jako souboru nástrojů projektové přípravy a jeho řízení. Metodika je založena na aplikaci tzv. **matice logického rámce projektu** (viz. kapitola 4), který slouží ke zdokonalení projektového plánování a systému evaluace. Celý projektový cyklus je v této metodice rozdělen do několika stupňů, které na sebe logicky navazují.

Projektový cyklus má tři základní fáze:

- projektová příprava
- implementace
- hodnocení

PODROBNÉ KROKY V PROJEKTOVÉM CYKLU

PROGRAMOVÁNÍ - ustanovení základních pravidel a principů spolupráce, vytvoření strategického dokumentu na základě analýzy problémů v území,

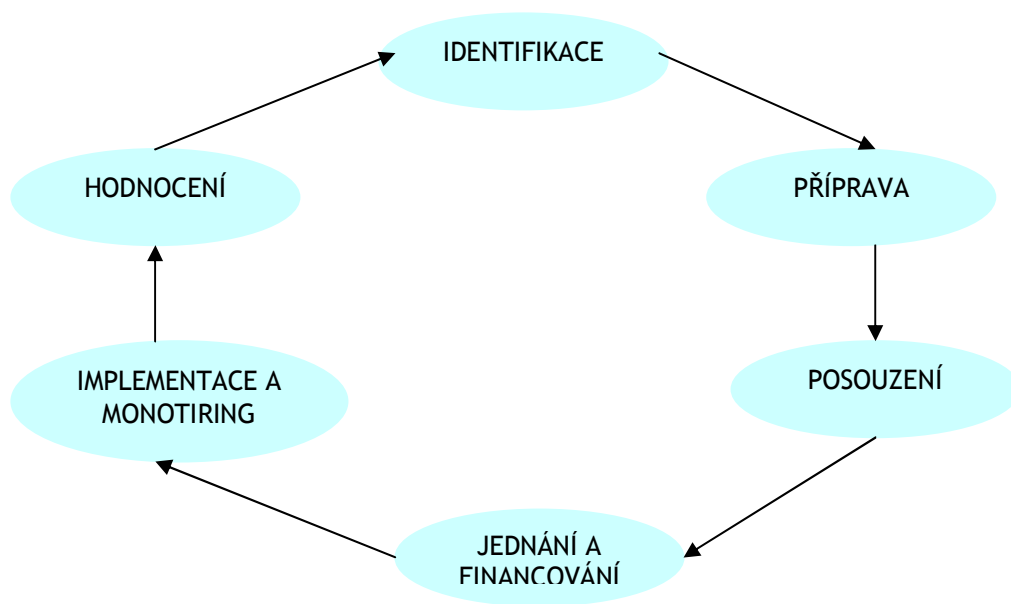
IDENTIFIKACE - problém, námět, nalezení prostoru pro realizaci

FORMULACE - v této fázi probíhá zpracování projektového záměru - plán řešení problému, časový harmonogram, finanční náročnost, očekávané výstupy a výsledky

FINANCOVÁNÍ - výběr projektového návrhu rozhodujícím orgánem k financování (spolufinancování) dle předem definovaných kritérií

IMPLEMENTACE A MONITOROVÁNÍ - realizace a sledování průběhu realizace díla/projektu, využití schválených finančních prostředků k dosažení cíle

HODNOCENÍ - zahrnuje systematické a objektivní vyhodnocení průběhu a dokončení projektu, kontrola dosažených výsledků, různé druhy hodnocení, výsledek je změna projektu, poučení pro další projekty



PROJEKTOVÝ ZÁMĚR

ZAMĚŘENÍ PROJEKTU DO OPERAČNÍHO PROGRAMU

Informace! Informace! Informace!

Identifikace optimální dotační příležitosti pro podporu jakéhokoliv projektu souvisí se systematickou prací s aktuálními informacemi o vhodných dotacích. Kde takové informace najít?

Základní informační zdroje jsou:

- internet (www.strukturalni-fondy.cz; www.edotace.cz; www.eu-fondy.eu; www.euroskop.cz)
- denní tisk a odborná periodika
- implementační agentury a jejich regionální kanceláře (Krajský úřad, Centrum pro regionální rozvoj, CzechInvest)
- poradenské společnosti

Aktuální a včasné informace jsou klíčem k úspěchu! Můžeme použít dvojí přístup k práci s informacemi o dotacích: podle typu žadatele (NNO, municipalita, podnikatel) nebo podle typu podpory (oblasti podpory - životní prostředí, vzdělávání,...).

KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU:

- **nenechat se odradit přemírou informací a vytrvat v hledání**
- hledat informace je lepší tam, kde jsou na jednom místě, teprve potom si je podrobně nastudovat
 - **nebát se zeptat - implementační agentura je tu pro žadatele**
- porovnat dotační programy - většinou existuje více vhodných dotací

Analýza podmínek dotačního programu

Je nutné posoudit, jak se jednotlivé operační programy shodují s naším plánovaným projektem. Výběr vhodného programu k financování projektu je jednou z hlavních

podmínek úspěšného čerpání podpory EU. Proto, aby projekt byl vybrán k financování z daného OP musí splňovat následující základní podmínky:

- cíle projektu přispívají k naplnění cílů definovaných ve vybraném dotačním programu,
- řízení projektu bude odpovídat postupům daných v OP,
- projekt je zaměřen na definovanou oblast podpory.

Pokud náš projekt odpovídá základním podmínkám operačního programu, který jsme vyhodnotili jako nejvhodnější je třeba se zabývat již konkrétními podmínkami, které mají vliv na schválení podpory našemu projektu. **Druhy podmínek operačních programů**, které mají vliv na schválení žádosti o dotaci ze strukturálních fondů EU:

- **tvrdé podmínky** - takové bez jejichž splnění by byl projekt vyřazen z hodnocení
- **měkké podmínky** - jejich částečné ne/splnění nevede k vyřazení z hodnocení, ale snižuje/zvyšuje bodové hodnocení a tím pádem má vliv na úspěšné schválení projektu
- **specifické podmínky** - konkrétní a specifické podmínky daného OP např. specifické vstupní podmínky

Podkladové dokumenty operačních programů:

- **výzva pro příjem žádostí** - zaměření výzvy, vhodnost žadatele, finanční objem výzvy a finanční limity, termíny a způsob podání, místo realizace apod.
- **znění programu** - základní dokument operačního programu
- **příručky** - pro žadatele, pro příjemce - podmínky , náležitosti žádostí, administrace
- **žádost o dotaci** - elektronický formulář
- **ostatní podpůrné metodiky a dokumenty** - pravidla výběrového řízení, publicita projektu, aj
- **specifické přílohy**

POMOCNÉ OTÁZKY PRO ROZHODNUTÍ ZDA ŽÁDAT ČI NEŽÁDAT O DOTACI:

Jsem schopen předložit projekt včas?

Jsem ochoten poskytnout implementační agentuře veškeré požadované informace o mé společnosti či organizaci a o mých záměrech?

Jsem ochoten realizovat regulérní, průkazný a transparentní výběr dodavatelů?

Jsem ochoten umožnit na požádání kontrolu odpovědným orgánům (finanční úřad, implementační agentura, Nejvyšší kontrolní úřad aj.)?

Jsem ochoten a schopen monitorovat dotovaný projekt po dobu několika let a plnit všechny povinnosti, ke kterým se zaváží ve smlouvě o přidělení dotace?

PŘÍPRAVA A PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Důležitým krokem při plánování a také realizaci projektu je **sestavení projektového týmu**, nejlépe složeného z odborníků na různé oblasti - především na ekonomiku, technické zajištění projektu a lidské zdroje. Je třeba jasně stanovit odpovědnosti jednotlivých členů a zdůraznit význam jejich soustavné spolupráce. Pamatujme na to, že základním předpokladem úspěšné spolupráce je aktivní přístup zúčastněných a také zapojení všech účastníků do rozhodování! Při práci je důležité uplatňovat principy projektového managementu a **jednoznačně určit osobu manažera projektu**, který rozděljuje úkoly a kontroluje jejich plnění jak z pohledu termínů, tak i kvality. Klíčovým bodem je dobré naplánování přípravy projektu a všech příloh i náležitostí (a to včetně dostatečné časové rezervy). **Časový rozvrh plánování a přípravy projektu** je velmi podstatným bodem přípravy. Jednou z pomůcek projektového řízení je tzv. checkbox, který obsahuje všechny nutné kroky a termíny k dokonalému zvládnutí projektu a také kolonky na poznámky o jejich plnění.

LOGICKÁ STRUKTURA PROJEKTU

Každý projekt by měl být sledem logických navzájem provázaných kroků. Je nutné prokázat provázanost deklarovaného účelu projektu s jeho jednotlivými aktivitami. Při přípravě projektových návrhů pro strukturální fondy EU je třeba navíc respektovat soulad projektu s cíli programu, ze kterého chceme získat podporu.

V rámci PCM stanovila Evropská komise základní kritéria hodnocení projektů, která ukazují provázanost mezi jednotlivými logickými částmi projektu tzv. matice logického rámce (LFM - Logical Framework Matrix). K tomuto účelu **sumarizuje LFM klíčové prvky projektu** zejména:

- hierarchii záměrů (cílů) projektu (tzv. intervenční logika),
- klíčové externí faktory, které mohou mít kritický dopad na úspěch projektu,
- definuje indikátory a zdroje ověření naplnění cílů.

Sestavení LFM by měla **předcházet analýza vnějšího prostředí**, jejímž cílem je identifikace problému, který bude řešen. Vypracovaná analýza nám dále slouží jako poklad pro plánování a zpracovávání projekt a také podává důležité důkazy o potřebnosti projektu. Logický rámec projektu by měl být rovněž **připravován za účasti všech zúčastněných subjektů**, které budou projekt realizovat nebo na které bude mít projekt nějaký vliv.

Logický rámec je využitelný takřka během celého projektového cyklu:

- Plánování
- Realizaci
- Vyhodnocení projektu

Co nám logický rámec říká?

- čeho můžeme (chceme) dosáhnout (výstupy)
- důležité výsledky, které očekáváme (účel)
 - jaké předpoklady musíme splnit

Matice logického rámce

	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje pro ověření	Předpoklady, rizika
Hlavní cíl			X
Účel projektu			
Výstupy			
Aktivity	vstupy	X	
			Předběžné podmínky

Vertikální (intervenční) logika LFM (1.sloupec tabulky)

Je vztahem příčina - důsledek mezi aktivitami a cíli projektu na rozdílných úrovních. Každá úroveň by měla vést logicky k úrovni, která je o jeden stupeň výše. Údaje z tohoto sloupce, jako jsou cíl, účel, výstupy a aktivity projektu se uvádějí i v projektové fiši.

Hlavní cíl

- důvod realizace
- musí odpovídat specifickému cíli dané priority programu
- je to hlavní o co se snažíme
- měl by být výstižný a při jeho definici bychom měli dbát na to, aby odpovídal charakteristice SMART

S - specific - určitost ne obecnost

M - measurable - měřitelnost

A - achievable - dosažitelnost

R - relevant - relevantní (významné)

T - time-managed - časově omezené

Účel projektu (výsledek)

- změna, kterou chceme dosáhnout projektem = proč projekt děláme
- dbát na to, aby vyjadřoval cíl, nikoliv aktivity
- musí korespondovat se operativními cíli daného opatření
- za tuto změnu neneseme přímou odpovědnost

Výstupy projektu (hmotné i nehmotné)

- díky jejich realizaci by mělo dojít k naplnění účelu
- jedná se o skutečnosti, kterých má být realizací dosaženo a za jejichž realizaci jsem odpovědní
- jedná se o konkrétní popis toho, co se projektem vytvoří

Aktivity projektu

- co je třeba udělat, aby vznikly výstupy, které zajistí splnění účelu

- konkrétní kroky

Jestliže provedeme tyto AKTIVITY, dosáhneme těchto VÝSTUPŮ, které povedou k takovému ÚČELU (změně) a dosažením této změny přispějeme k naplnění HLAVNÍHO CÍLE.

Objektivně ověřitelné ukazatele (2.+3. sloupec tabulky)

Jsou to měřitelné ukazatele výstupů a cílů projektu. Odpovídají na otázky - **co se udělalo, kolik, kdy, pro koho, kde**. Vytvářejí základ pro měření efektivity a účelnosti projektu. V LFM je třeba také upřesnit, kde tyto ukazatele najdeme, případně popsat cestu jejich zjištění.

Předpoklady/rizika (4.sloupec tabulky)

Jaké události, podmínky by mohly ovlivnit zdárný průběh projektu a naplnění cílů na všech úrovních. Rizika je třeba formulovat do pozitivní podoby - tedy jako předpoklady, které odpovídají na otázku „Co předpokládáme o vnějších faktorech, na něž projekt nemá vliv, ale které mohou ovlivnit jeho realizaci a dlouhodobě i jeho udržitelnost?“ Jaké vnější podmínky musí být splněny, abychom mohli realizovat aktivity, dosáhl výstupů, účelu a cílů projektu.

ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU „...ještě tolik práce a už tak málo času..“

Časový průběh realizace projektu má velký vliv na jeho úspěšnost a jeho důležitost se objevuje ve všech fázích projektového cyklu. Pro plánování harmonogramu realizace projektu můžeme využít dva způsoby stanovování průběhu realizace:

Top-down - známe dostupný čas a ten pak dělíme na etapy, aktivity tak, aby se vešly do stanoveného rámce. Př. Víme, že projekt může trvat max. 12 měsíců a dle toho je třeba rozložit aktivity v čase.

Bottom-up - známe časovou náročnost jednotlivých aktivit a jejich postupných seskládáním dojdeme k celkové délce projektu.

Základní pojmy, které jsou platné pro všechny časové úseky (aktivity, etapy, projekt) jsou:

- začátek - datum zahájení
- konec - datum ukončení
- délka trvání - celkový čas trvání

Důležité je plánovat celý projekt ve stejných jednotkách (např. měsících, dekádách apod.)

Mezi další důležité body v plánování času v projektech patří **milníky** - jedná se o důležité časové okamžiky, které zásadním způsobem ovlivní projekt a bez jejich dosažení je projekt v ohrožení. Tyto milníky jsou definovány datem, kdy jich má být dosaženo (mají být překročeny).

Časová provázanost projektu

Je nutné si uvědomit, jak se jednotlivé aktivity během času (ne)ovlivňují. Mohou nastat následující situace:

- začátek jedné aktivity není možné bez ukončení předešlé aktivity
- ukončení jedné aktivity není možné bez zahájení další aktivity
- aktivity se v čase neovlivňují

Metoda kritické cesty - používá se při plánování projekt pro sledování průběhu realizace jednotlivých činností a výpočet časových rezerv celého projektu. Kritická cesta je nejdelší cesta v síťovém grafu s minimální nebo žádnou možností časové tolerance. Postup práce:

1. specifikace jednotlivých aktivit
2. stanovení návaznosti/posloupnosti jednotlivých aktivit
3. stanovení vazeb mezi jednotlivými aktivitami
4. stanovení časové dotace na aktivity
5. nalezení nejdelší cesty v grafu

Možnosti znázornění harmonogramu:

- textový popis harmonogramu
- úsečkové diagramy - časové osy (k jejich zpracování existují i různé softwary)
- síťové grafy

HORIZONTÁLNÍ TÉMATA

Jedná se o průřezová témata, které se prolínají všemi sektorovými a regionálními operačními programy a jejich cílem je vnést do intervencí SF přidanou hodnotu a přispět tak k vyšší kvalitě projektů. Pro období 2007-2013 jsou to dvě témata:

- **udržitelný rozvoj** - dosahování rovnováhy mezi ekonomickou, sociální a environmentální oblastí
- **rovné příležitosti** - rovnost mužů a žen, odstraňování diskriminace na základě pohlaví, rasy, etnického původu, náboženského vyznání, světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace)

Dle vlivu projektu na jednotlivá horizontální témata můžeme vyčlenit následující druhy projektů:

- **Projekt zaměřený** - aktivity, kterých se daná oblast přímo dotýká - např. projekty podpořené z ESF u rovných příležitostí nebo projekty na zlepšení ŽP u udržitelného rozvoje
- **Projekt pozitivní** - aktivity, u kterých není souvislost jednoznačná, kde však je nutné horizontální priority brát v úvahu - nejsou primárně směřovány do uvedených oblastí, nicméně mohou přinést zlepšení či zhoršení v rovných příležitostech či udržitelném rozvoji.
- **Projekt neutrální** - aktivity bez vazby na HP - vliv na horizontální priority je neutrální, ovšem je třeba respektovat v projektu principy rovných příležitostí a udržitelného rozvoje.

UDRŽITELNOST PROJEKTU

Při plánování projektu je nutné pamatovat i na to, co bude s výsledky projektu po skončení financování ze zdrojů Evropské unie. Udržitelnost projektu souvisí s řízením rizik projektu, finančním plánováním, plánováním lidských zdrojů a plánováním provozu. Můžeme hovořit o třech aspektech udržitelnosti, které odpovídají na otázky:

- „Z jakého zdroje bude projekt financován po skončení podpory?“ = finanční udržitelnost - jedná se o plánování finančních toků po skončení podpory SF EU

- „Kdo bude zajišťovat fungování projektu?“ = institucionální udržitelnost - je nutné zajistit existenci organizace, případně partnerství, jež je nositelem projektu.
- „Máme zabezpečeny zdroje k provozu/udržení výsledků?“ = organizační a provozní udržitelnost - jedná se o zajištění lidských zdrojů, doprovodné infrastruktury apod.

FINANCOVÁNÍ A EKONOMIKA PROJEKTU

Finanční zdroje je třeba naplánovat a zajistit ještě před zahájením realizace projektu. Žadatel musí prokázat, že má dostatek finančních prostředků na fázi přípravy/výstavby i na fázi fungování/provozní.

Zdroje financování projektu:

- vlastní (hotovost, peníze na bankovních účtech, kontokorentní rámce)
- cizí: dotace ze SF

dotace z národních zdrojů

komerční úvěrové zdroje

Při plánování finanční stránky projektu je nutné si uvědomit, že dle principu adicionality je podpora ze strukturálních fondů pouze příspěvkem k financování projektu (princip adicionality znamená, že financování z fondů Společenství se nevyužije jako náhrada národních strukturálních subvencí - tzn. evropské prostředky pouze doplňují výdaje členský států). Míra financování je stanovena procentním podílem na celkových uznatelných výdajích projektu. Může však být ještě snížena díky některým omezením např. na základě subjektu žadatele.

Veřejná podpora

Veřejnou podporou se rozumí každá podpora poskytnutá v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, která narušuje nebo může narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby a pokud ovlivňuje obchod mezi členskými státy. Podpora, která splňuje uvedená kritéria, je neslučitelná se společným trhem a tedy zakázaná. Výjimka z obecného zákazu poskytování veřejné podpory může být povolena na základě blokových výjimek či na základě rozhodnutí Evropské komise.

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu zásadně ovlivňuje plánování a realizaci projektu. Nepřesnosti v rozpočtu, opomenutí některých nákladů a nedostatečná podrobnost rozpočtu mohou vést k nedokončení projektu z důvodu nedostatku finančních zdrojů, případně v lepším případě vyvolá závažné komplikace a těžko řiditelné změny ve struktuře financování a objemu

projektu. V rozpočtu je třeba vyčíslit veškeré projektové náklady. Způsoby sestavování rozpočtu:

- **„Top-down“ = shora dolů**

máme objem disponibilních finančních prostředků a ty jsou následně rozdělovány na základě systematického rozpadu na jednotlivé aktivity, etapy.

- **„Bottom-up“= zdola nahoru**

nejdříve jsou oceněny jednotlivé kroky a z nich se následně odvozují rozpočty aktivit, etap a celého projektu.

- **synchronizace „Top-down“ a „Bottom-up“**

Důležité je nastavit si optimální rozlišovací úroveň rozpočtu tak, aby byl přehledný, průhledný . Položky v rozpočtu by měly být systematicky děleny tak, aby byly přehledné a jasně identifikovatelné. Můžeme uplatnit dva přístupy k formulaci rozpočtu:

- rozpočet ve druhovém členění - v rozpočtu se objevují skupiny položek typu:osobní náklady, nákupy materiálu, nákupy služeb apod.
- rozpočet po aktivitách - rozpočet je veden po jednotlivých aktivitách a v jejich rámci je dále dělen dle druhu nákladů.

Při zpracování rozpočtu je vhodné vnést do rozpočtu i časový rozměr. Minimálně se doporučuje rozdělit v případě víceletých projektů náklady po jednotlivých letech, z hlediska projektového řízení je ovšem vhodné zvýšit rozlišovací úroveň až na úroveň měsíců.

Uznatelné výdaje

Jsou to takové výdaje/náklady, které v souladu s podmínkami daného programu mohou být započítány do celkové částky, na niž je vyplácena podpora. Jsou upraveny v příručce pro příjemce podpory.

Charakteristika:

- specifikovaný (rozpočtovaný)
- nutný k realizaci - existuje příčinná souvislost mezi sledovanými cíli jednotlivých opatření

- časově zasazený do doby realizace
- má doklad
- není paušální
- není považován za neuznatelný

Uznatelné výdaje	Neuznatelné výdaje
Projektová dokumentace	Bytová výstavba
Technologická část staveb, stroje, zařízení	Poplatky charakteru sankce
Nákup pozemku a nemovitostí do 10%	Náklady na opravy
Nákup počítačů vč. základního vybavení a SW	Režijní výdaje nesouvisející s projektem
Nepředvídatelné výdaje	Kancelářské vybavení (pokud nesouvisí s projekty na výzkum a vývoj a nenaplnuje hlavní cíle opatření, zlepšení odborných dovedností, odborný výcvik apod.)
Základní vnitřní vybavení	DPH(konečný příjemce je plátcem)
Osobní výdaje	Technologická část staveb, stroje a zařízení
Provozní výdaje	Nákup osobních vozů
Odpisy	Daně (z příjmu, z převodu nemovitostí aj.)
DPH (pokud konečný příjemce není plátcem)	Správní poplatky
Stavební část stavby	

Cash flow

Cash flow neboli hotovostní toky projektu jsou prakticky průmětem rozpočtu do časového rozměru s uvážením výnosů. Hlavním cílem modelování cash-flow je předem odhalit možná kritická místa a stanovit potřebu provozních financí po dobu udržitelnosti projektu.

Finanční a ekonomické analýzy projektu

Finanční a ekonomické součásti projektu (př. CBA analýza, studie proveditelnosti) jsou zpravidla zadávány externě.

Finanční analýza

V rámci finanční analýzy je projekt posuzován z individuálního hlediska, z pohledu žadatele projektu. Finanční analýza se zabývá socioekonomickými dopady projektu (např. dopady na životní prostředí). Vychází z informací, které je možno zjistit v plánovaném výkazu zisků a ztrát, rozvaze a z výkazu peněžních toků. Analýzou by se mělo prokázat, že projekt generuje takový tok peněžních prostředků v dlouhém období

Ekonomická analýza (CBA)

Vychází z detailní finanční analýzy a jde hlouběji než finanční analýza, protože posuzuje socioekonomické náklady a užitky, které ve finanční analýze nejsou obsaženy. Jedná se např. o zvýšení zaměstnanosti, zlepšení životního prostředí atd. Obecným problémem je oceňování těchto nákladů/užitků. Existují možné způsoby jako stínové ceny.

Klíčové faktory úspěchu:

- financování projektu promýšlet již od začátku jeho přípravy, zajistit i dostatečnou finanční rezervu pro případ vzniku vícenákladů, zvýšení cen nebo potřeby nákupu materiálu, zásob a dalších položek potřebných pro provoz projektu
- zvážit optimální zdroj externích finančních prostředků pro projekt, které není třeba hledat jen v bance - je možno využít například i půjček od partnerských subjektů.
- v případě nezbytnosti získat finanční prostředky ve formě úvěru začít s jeho vyřizováním co nejdříve - někdy sice při podání žádosti stačí pouze příslib bankovního úvěru, jindy je však třeba předložit také úvěrovou smlouvu nebo jiný rovnocenný doklad
- věnovat pozornost výběru banky pro poskytnutí úvěru na projekt - banka, ve které má žadatel účet, nemusí vždy poskytovat i nejvýhodnější úvěry, vyplatí se tedy obvolat či obejít více bank nebo se poradit s nezávislým finančním poradcem
- pečlivě si spočítat (nebo nechat spočítat) nejvýhodnější variantu splácení a úročení - s úvěrem totiž souvisí nemilá povinnost platit úroky
- zajistit optimální rozsah podkladů dodávaných jako součást žádosti o úvěr či půjčku - ne vše, co je součástí dokumentace k žádosti o dotaci ze SF, banku zajímá (čas úvěrových specialistů je drahý a číst stostránkové podnikatelské záměry je pro ně nadbytečné a neefektivní)

ODEVZDÁNÍ PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI

Při kompletování projektové žádosti je vhodné **vytvořit podrobný seznam všech náležitostí**, které má kompletní žádost (včetně všech příloh) obsahovat ve formě „checkboxu“, a při jejich plnění je odškrtnávat. Jednotlivé položky je nutné nejen odškrtnout jako hotové, ale také zkontrolovat, zda odpovídá všem formálním požadavkům. Nesmíme zapomenout dodávat přílohy i v přesně stanoveném počtu, pokud si dodáním některé přílohy nejste jisti držte se hesla „Když dodáte něco navíc, ni tím nezkazíte“.

Není dobré opomenout **formální úpravu žádosti i projektu** - projekt vytištěný na kvalitní tiskárně bez gramatických chyb udělá na hodnotitele lepší dojem než odbytý černobílý tisk nebo nekvalitní kopie. Také vizuální stránce projektu věnujte náležitou péči, tak aby projekt zaujal a aby pro hodnotitele přehledný.

Bezpodmínečně nutné je dodržet pokyny ohledně **zabalení žádosti**, čímž lze předejít jejímu vyřazení z formálních důvodů kvůli opomenuté drobnosti, jako je například zabezpečení proti neoprávněnému otevření nebo správné vyplnění krycího listu. Všechny části žádosti a jejich příloh musí být řádně podepsané statutárním zástupcem (případně je třeba zajistit plnou moc pro jinou osobu).

Ve výzvě si **ověřte místo a termín podání žádostí**, nepromíjí se, pokud žadatel žádost omylem poslal na centrálu místo regionální pobočky, natož to, že si spletl datum odeslání s datem doručení /u termínu podání žádosti je v naprosté většině případů stanoveno jako datum doručení, nikoli odeslání). Podání žádosti na poslední chvíli se nemusí vyplatit - úředníci jsou nesmlouvaví a pokud je termín do 12:00, ve 12:01 už žadatel nepořídí .

Vytvořte si jednu kompletní kopii žádosti a projektu pro sebe - budete mít přehled o tom, co přesně bylo v projektu i žádosti uvedeno. Je možné, že **budete vyzváni k doplnění údajů**, příloh či nějaké změně, které mají velmi krátké lhůty, ale jejichž nesplnění může znamenat vyřazení projektu (často přitom nestačí oznámit je e-mailem nebo dopisem, většinou je nutno vyplnit formulář a zajistit podpis statutárního zástupce).

Zjistěte **odhad doby administrace a hodnocení žádosti** i toho, kdy nejdříve by mohla být podepsána smlouva o poskytnutí dotace - většinou jde o měsíce, u větších projektů ale třeba i rok (značné prodloužení „čekacích lhůt“ se předpokládá i v případě výzev s výrazným převisem nabídky nad poptávkou. Tuto nepříjemnou dobu můžete využít pro přípravné práce k projektu.

POUŽITÉ ZDROJE

ABC. Abeceda fondů Evropské unie 2007-2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007.

Dotační věstník. Ročník 2005, 2006, 2007.

Halámek, Petr. Projektový cyklus v EU. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004.

Malý průvodce velkými možnostmi... Ostrava: Moravskoslezský kraj-Krajský úřad, 2007.

Projektové řízení. Jihlava: Krajský úřad kraje Vysočina, Odbor regionálního rozvoje, 2005.

Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU dokumentované na případových studiích. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.