

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	9
O AUTORECH	11
PODĚKOVÁNÍ	12
SLOVO ÚVODEM	13
A. REGIONÁLNÍ POLITIKA EU: VÝVOJ, PRINCIPY, CÍLE A NÁSTROJE	15
1 ÚVOD	15
2 PROČ JE REGIONÁLNÍ POLITIKA NEZBYTNÁ?	15
3 VZNIK A VÝVOJ REGIONÁLNÍ POLITIKY	16
4 JAK REGIONÁLNÍ POLITIKA FUNGUJE	18
4.1 Rozhodovací procedura	18
4.2 Principy strukturálních fondů	19
4.3 Prioritní cíle regionální politiky	19
4.4 Financování	21
5 NÁSTROJE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	22
5.1 Strukturální a kohezní fondy EU	22
5.1.1 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)	22
5.1.2 Evropský sociální fond (ESF)	23
5.1.3 Evropský zemědělský orientační a záruční fond	25
5.1.4 Finanční nástroj pro řízení rybolovu (FIFG)	25
5.1.5 Iniciativy Společenství	26
5.1.6 Inovační opatření	27
5.1.7 Kohezní fond	28
6 DOPADY REGIONÁLNÍ POLITIKY EU	28
7 REGIONÁLNÍ POLITIKA PO VÝCHODNÍM ROZŠÍŘENÍ EU	29
8 ZÁVĚR	30
B. PROGRAMOVÉ DOKUMENTY	32

1 ÚVOD	32
2 SYSTÉM PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ	33
2.1 Základní přehled programovacích struktur.....	33
2.1.1 <i>Systém programových dokumentů pro období 2004-2006 v ČR</i>	34
2.2 Cesta od rozvojových plánů k operačním programům.....	35
2.3 Legislativní rámec.....	37
3 KLÍČOVÉ STRATEGICKÉ DOKUMENTY	38
3.1 Národní rozvojový plán (NRP).....	38
3.1.1 <i>Národní rozvojový plán ČR 2004-2006</i>	38
3.1.2 <i>Priority Národního rozvojového plánu</i>	39
3.2 Rámec podpory Společenství (RPS).....	39
3.2.1 <i>Rámec podpory Společenství pro ČR 2004-2006</i>	40
3.3 Jednotný programový dokument (JPD).....	41
3.3.1 <i>Jednotné programové dokumenty pro hlavní město Praha</i>	42
3.4 Operační program.....	43
3.4.1 <i>Operační programy v České republice</i>	43
3.4.2 <i>Sektorový operační program (SOP)</i>	45
3.4.3 <i>Společný regionální operační program (S-ROP) pro ČR</i>	48
4 ZÁVĚR	50
C. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: PROJEKTOVÉ TECHNIKY	51
1 ÚVOD	51
2 PROJEKTOVÝ CYKLUS	52
2.1 Fáze projektového cyklu.....	53
2.1.1 <i>Identifikace a formulace</i>	54
2.1.2 <i>Příprava a programování</i>	54
2.1.3 <i>Posouzení</i>	55
2.1.4 <i>Vyjednávání a financování</i>	55
2.1.5 <i>Implementace a monitoring</i>	56
2.1.6 <i>Hodnocení</i>	57
2.2 Příklady projektového cyklu.....	58
2.2.1 <i>Základní projektový cyklus</i>	58
2.2.2 <i>Plný projektový cyklus</i>	59
3 METODY PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	60
3.1 SWOT analýza.....	60
3.1.1 <i>Vnitřní faktory</i>	60
3.1.2 <i>Vnější faktory</i>	61
3.1.3 <i>Příklad výsledného vzhledu SWOT analýzy</i>	61
3.2 Matice logických vazeb.....	62
3.2.1 <i>Vertikální osa matice logických vazeb</i>	63
3.2.2 <i>Horizontální osa matice logických vazeb</i>	64

4	POPIS A CÍLE PROJEKTU	66
4.1	Žádosti o podporu ze strukturálních fondů	66
4.1.1	Projekt	66
4.1.2	Žadatel	68
4.1.3	Partnerské instituce	68
4.1.4	Prohlášení žadatele	68
4.2	Přílohy k žádosti	68
4.2.1	Studie proveditelnosti	68
5	INSTITUCIONÁLNÍ RÁMEC	74
5.1	Řídící orgán	75
5.2	Platební orgán	75
5.3	Monitorovací výbor	75
5.4	Konečný příjemce	76
6	ZÁVĚR	76
D.	PROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA: PLÁNOVÁNÍ A ADMINISTRACE PROJEKTŮ	77
1	ÚVOD	77
2	KLÍČOVÉ SOUČÁSTI PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	78
2.1	Podpůrné procesy plánování	78
2.1.1	Řízení a volba týmu	78
2.1.2	Brainstorming	78
2.1.3	Zpětná vazba	78
2.1.4	Neformální hodnocení	78
2.1.5	Sběr dat	79
2.2	Práce na přípravě projektu	79
2.2.1	Konkretizace	79
2.2.2	Struktura plánu	80
2.3	Bližší určení aktivit	81
2.3.1	Logické uspořádání aktivit	81
2.3.2	Odhady času	81
3	ROZVRH PROJEKTU	81
3.1	Události jako milníky projektu	82
3.2	Metody plánování	82
3.2.1	Graf Gantt	82
3.2.2	Graf PERT	84
3.2.3	Graf CPM	86
3.3	Plánování kapacit	86
3.3.1	Plánování zdrojů	86
3.3.2	Finanční plánování	87
4	ADMINISTRACE PROJEKTŮ	87
4.1	Vyjednávání	87

4.1.1	Úroveň programů	87
4.1.2	Úroveň projektů.....	88
4.2	Uzavírání smluv.....	88
4.2.1	Smlouvy na úrovni programů.....	88
4.2.2	Smlouvy o projektech	88
4.3	Projektová kontrola.....	89
4.4	Monitoring	90
4.4.1	Obecné zásady monitoringu	91
4.4.2	Nástroje monitoringu	91
4.4.3	Úrovně monitoringu	91
4.4.4	Monitorovací proces	92
4.5	Zprávy.....	92
4.5.1	Úrovně podávání zpráv.....	92
4.5.2	Požadovaná struktura závěrečné zprávy	93
4.5.3	Projektový audit	94
5	ZÁVĚR	94
E.	FINANČNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	95
1	ÚVOD	95
2	OBECNÉ INFORMACE O FINANČNÍCH ASPEKTECH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ	96
2.1	Financování a principy strukturálních fondů.....	96
2.2	Typy a výše podpory ze strukturálních fondů.....	96
3	UZNATELNÉ VÝDAJE U STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ	97
3.1	Pravidla určující způsobilost výdajů na spolufinancování strukturálními fondy.....	97
3.1.1	Skutečně vzniklé výdaje	98
3.1.2	Účetní zpracování příjmů.....	98
3.1.3	Finanční a jiné náklady a právní výlohy.....	98
3.1.4	Nákup použitého zařízení.....	98
3.1.5	Nákup pozemků	99
3.1.6	Nákup nemovitostí	99
3.1.7	DPH a další daně a poplatky.....	99
3.1.8	Spekulativní kapitál a zápůjčkové fondy.....	99
3.1.9	Záruční fondy.....	100
3.1.10	Leasing	100
3.1.11	Náklady vzniklé při řízení a implementování strukturálních fondů.....	101
3.1.12	Způsobilost činnosti v závislosti na umístění	101
3.2	Příklady způsobilých a nezpůsobilých výdajů	101
4	FINANČNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTU	103
4.1	Rozpočet.....	103
4.2	Velké projekty	104
4.3	Analýza nákladů a výnosů (CBA)	104
4.3.1	Definování cílů	105
4.3.2	Identifikace projektu.....	105
4.3.3	Proveditelnost a analýza variant	105
4.3.4	Finanční analýza	106

4.3.5	<i>Ekonomická analýza</i>	107
4.3.6	<i>Multikriteriální analýza</i>	108
4.3.7	<i>Analýza citlivosti a rizik</i>	108
4.4	Výpočet finančních ukazatelů projektu	108
4.4.1	<i>Čistá současná hodnota (NPV)</i>	108
4.4.2	<i>Vnitřní výnosové procento (IRR)</i>	109
4.4.3	<i>Poměr výnosů a nákladů</i>	110
4.4.4	<i>Příklad CBA</i>	110
5	ZÁVĚR	114

A. Regionální politika EU: vývoj, principy, cíle a nástroje

Eva Bradová, Jakub Dürr a Dan Marek

Obsah kapitoly

- | | |
|--|--|
| 1. ÚVOD | 5.1.5 Iniciativy Společenství |
| 2. PROČ JE REGIONÁLNÍ POLITIKA NEZBYTNÁ? | 5.1.6 Inovační opatření |
| 3. VZNIK A VÝVOJ REGIONÁLNÍ POLITIKY | 5.1.7 Kohezní fond |
| 4. JAK REGIONÁLNÍ POLITIKA FUNGUJE | 6. DOPADY REGIONÁLNÍ POLITIKY EU |
| 4.1. Rozhodovací procedura | 7. REGIONÁLNÍ POLITIKA PO VÝCHODNÍM ROZŠÍŘENÍ EU |
| 4.2. Principy strukturálních fondů | 8. ZÁVĚR |
| 4.3. Prioritní cíle regionální politiky | |
| 4.4. Financování | |
| 5. NÁSTROJE REGIONÁLNÍ POLITIKY EU | |
| 5.1. Strukturální a kohezní fondy | |
| 5.1.1. Evropský fond regionálního rozvoje | |
| 5.1.2. Evropský sociální fond | |
| 5.1.3. Evropský zemědělský orientační a záruční fond | |
| 5.1.4. Finanční nástroj pro řízení rybolovu | |

1 ÚVOD

Cílem úvodní části této publikace je poskytnout základní informace o regionální politice Evropské unie. Tato kapitole se snaží odpovědět na základní otázky: co to vlastně je regionální politika EU; proč je její existence nutná; jak vznikala a jak se vyvíjela; jaké jsou její základní principy, cíle, pravidla, nástroje. V neposlední řadě si také tato kapitola všimá toho, jaké jsou dosavadní výsledky evropské regionální politiky a jaký vliv na ni bude mít rozšíření EU v roce 2004.

2 PROČ JE REGIONÁLNÍ POLITIKA NEZBYTNÁ?

Ve světě, kde se většina obchodu odehrává na globální úrovni, hraje velmi důležitou roli konkurence mezi různými oblastmi a jejich aktivitami, a to jak v rámci Evropské unie, tak kdekoli jinde. Ovšem ne všechny regiony vycházejí ze stejných ekonomických, společenských a geografických podmínek, a tudíž ne všechny mohou soutěžit ze stejné startovní čáry.¹

Vztaženo na kontext Evropské unie, ne všichni Evropané mají stejné výhody a šance na úspěch, vše závisí na tom, zda žijí v prosperujícím nebo naopak chudším regionu, v oblasti, která je dynamická, či prochází hospodářským poklesem, ve městě či na venkově, na periferii EU nebo

¹ EC, 2002 (k).

B. Programové dokumenty

Eva Bradová a Dan Marek

Obsah kapitoly

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">1. ÚVOD2. SYSTÉM PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ<ul style="list-style-type: none">2.1. Základní přehled programovacích struktur<ul style="list-style-type: none">2.1.1. Systém programových dokumentů pro období 2004-2006 v ČR2.2. Cesta od rozvojových plánů k operačním programům2.3. Legislativní rámec3. KLÍČOVÉ STRATEGICKÉ DOKUMENTY<ul style="list-style-type: none">3.1. Národní rozvojový plán (NRP)<ul style="list-style-type: none">3.1.1. Národní rozvojový plán ČR 2004-20063.1.2. Priority Národního rozvojového plánu | <ul style="list-style-type: none">3.2. Rámec podpory Společenství (RPS)<ul style="list-style-type: none">3.2.1. Rámec podpory Společenství pro ČR 2004-20063.3. Jednotný programový dokument (JPD)<ul style="list-style-type: none">3.3.1. Jednotné programové dokumenty pro hlavní město Praha3.4. Operační program<ul style="list-style-type: none">3.4.1. Operační programy v České republice3.4.2. Sektorový operační program (SOP)3.4.3. Společný regionální operační program (S-ROP) pro ČR |
|---|---|

4. ZÁVĚR

1 ÚVOD

Jedním ze základních principů, které se uplatňují v rámci Strukturálních fondů, je zásada programování. Prosadila se již v reformách z let 1988 a 1993 a stále si zachovává svou nezastupitelnou roli v procesu strukturálního financování. Uplatňuje se během celého procesu rozhodování a řídí se podle předem stanovených víceletých rozvojových plánů.⁵⁷ V implementační fázi je programový dokument vodítkem pro instituce, které se na procesu podílejí.⁵⁸

Existuje několik druhů programových dokumentů. Vztahují se k různým úrovním, na kterých strukturální politika probíhá, především k národní a regionální rovině. Vznikají na základě velice složitého procesu analýz, plánování a vyjednávání. Ve své konečné podobě představují nástroj, podle kterého se orientuje řízení a implementace strukturální politiky v členských zemích.

Tato kapitola bude analyzovat procesy, které při vytváření dokumentů probíhají, strukturu výsledků programovacího procesu i hlavní zásady a determinanty programování. Teoretický výklad bude doplněn o praktické případy podoby programovacích dokumentů, tak jak byly vytvořeny na zkrácené programovací období 2004-2006 pro Českou republiku.

⁵⁷ EC, b.r. (b).

⁵⁸ Všechny cíle dodržují sedmileté programovací období, pokud nedojde k udělení výjimek jako v případě zemí, které vstupují do EU již v průběhu této periody. Ty potom operují uvnitř zkráceného programovacího období, jehož počátek odpovídá datu jejich vstupu a konec se kryje s ukončením obvyklého cyklu.

C. Projektové řízení: projektové techniky

Dan Marek a Lenka Strnadová

Obsah kapitoly

1. ÚVOD
2. PROJEKTOVÝ CYKLUS
 - 2.1. Fáze projektového cyklu
 - 2.1.1. Identifikace a formulace
 - 2.1.2. Příprava a programování
 - 2.1.3. Posouzení
 - 2.1.4. Vyjednávání a financování
 - 2.1.5. Implementace a monitoring
 - 2.1.6. Hodnocení
 - 2.2. Příklady projektového cyklu
 - 2.2.1. Základní projektový cyklus
 - 2.2.2. Plný projektový cyklus
3. METODY PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU
 - 3.1. SWOT analýza
 - 3.1.1. Vnitřní faktory
 - 3.1.2. Vnější faktory
 - 3.1.3. Příklad výsledného vzhledu SWOT analýzy
 - 3.2. Matice logických vazeb
 - 3.2.1. Vertikální osa matice logických vazeb
 - 3.2.2. Horizontální osa matice logických vazeb
4. POPIS A CÍLE PROJEKTU
 - 4.1. Žádosti o podporu ze strukturálních fondů
 - 4.1.1. Projekt
 - 4.1.2. Žadatel
 - 4.1.3. Partnerské instituce
 - 4.1.4. Prohlášení žadatele
 - 4.2. Přílohy k žádosti
 - 4.2.1. Studie proveditelnosti
5. INSTITUCIONÁLNÍ RÁMEC
 - 5.1. Řídící orgán
 - 5.2. Platební orgán
 - 5.3. Monitorovací výbor
 - 5.4. Konečný příjemce
6. ZÁVĚR

1 ÚVOD

„Řízení projektu je dynamický proces, který probíhá v rámci daných hranic a prostřednictvím něhož se kontrolovaně a strukturovaně organizují a využívají vhodné zdroje, a tak se dosahuje jasně stanovených cílů.“⁷⁹ Je to mnohovrstevnatá a složitá aktivita. Zahrnuje management času a zdrojů. Řízení projektu vyžaduje detailní plánování, přesné vymezení úkolů a propracovaný systém koordinace postupů v rámci každé fáze projektu, od prvních opatření až po implementaci a hodnocení.

Následující částí této kapitoly načrtnou strukturu celého procesu projektového řízení na základě systému tzv. projektového cyklu. Jednotlivé části projektového cyklu označují všechny hlavní kroky, které jsou nezbytné pro řízení projektu, i jejich logickou posloupnost. Druhá část kapitoly se bude zabývat nejdůležitějšími metodologickými přístupy, které se při plánování projektu využívají, a nastíní standardní písemnou podobu projektu. Kapitulu zakončí základní nastíní klíčových institucí, které vstupují do procesu řízení projektu.

⁷⁹ SOGES Group, b. r.

D. Projektová příprava: plánování a administrace projektů

Dan Marek a Lenka Strnadová

Obsah kapitoly

1. ÚVOD
2. KLÍČOVÉ SOUČÁSTI PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU
 - 2.1. Podpůrné procesy plánování
 - 2.1.1. Řízení a volba týmu
 - 2.1.2. Brainstorming
 - 2.1.3. Zpětná vazba
 - 2.1.4. Neformální hodnocení
 - 2.1.5. Sběr dat
 - 2.2. Práce na přípravě projektu
 - 2.2.1. Konkretizace
 - 2.2.2. Struktura plánu
 - 2.3. Bližší určení aktivit
 - 2.3.1. Logické uspořádání aktivit
 - 2.3.2. Odhady času
3. ROZVRH PROJEKTU
 - 3.1. Události jako milníky projektu
 - 3.2. Metody plánování
 - 3.2.1. Graf Gannt
 - 3.2.2. Graf PERT
 - 3.2.3. Graf CPM
 - 3.3. Plánování kapacit
 - 3.3.1. Plánování zdrojů
 - 3.3.2. Finanční plánování
4. ADMINISTRACE PROJEKTŮ
 - 4.1. Vyjednávání
 - 4.1.1. Úroveň programů
 - 4.1.2. Úroveň projektů
 - 4.2. Uzavírání smluv
 - 4.2.1. Smlouvy na úrovni programů
 - 4.2.2. Smlouvy o projektech
 - 4.3. Projektová kontrola
 - 4.4. Monitoring
 - 4.4.1. Obecné zásady monitoringu
 - 4.4.2. Nástroje monitoringu
 - 4.4.3. Úroveň monitoringu
 - 4.4.4. Monitorovací proces
 - 4.5. Zprávy
 - 4.5.1. Úrovně podávání zpráv
 - 4.5.2. Požadovaná struktura závěrečné zprávy
 - 4.5.3. Projektový audit
5. ZÁVĚR

1 ÚVOD

Plánování, tvorba harmonogramů a kontrola se považují za základní úkoly manažera. Tato kapitola se proto bude zabývat některými z těchto aktivit, které probíhají během přípravy a implementace strukturálních projektů.

V první části se zaměříme na aktivity, které směřují ke zformování konečné verze plánu projektu, a to s důrazem na logický sled nejdůležitějších úkolů ve fázi plánování projektu. Uvedené metody a postupy jsou prospěšné pro navrhovatele projektu a mohou pomoci při překonávání mnohých úskalí, která plánování a rozvržení projektu přinášejí. Formální přístupy umožní vyhnout se zásadním nedostatkům a opomenutím, které by později mohly poškodit požadované výsledky projektu.

Administrativní řízení, např. projektovou kontrolu, monitoring či různé zprávy, o kterých se hovoří v závěru kapitoly, lze považovat za nejdůležitější faktor implementace projektu.

E. Finanční řízení projektů

Pavla Dočekalová a Dan Marek

Obsah kapitoly

1. ÚVOD
 2. OBECNÉ INFORMACE O FINANČNÍCH ASPEKTECH STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ
 - 2.1. Financování a principy strukturálních fondů
 - 2.2. Typy a výše podpory ze strukturálních fondů
 3. UZNATELNÉ VÝDAJE U STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ
 - 3.1. Pravidla určující způsobilost výdajů na spolufinancování strukturálními fondy
 - 3.1.1. Skutečně vzniklé výdaje
 - 3.1.2. Účetní zpracování příjmů
 - 3.1.3. Finanční a jiné náklady a právní výlohy
 - 3.1.4. Nákup použitého zařízení
 - 3.1.5. Nákup pozemků
 - 3.1.6. Nákup nemovitostí
 - 3.1.7. DPH a další daně a poplatky
 - 3.1.8. Spekulativní kapitál a zápujčkové fondy
 - 3.1.9. Záruční fondy
 - 3.1.10. Leasing
 - 3.1.11. Náklady vzniklé při řízení a implementování strukturálních fondů
 - 3.1.12. Způsobilost činností v závislosti na umístění
 - 3.2. Příklady způsobilých a nezpůsobilých výdajů
4. FINANČNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTU
 - 4.1. Rozpočet
 - 4.2. Velké projekty
 - 4.3. Analýza nákladů a výnosů (CBA)
 - 4.3.1. Definování cílů
 - 4.3.2. Identifikace projektu
 - 4.3.3. Proveditelnost a analýza variant
 - 4.3.4. Finanční analýza
 - 4.3.5. Ekonomická analýza
 - 4.3.6. Multikriteriální analýza
 - 4.3.7. Analýza citlivosti a rizik
 - 4.4. Výpočet finančních ukazatelů projektu
 - 4.4.1. Čistá současná hodnota (NPV)
 - 4.4.2. Vnitřní výnosové procento (IIR)
 - 4.4.3. Poměr výnosů a nákladů
 - 4.4.4. Příklad CBA
5. ZÁVĚR

1 ÚVOD

Cílem této kapitoly je vysvětlit základní pravidla finančního řízení projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů. Nejprve budou stručně zmíněny základní principy strukturálních fondů týkající se financí a spolufinancování, neboť tvoří nutný základ pro porozumění projektového finančního řízení. Poté se pozornost přesune na uznatelné výdaje u strukturálních fondů. Pochopení způsobilosti výdajů je velice důležité, neboť nám ukazuje, co může být spolufinancováno strukturálními fondy a co nikoli. Budou vysvětlena obecná pravidla tzv. uznatelnosti a poté uvedeme konkrétní příklady. Následně se přesuneme na projektovou úroveň a budeme se zabývat jednotlivými otázkami nutnými pro finanční řízení projektu. Vysvětlíme si otázku rozpočtu projektu, analýzu nákladů a užitků a výpočet finančních ukazatelů projektu. Ten ukážeme na konkrétním příkladu.