



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY



# Dotáční a investiční management

## Studijní příručka pro zastupitele obcí

Zpracováno v projektu „Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele“

v rámci projektu

„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“,  
reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125

Zpracovatel: Institut pro veřejnou správu Praha  
Praha, 2019

# 4



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY



Zpracováno v projektu „Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele“

v rámci projektu

**„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky  
pro období 2014 – 2020“,**

**reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125**

Zpracovatel: Institut pro veřejnou správu Praha

Praha, 2019

# OBSAH

<b>1   INVESTIČNÍ MANAGEMENT V PODMÍNKÁCH SAMOSPRÁV</b>	<b>(8)</b>
<b>1.1   Samosprávné orgány obcí a měst v roli investora</b>	<b>(8)</b>
<b>1.2   Legislativní rámec a metodická doporučení</b>	<b>(9)</b>
1.2.1   Klíčová ustanovení zákona o obcích a zákona	(10)
1.2.2   Klíčová ustanovení zákona o finanční kontrole	(11)
<b>1.3   Investiční plánování v podmínkách samospráv</b>	<b>(12)</b>
<b>1.4   Investiční proces</b>	<b>(13)</b>
1.4.1   Fáze investičního procesu	(14)
1.4.2   Právní úprava investičního rozhodování a realizace investičních projektů	(15)
1.4.3   Kontrahování investic	(15)
<b>2   DOTAČNÍ TITULY URČENÉ PRO SAMOSPRÁVY</b>	<b>(17)</b>
<b>2.1   Principy politiky soudržnosti EU, Evropské strukturální a investiční fondy</b>	<b>(17)</b>
2.1.1   Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU	(17)
2.1.2   Politika soudržnosti a její přínosy v České republice	(17)
2.1.3   Evropské strukturální a investiční fondy	(19)
2.1.4   Finanční prostředky pro Českou republiku z jednotlivých fondů	(20)
2.1.5   Další fondy Evropské unie	(20)
<b>2.2   Struktura Operačních programů zpravidla určených pro potřeby samospráv</b>	<b>(21)</b>
2.2.1   Seznámení s problematikou strukturálních a investičních fondů EU, základní pojmy a definice	(21)
2.2.2   Operační programy v Programovacím období 2014 – 2020	(21)
2.2.3   Operační program Zaměstnanost – základní informace o OP, praktické využití pro obce	(22)
2.2.4   Operační program Životní prostředí – základní informace o programu, praktické využití pro obce	(24)
2.2.5   Integrovaný regionální operační program – základní informace o programu, praktické využití pro obce	(25)
2.2.6   Program rozvoje venkova – základní informace o programu, praktické využití pro obce	(26)
2.2.7   Operační program Praha – pól růstu, základní informace o programu, praktické využití pro obce	(27)

# OBSAH

- 2.2.8 | Programy přeshraniční spolupráce – základní informace o programech, praktické využití pro obce (29)
- 2.2.9 | Integrované nástroje (30)
- 2.3 | Národní programy s možností čerpání místními samosprávami (31)**
  - 2.3.1 | Nejvýznamnější poskytovatele dotačních prostředků z národních zdrojů (31)
- 2.4 | Užitečné tipy pro orientaci ve světě výzev (34)**
- 2.5 | Orientace v příručkách a metodických pokynech řídicích orgánů (35)**
- 3 | ZDROJE FINANCOVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ REZERV (36)**
  - 3.1 | Způsoby poskytování finančních prostředků a nástroje pro nakládání s nimi (36)**
    - 3.1.1 | Financování z národních zdrojů (36)
    - 3.1.2 | Zapojení bankovního sektoru do financování projektů měst a obcí (37)
    - 3.1.3 | Konkrétní možnosti financování projektů měst a obcí bankovními ústavami (37)
  - 3.2 | Spolufinancování a průběžné financování projektů (38)**
  - 3.3 | Způsoby financování projektu spolufinancovaného z fondů EU (38)**
- 4 | NÁVRATNOST A UDRŽITELNOST PROJEKTŮ (40)**
  - 4.1 | Předpoklady projektového záměru pro jeho dlouhodobou udržitelnost (40)**
  - 4.2 | Udržitelnost projektů z pohledu příjemce dotací (41)**
    - 4.2.1 | Nejrizikovější faktory z pohledu udržitelnosti projektu (41)
    - 4.2.2 | Neplánované zásahy do udržitelnosti projektu (42)
  - 4.3 | Projekt jako investice s dlouhodobou udržitelností (43)**
- 5 | RIZIKA A MOŽNOSTI JEJICH ELIMINACE (44)**
  - 5.1 | Výklad pojmů (44)**
  - 5.2 | Hlavní rizika spojená s realizací projektu (44)**
    - 5.2.1 | Identifikace rizik projektu (45)
    - 5.2.2 | Řízení rizik projektu (46)
  - 5.3 | Kontrolní mechanismy a pravidelný monitoring projektu (48)**
  - 5.4 | Význam poradenství a indikátory (ne)vhodně zvoleného poradce (49)**
    - 5.4.1 | Poradenství v oblasti fondů EU (49)
  - 5.5 | Nejčastější chyby spojené s neproplacením nárokované finanční částky (51)**
    - 5.5.1 | Nejčastější zjištěné chyby (51)

# OBSAH

- 5.6 | Opatření k zabezpečení bezproblémového průběhu kontrol (52)**
  - 5.6.1 | Administrativní kontrola (52)
  - 5.6.2 | Kontroly na místě (52)
  - 5.6.3 | Kontroly následné a finanční (53)
- 6 | PŘÍPRAVA A PODÁNÍ PROJEKTOVÝCH ŽÁDOSTÍ (54)**
  - 6.2 | Vytvoření podrobného projektového záměru, Logický rámec projektu (Logframe) (55)**
    - 6.2.1 | Definice cíle projektu podle metody SMART (55)
    - 6.2.2 | Logický rámec projektu (Logframe) (55)
  - 6.3 | Studie proveditelnosti u investičních projektů (57)**
  - 6.4 | Cost-benefit analýza u investičních projektů (58)**
  - 6.5 | Příprava, zpracování a předložení žádosti o podporu (58)**
  - 6.6 | Hodnocení přijatelnosti, formální a věcné hodnocení žádosti, hodnotící komise, rozhodnutí o poskytnutí dotace (59)**
    - 6.6.1 | Kontrola formálních náležitostí a kontrola přijatelnosti (60)
    - 6.6.2 | Věcné hodnocení (61)
    - 6.6.3 | Výběr projektů doporučených k financování (61)
    - 6.6.4 | Řešení námitek a stížností žadatelů a příjemců podpory (61)
    - 6.6.5 | Příprava, vystavení Registrace akce a Rozhodnutí o poskytnutí dotace (62)
  - 6.7 | Elektronický systém pro podávání projektových žádostí MS2014+ (62)**
- 7 | ADMINISTRACE PROJEKTŮ (64)**
  - 7.1 | Komunikace s poskytovatelem dotace (64)**
    - 7.1.1 | Komunikace v IS KP14+ (64)
    - 7.1.2 | Další formy komunikace (65)
  - 7.2 | Vytvoření a efektivní řízení projektového týmu (65)**
    - 7.2.1 | Projektový a finanční manažer (66)
    - 7.2.2 | Manažer kvality a administrátor projektu (67)
    - 7.2.3 | Organizační struktura projektu (68)
  - 7.3 | Rozpočet projektu, přesuny finančních prostředků v rámci rozpočtu (69)**
    - 7.3.1 | Přímé a nepřímé náklady (69)
    - 7.3.2 | Způsobitelné a nezpůsobitelné náklady (69)
    - 7.3.3 | Obecná pravidla pro sestavování a správu rozpočtu (70)

# OBSAH

7.3.4 | Způsoby financování projektu (71)

7.3.5 | Obecná pravidla při změnách rozpočtu (71)

**7.4 | Změny v realizaci projektů (72)**

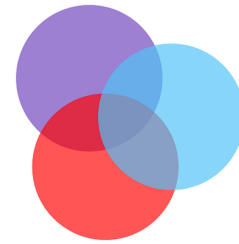
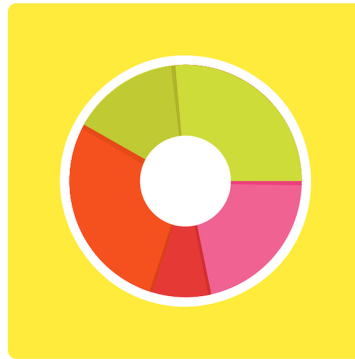
**7.5 | Povinná publicita a archivace projektové dokumentace (73)**

7.5.1 | Povinnosti příjemců v rámci povinné publicity (73)

7.5.2 | Archivace dokumentů u příjemce podpory (74)

**8 | Nejčastěji diskutované otázky prezenčních seminářů (75)**

**9 | Cvičný test s klíčem (82)**



## SLOVO ÚVODEM

Modul "Dotační a investiční management" je čtvrtým vzdělávacím modulem v rámci projektu "Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele" v rámci projektu "Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020", reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125.

Cílem kurzu je obeznámit účastníky s problémy vztahujícími se k čerpání dotací, aktuální legislativní úpravou a možnostmi využití pro rozvoj samospráv. Dále navýšení manažerských dovedností účastníků v oblasti čerpání dotací a předcházení nejčastějším a nejdůležitějším rizikům.

Obsahem semináře bylo praktické cvičení zaměřené na rozvoj dovedností spojených se zpracováním a registrací projektových žádostí o dotace.

# 1. Investiční management v podmínkách samospráv

## Samosprávné orgány obcí a měst v roli investora

Obec je základní územní jednotkou České republiky, tvoří ji obyvatelstvo, které společně žije na konkrétním vymezeném katastrálním území a kterému Ústava České republiky dává právo se samosprávný celek, stejně jako používaný termín místní samospráva. Zákon o obcích (dále také jako "zákon") popisuje 4 typy obcí, jde o obce, městyse, města a statutární města. Zákon používá jednotný název obec.

Zákon vymezuje základní funkce, úkoly, které má obec plnit. Obecnou formulaci obsahuje ustanovení § 2, které stanoví tuto základní povinnost: obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.

Obce definované jako veřejnoprávní korporace jsou reprezentanty veřejných zájmů, zájmů občanů daného územního společenství. Jsou samostatným ekonomickým subjektem s vlastní právní subjektivitou. V právním jednání vystupují svým jménem a na svou odpovědnost, včetně majetkové. Zabezpečují veřejné služby, za tímto účelem mohou zakládat či zřizovat své organizace včetně

neziskových. Obce mají právo a povinnost zároveň zvelebovat svůj majetek, zabezpečovat veřejné služby pro své občany, zohledňovat místní zvláštnosti, zájmy a preference svých obyvatel. Hovoříme o zajišťování veřejných statků.

Veřejné statky obce zajišťují prostřednictvím organizačních složek, zakládaných či zřizovaných organizací. Zabezpečování veřejných statků často vyžaduje investice. Investiční potřeby obcí často převyšují možnosti jejich financování. Z tohoto důvodu obce zpracovávají dlouhodobou strategii rozvoje, tzv. program rozvoje obce, kterou schvaluje zastupitelstvo obce podle ustanovení § 84 zákona. Dlouhodobá strategie obce by měla obsahovat také investiční strategii sestavenou na základě dlouhodobého rozboru hospodaření obce a preferencí občanů. Zastupitelstvo musí zvážit, které projekty zabezpečování veřejných statků, zejména místních veřejných statků, jsou oprávněné, musí stanovit termíny jejich postupné realizace, a to podle jejich finanční náročnosti.

Investiční potřeby souvisí s budoucím zabezpečováním veřejných statků. Financují se z kapitálo-

**Pokud je zabezpečení veřejných statků podmíněno investicemi, musí zastupitelstvo obce stanovit minimálně:**

- o jaký cíl jde, včetně požadovaného rozsahu a očekávané kvality veřejného statku;
- požadovanou kapacitu zařízení podle odhadu budoucího počtu uživatelů, tedy co nejkonkrétnější odhad budoucí potřeby;
- výběr té nejefektivnější z možných variant řešení;
- dále je nutno analyzovat způsob financování na základě rozpočtu projektu, druhy dostupných finančních zdrojů, vyhodnotit možnost využít návratné finanční prostředky a schopnost splácet dluh;
- mít jasno v povinnostech obce dle zákona o finanční kontrole, tedy mít stanovena kritéria efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti (3E);
- zvážit vliv na zaměstnanost, na hospodářský rozvoj obce;
- stanovit také požadavky ekologické povahy, splnění zákonných norem apod.



vých výdajů rozpočtu obce. Ke zdrojům financování je možno přiřadit také dotační programy, ať národní financované ze státního rozpočtu, tak z evropských fondů, financované z evropského rozpočtu.

S pořízením investice ve veřejném sektoru souvisí i výběr projektanta, dodavatele, budoucího provozovatele. Je potřeba všechny vztahy pečlivě popsat pomocí právních aktů (smlouvy, dohody), které vymezí a přesně popíší práva a povinnosti všech zúčastněných partnerů, zejména požadovaný rozsah a kvalitu služby, finanční podmínky, dobu trvání smlouvy, důvody pro odstoupení či vypovězení apod.

Jde o realizaci vlastní samosprávné funkce, tzv. samostatnou působnost obce v záležitostech, o kterých může samostatně rozhodovat. Tato působnost je popsána především ustanoveními § 35 zákona a dále konkretizována § 84, 85 a 102 zákona. Vykonávají ji dle zákona zejména zastupitelstvo, a v některých případech rada obce, pokud je zřízena.

Zároveň musí obce pečovat o svůj majetek a zákon stanoví, jaké základní vlastnosti tato péče musí mít. Jde o ustanovení § 38 zákona a následujících.

---

## Legislativní rámec a metodická doporučení

Právní rámec činností obcí vůči správě veřejných statků je rozsáhlý. K danému tématu lze využít především následující zákonné normy:

- [zákon č. 128/2000 Sb., o obcích](#)
- [zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů](#) (malá rozpočtová pravidla)
- [zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech](#) (velká rozpočtová pravidla)
- [zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole](#)

Investiční činnost samospráv je ukotvena především v zákoně o obcích ve znění všech jeho novel. Zde je popsána základní povinnost samospráv vůči svěřeným veřejným statkům a zajišťování jejich soustavného rozvoje. Dále jsou zde stanoveny pravomoci jednotlivých orgánů obce vůči investování do veřejných statků. Významná jsou i pravidla správy, péče a dispozic s majetkem obce.

Významnou část právní úpravy obsahuje také zákon o finanční kontrole, který jednoznačně definuje odpovědnost starostů za účelné, efektivní a hospodárné využití veřejných financí ať v rozpočtu obce, nebo při použití dotace z různých fondů.

Investiční management souvisí se strategickým plánováním rozvoje obce a také s územním plánováním pro udržitelný rozvoj území a pro výstavbu. Strategický plán respektuje limity dané územním plánem a územní plán musí zohlednit strategické cíle rozvoje obce. Dále musí být v souladu se strategickými programy rozvoje vyšších územních samosprávných celků včetně programových dokumentů a schválených strategií České republiky. Efektivní a hospodárné investování obce je možné jen tehdy, vyplývá-li z jejího plánu strategického rozvoje.

Existuje celá řada metod, které lze využít pro tvorbu programu rozvoje obce. Jde o nástroje typu místní agendy, model EFQM, CAF a normy ISO. Odborníky na tyto nástroje disponuje Ministerstvo vnitra. Pro řízení projektů samotných lze pak využít další nástroje projektového řízení, ať Logframe, nebo jednotlivé verze metodiky PRINCE.

# Klíčová ustanovení zákona o obcích

## § 35

(1) Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů obce nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním úřadům jako výkon státní správy, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon.

(2) Do samostatné působnosti obce patří zejména záležitosti uvedené v [§ 84](#), [85](#) a [102](#), s výjimkou vydávání nařízení obce. Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

## § 35a

(1) Obec může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky obce, pokud zákon nestanoví jinak.

## Pravomoc zastupitelstva obce

## § 84

(1) Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce ([§ 35 odst. 1](#)).

(2) Zastupitelstvu obce je vyhrazeno

- a. schvalovat program rozvoje obce,
- b. schvalovat rozpočet obce, závěrečný účet obce a účetní závěrku obce sestavenou k rozvahovému dni,
- c. zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce,
- d. zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny,
- e. rozhodovat o založení nebo rušení právnických osob, schvalovat jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy a rozhodovat o účasti v již založených právnických osobách,
- f. delegovat zástupce obce, s výjimkou [§ 102 odst. 2 písm. c\)](#), na valnou hromadu obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast,
- g. navrhopvat zástupce obce do ostatních orgánů obchodních společností, v nichž má obec majetkovou účast, a navrhopvat jejich odvolání; to neplatí, rozhoduje-li rada obce ve věcech jediného

## Klíčová ustanovení zákona o finanční kontrole

§ 2 Pro účely tohoto zákona se rozumí

a) **orgánem veřejné správy** organizační složka státu, která je účetní jednotkou podle zvláštního právního předpisu, státní příspěvková organizace, státní fond, **územní samosprávný celek**, městská část hlavního města Prahy, příspěvková organizace územního samosprávného celku nebo městské části hlavního města Prahy a jiná právnická osoba zřízená k plnění úkolů veřejné správy zvláštním právním předpisem nebo právnická osoba zřízená na základě zvláštního právního předpisu, která hospodaří s veřejnými prostředky,

d) **vedoucím orgánu veřejné správy** osoba nebo orgán oprávněný jednat jménem státu, územního samosprávného celku nebo právnické osoby uvedené v písmenu a); v kraji se rozumí vedoucím orgánu veřejné správy ředitel krajského úřadu, **v obci starosta obce, ve statutárních městech primátor a v hlavním městě Praze ředitel Magistrátu hlavního města Prahy**,

f) veřejnými financemi veřejné příjmy a veřejné výdaje,

g) veřejnými prostředky veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu nebo jiné právnické osobě uvedené v písmenu a),

h) veřejnými příjmy, příjmy státu nebo právnické osoby uvedené v písmenu a),

i) veřejnými výdaji výdaje vynaložené ze státního rozpočtu, z rozpočtů územních samosprávných celků, z jiných peněžních fondů státu, územního samosprávného celku nebo jiných právnických osob uvedených v písmenu a), z prostředků soustředěných v Národním fondu a z jiných prostředků ze zahraničí poskytnutých na základě mezinárodních smluv nebo poskytnutých k plnění úkolů veřejné správy,

j) veřejnou finanční podporou dotace, příspěvky, návratné finanční výpomoci a další prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu, z rozpočtu územního samosprávného celku nebo z rozpočtu jiných právnických osob uvedených v písmenu a), z výnosu prodeje majetku podle zákona o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby a ze zisku z účasti státu v obchodních společnostech, státního fondu, státních finančních aktiv, dále státní záruky, finanční podpora poskytnutá formou slevy na daních i formou osvobození od cla, prostředky poskytnuté z Národního fondu a jiné prostředky ze zahraničí poskytnuté na základě mezinárodních smluv, aktů práva Evropských společenství, aktů práva jiného členského státu Evropské unie nebo k plnění úkolů veřejné správy,

k) poskytovatelem veřejné finanční podpory orgán veřejné správy, který je podle zvláštních právních předpisů oprávněn tuto podporu poskytovat,

l) **správností** finanční a majetkové operace (dále jen "operace") její soulad s právními předpisy a dosažení optimálního vztahu mezi její hospodárností, účelností a efektivností,

m) **hospodárností** takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů,

n) **efektivností** takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění,

o) **účelností** takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

## Investiční plánování v podmínkách samospráv

Obce se významně podílejí na zabezpečování a financování veřejných statků pro své obyvatelstvo. V různé míře pak potřebují kromě svých vlastních zdrojů dodatečné finanční prostředky z rozpočtové soustavy. Zejména dotace tak tvoří část příjmů rozpočtu obcí, ať jde o zdroje národní nebo evropské. Obce mohou být příjemcem dotace z programu některého z šesti státních fondů, z programů vypisovaných jednotlivými ministerstvy, z evropských strukturálních a investičních fondů. Dále lze dotaci získat také z programů vypisovaných zastupitelstvem kraje.

Dotace ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z rozpočtů krajů jsou veřejnými prostředky poskytovanými na konkrétní účel. Poskytování dotací ze státního rozpočtu upravují tzv. velká rozpočtová pravidla, zákon č. 218/2000 Sb. Poskytnutí dotace z rozpočtu krajů upravuje z. č. [250/2000 Sb.](#), tzv. malá rozpočtová pravidla.

Rozhodující částí výdajů rozpočtu obce jsou výdaje právě na zajištění veřejných statků. Závazně člení výdaje rozpočtu aktuální rozpočtová skladba. Obce nejsou úplně soběstačné, ve výdajích musí respektovat omezení dané příjmy rozpočtu obce. Členění výdajů z hlediska rozpočtového plánování je následující:

- výdaje plánované (plánovatelné);
- výdaje neplánované (neplánovatelné).

Výdaje rozpočtu obce se člení na 3 základní okruhy: běžné, kapitálové a ostatní. Kapitálové výdaje zahrnují zdroje na investiční výstavbu, nákup nemovitostí, jak staveb, tak pozemků. Patří sem také výdaje na rekonstrukce budov a zařízení, které zvyšují hodnotu majetku. Stejně tak jde i o nákup akcií, finanční vklad do obchodních společností a investiční dotace fyzickým a právnickým osobám.

V případě, že příjmy nestačí pokrýt potřebné výdaje, přistoupí obec velmi uvážlivě k dluhovému financování svého investování. Jde o použití návratných finančních zdrojů, které slouží především ke krytí investičních nákladů spojených s pořízením nového majetku obce, popřípadě rekon-

strukcí stávajícího. Zastupitelstvo musí pečlivě posoudit, zda je schopno splácet z rozdílu mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji a ještě zůstává rezerva. Zde zákon o rozpočtové odpovědnosti stanoví tzv. fiskální pravidlo, které určuje bezpečnou úroveň dluhu a pravidla jeho snižování.

### Kapitálovými výdaji se rozumí:

- Investiční výdaje;
- Nákup akcií, majetkových podílů apod.;
- Kapitálové transfery jiným organizacím, vlastním organizacím, jiným rozpočtům a vlastním fondům;
- Investiční půjčky.

Největší skupinu výdajů rozpočtu obce tvoří alokační výdaje, které mohou být běžné a kapitálové. Kapitálové výdaje jsou vynakládány na pořízení nových investic, aby bylo možné dále zabezpečovat z dlouhodobého hlediska veřejné statky pro obyvatelstvo. Jde o investice do místního veřejného sektoru, které jsou často nenávratné, nebo nepřímo návratné.

Pokud obec použije na financování investic velký podíl návratných úvěrů a půjček, může se stát, že v dalších letech splácení půjček bude pro obec zásadním břemenem a pohltí významnou část rozpočtu. Mohou tak být vyvolána úsporná opatření v běžných výdajích rozpočtu. Alokační výdaje mají také stabilizační účinky, kdy například nákupem služeb od místních soukromých firem je ovlivněna poptávka, což má vliv na růst pracovních příležitostí, na stabilizaci zaměstnanosti v daném místě. Zároveň jde o jeden z nástrojů veřejné kontroly, kdy kvalita je přímo kontrolována v daném místě místními spotřebiteli.

Obec musí v souladu se zákonem o finanční kontrole vždy posoudit, zda její investice je účelná, řeší veřejné potřeby efektivně a je pořízena tou nejehospodárnější cestou.

## Obec může pořídit investici do veřejného sektoru a realizovat ji jedním z těchto způsobů:

- Dodavatelsky od soukromého sektoru (např. investice na klíč, nákup hmotného majetku);
  - Jeden hlavní dodavatel sám
  - Několik dodavatelů dle předmětu smlouvy, související smlouvy
  - Hlavní dodavatel a subdodavatelé, pokud smlouva a podmínky zadávacího řízení takovou možnost připouští
- Vlastní investiční činností;
  - Pomocí zřízené nebo založené organizace obce s následným zavedením do majetku obce
- Využitím některého z finančních nástrojů (např. komunální leasing, finanční či operativní pronájem). Zde je výhodou rychlost pořízení investice, pružnost splátkového kalendáře, případně nelineární průběh leasingových splátek. Nevýhodou je ovšem jeho finanční náročnost.

Nedílnou součástí investičního procesu v samosprávách by mělo být jednak řízení rizik spojených s investováním veřejných prostředků, jednak vyhodnocování samotného procesu a následná úprava schválených obecních strategických dokumentů. Sledování, zda jednotlivé projekty obce jsou v souladu se schválenými tedy existujícími strategickými dokumenty obce a vyššími strategickými programy rozvoje, bývá základní podmínkou investic z národních nebo evropských fondů.

## Investiční proces

Příprava a realizace investičních projektů od identifikace potřeby vycházející ze schválených strategických dokumentů obce až po ukončení akce a uvedení investice do chodu má obvykle 4 fáze. Je na orgánech obce, zejména rady, jaký konkrétní postup např. vnitřní směrnici nastaví. Na úřadu obce je pak pečlivá realizace celého procesu. Jako možný metodický postup pro orgány obce lze využít jako inspiraci nepovinnou [přílohu k usnesení vlády č. 61 o Radě vlády pro veřejné investování](#). Mnohou inspiraci lze nalézt také v dokumentu Evropské komise s názvem [Zadávání veřejných zakázek, praktická příručka s návodem, jak předcházet nejčastějším chybám u projektů financovaných z ESIF z r. 2015](#). Postup a jeho provedení je nutno přizpůsobit charakteru a rozsahu investice.

Investiční projekty lze totiž klasifikovat z více hledisek, např. jsou to projekty rozvojové, obnovovací a mandatorní, dále podle věcné náplně – u obcí se nejčastěji bude jednat o investice do hmotného nemovitého majetku obce nebo do provozních prostředků, investice do uměleckých děl, dále např. nákup vozidel nebo jiného souboru hmotných movitých věcí. Dalším hlediskem může být charakter peněžních toků a hledisko velikosti. Pří-

prava vždy musí vycházet ze schválených strategických dokumentů, což posiluje transparentci využití veřejných prostředků a usnadňuje schvalovací proces včetně přijetí veřejného výdaje veřejností.

K investičním projektům lze řadit také investiční transfery jiným subjektům, zejména vlastním založeným nebo zřizovaným organizacím včetně zapsaných spolků, ústavů nebo obecně prospěšných organizací. Zde jde nejčastěji o použití účelově shromážděných finančních prostředků např. v rozvojovém fondu zřízeném zastupitelstvem obce, kdy se za pomoci předem veřejně známých parametrů mohou veřejné prostředky rozdělit i mezi soukromé subjekty podle záměru intervence. Zde je nezbytné rozhodnutí zastupitelstva, které alokuje v daném kalendářním roce nebo střednědobém výhledu příslušnou částku a schvaluje pravidla rozdělování těchto finančních prostředků. Obvykle jsou tato pravidla také předem projednávána a schvalována v příslušných komisích rady nebo zastupitelstva obce před rozhodnutím. Jde o dotační proces obce podle zákona [č. 250/2000 Sb.](#)

## Fáze investičního procesu

**Předinvestiční příprava** – v této fázi je vhodné shromáždit veškeré relevantní informace a poznatky technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy obvykle získané z předprojektových analýz s ohledem na výši a význam investice. Výstupem předinvestiční fáze je investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí, zda a kdy bude projekt realizován či nikoli. Podle dohody orgánů obce v závislosti na výši a významu investice půjde o schvalovací rozhodnutí rady nebo dokonce zastupitelstva, pokud si takové rozhodování vyhradilo.

**Investiční fáze** – má část projekční a realizační. Po dokončení projektové přípravy má investor obvykle příležitost projekt revidovat, eventuálně zastavit. Výsledkem investiční fáze je dokončení a předání investice do zkušebního nebo trvalého provozu (po zaškolení obsluhy nebo kolaudace, či povolení zkušebního provozu a provedení garančních testů). Tato fáze zahrnuje větší počet činností. Zásadní je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci investice, tedy smluvní zajištění a financování investice, vytvoření projektového týmu, tvořeného obvykle zastupiteli, úředníky a zaměstnanci dodavatele po té, co je vybrán v rámci zadávacího procesu. Jako vhodné se jeví pro investice zásadního charakteru (změna podoby náměstí, nové dominanty obce apod.) zřídit zvláštní Výbor zastupitelstva nebo Komisi rady pro konkrétní akci, který bude mít na starosti přípravu investiční akce včetně jednání s občaný obce. Investiční fáze má tyto etapy:

- Zpracování zadání stavby – tento dokument definuje důvody vzniku, souvislosti, cíle a rozsah investice. Zadání stavby často slouží jako podklad pro zadávací řízení. Součástí této fáze je i úvaha o spotřebě energií a odhad nákladů pro budoucí provozní fixní náklady. I zde je vhodné rozhodnutí, zda zadání upravit, zastavit jeho pokračování, nebo rozhodnout o dalším postupu. Jde o jeden z typických milníků v rámci projektového řízení investice.
- Zpracování úvodní projektové dokumentace znamená přípravu dokumentace pro územní rozhodnutí a následné stavební povolení včetně zpracování tzv. EIA ([www.mzp.cz/cz/posuzovani\\_vlivu\\_zameru\\_zivotni\\_prostredi\\_eia](http://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zameru_zivotni_prostredi_eia)), pokud je indikována. Následuje realizace výstavby, včetně určení dozoru a dohledu pro monitorování postupu a přípravy dokumentace skutečného stavu po výstavbě. Výstupy z kontrolních dnů stavebního dozoru a zadavatele, tedy zástupce investora, je vhodné pravidelně předávat orgánům obce, alespoň radě obce.
- Příprava uvedení do provozu a zkušební provoz, případně aktualizace dokumentace je pak etapou poslední. Probíhají kontroly a převzetí vlastníkem od kontraktora, zhotovitele.

**Provozování** – jde o fázi investičního procesu, v níž je investice užívána, je prováděna její řádná údržba ať faktická, tak právní. Je nezbytné dbát na bezpečné užívání investice a sledovat náklady na údržbu, podle typu investiční akce. Zde jde obvykle o působnost provozních útvarů úřadu, případně organizace obce, která investici provozuje.

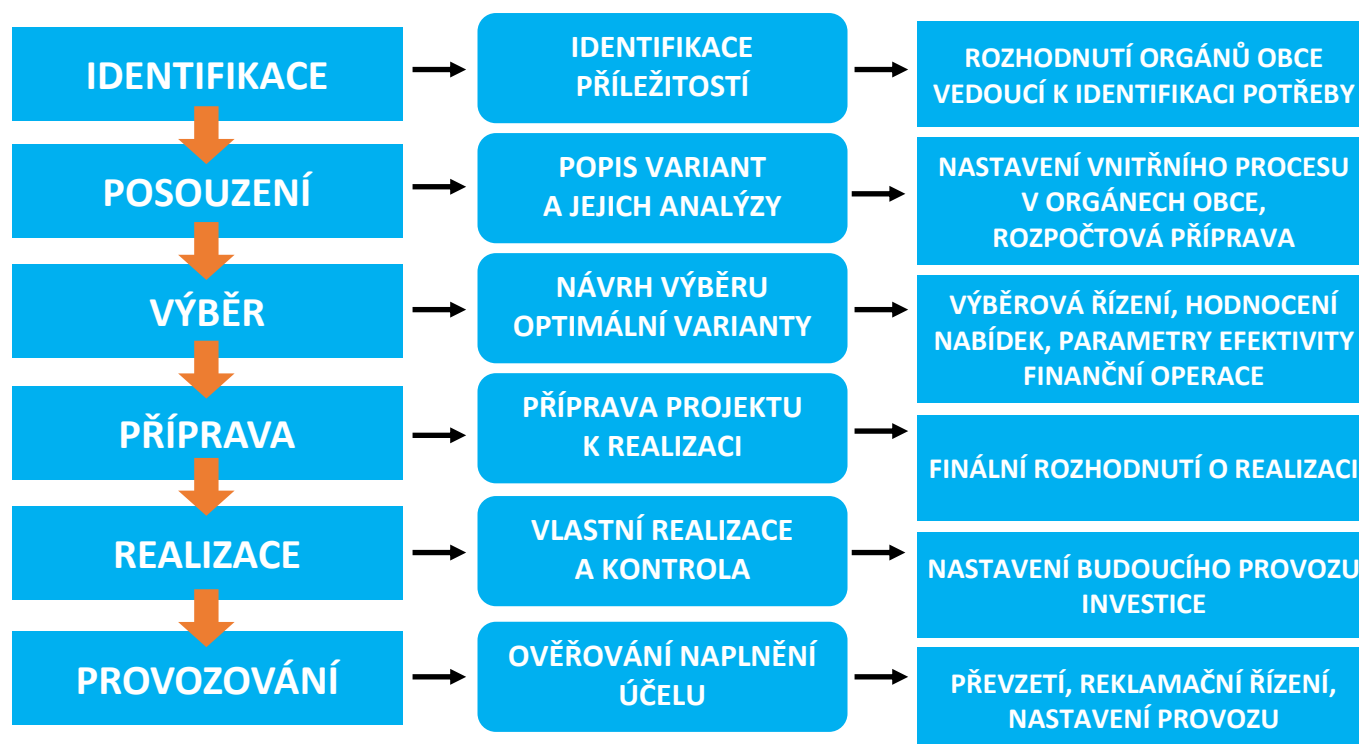
**Dokončení** – touto fází proces investiční končí, v případě zařízení a strojů je nutno myslet na jejich řádnou likvidaci, u stavebních investic jde o realizaci plánů udržitelnosti a obnovy. Pokud byl pro danou investici zřízen speciální Výbor nebo Komise, obvykle podá svému zřizovateli závěrečnou zprávu, v níž celý proces zhodnotí, upozorní na závažná rizika a způsob jejich řízení. Informace veřejnosti jsou nedílnou součástí celého investičního procesu.



# Právní úprava investičního rozhodování a realizace investičních projektů

Základní zákonná úprava je definována především stavebním právem, které upravuje podmínky realizace investiční výstavby, dále splněním podmínek provozu budoucí investice, kde právní úprava určuje podmínky bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a konkrétní technické podmínky. Dále je relevantní zákonná úprava dodržování pravidel hospodářské soutěže, které definují podmínky provádění výběrových řízení veřejných zadavatelů.

Rozhodovací kroky při přípravě a realizaci projektu mohou mít následující souslednost (činnost, obsah a rozhodovací krok 1 až 6):



## Kontrahování investic

Podmínky určuje smlouva s investorem, obcí nebo její organizací pokud jde o investici pro ni. Kontraktorem obvykle u dodavatelských vztahů bývá podnikatelský subjekt, s nímž investor uzavírá smlouvu na zajištění investičního projektu v každé jeho fázi. Je možné také některé části realizačního procesu zajistit pomocí vlastních sil investora. Tyto podmínky kontrahování lze charakterizovat jednak z hlediska finančních a časových podmínek investice, ale i z hlediska závazků a odpovědností jednotlivých smluvních stran. Podmínky kontraktu se obvykle definují již v poplávce, která je hlavním výchozím dokumentem investora pro následný výběr v rámci zadávacího řízení.

I když se podmínky smluv/kontaktů mohou podstatně lišit, lze mít dva základní typy smluv, a to **smlouvy refundované na základě prokázaných nákladů**, nebo **smlouvy s garantovanou maximální nebo pevnou fixní cenou**. Někdy mohou být ve smlouvách oba typy kombinovány s prvky fixních a refundovaných nákladů.

Kontraktor může nabídnout a realizovat následující služby buď jednotlivě, nezávisle na ostatních službách, nebo jako souhrn všech služeb nejčastěji formou kompletní smlouvy na klíč. Součástí kontraktu může být i zajištění financování projektu:

- **Inženýring projektu** – jde o zpracování základní a prováděcí projektové dokumentace, případně podkladů pro územní a stavební řízení, sestává se z veškeré projektové dokumentace. Lze se dohodnout i na zpracování technicko-ekonomické studie projektu nebo studii proveditelnosti projektu, plánování technické přípravy projektu, zhodnocení navrženého technického řešení, hodnocení řízení rizik.
- **Nákup** – jde o nákup zařízení, materiálu, operativní nákup a realizace dodávek, dále jde o logistiku, spediční činnost, kontrolu kvality dodaných produktů.
- **Realizace projektu** – stavební část, kdy stavební činnost spočívá v realizaci stavení části projektu a po součinnost při kolaudaci buď vlastními silami s využitím subkontraktorů, nebo formou řízení stavby v roli zástupce investora.
- **Projektové řízení** – služby v této oblasti zahrnují zpracování plánů realizace projektu, podrobných harmonogramů, odhadů nákladů, sledování a hlášení postupu prací, stejně jako sladění řízení a projektové dokumentace, nákupu a stavebních a montážních činností. Projektové řízení odpovídá investorovi za to, že jsou realizovány i požadavky na bezpečnost, funkcionalitu a dodržení finančních závazků projektu.

**Investiční proces patří k nejnáročnějším činnostem orgánů obce, ať z pohledu zákonné regulace celého procesu, tak z pohledu řádného použití veřejných financí. Je nutno maximálního soustředění se na zákonnost a transparentnost celého procesu včetně vhodného pojištění odpovědnosti za škodu.**





## 2. Dotační tituly určené pro samosprávy

### Principy politiky soudržnosti EU, Evropské strukturální a investiční fondy

#### Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU

Pomoc, kterou Evropská unie dlouhodobě poskytuje méně rozvinutým regionům, se nazývá **Politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS)**, nebo také **kohezní politika**.

Politika HSS vychází z principu hospodářské a sociální soudržnosti a zásady finanční solidarity.

Významná část rozpočtu EU, do kterého přispívají všechny členské země úměrně velikosti svého hrubého domácího produktu, je rozdělována ve prospěch méně prosperujících regionů a sociálních skupin. **Vyspělejší státy tak pomáhají zaostávajícím státům a regionům překonávat jejich zaostávání** a přiblížit se úrovni, jaká v Evropské unii převažuje.

Bohatší země přispívají do rozpočtu Evropské unie více, než z něj čerpají, a tím umožňují spolufinancovat projekty, které by méně prosperující státy a regiony jinak byly jen těžko schopny samostatně realizovat.

#### Politika soudržnosti a její přínosy v České republice

Politika soudržnosti je jedním z nejdůležitějších investičních nástrojů podporující růst regionů Evropské unie a zvyšování kvality života jejich občanů. V České republice výrazně ovlivňuje rozvoj regionů a umožňuje realizaci desítky tisíc úspěšných projektů s konkrétními přínosy pro veřejnost.

České regiony zaznamenaly během posledních 10 let významné přiblížení svého HDP k průměru EU a politika soudržnosti hraje v tomto úspěchu nemalou roli. Díky politice soudržnosti byl HDP ČR např. v roce 2015 o 4 % vyšší ve srovnání se scénářem bez evropských fondů.

#### Uplatnění kohezní politiky EU v České republice během let 2014 až 2017 přineslo:

- **3 383 km** vybudovaných nebo zrekonstruovaných silnic
- **111** nových sociálních služeb a aktivit
- **8 454** podpořených malých a středních podniků
- **648** nových inovací
- **8** nových výzkumných středisek nadregionálního významu
- **100 997** nových pracovních míst
- **2 734 189** úspěšných absolventů kurzů v oblasti zvyšování kvalifikace a zaměstnatelnosti
- **90 %** základních a **75 %** středních škol získalo podporu na modernizaci učeben a výuky
- **1 619 258** studentů vysokých škol získalo podporu z některého programu EU
- **1 184 km** vybudovaných cyklostezek a cyklotras
- **309** obnovených historických památek
- **50** modernizovaných pracovišť IZS
- **2 199** projektů na podporu výzkumu, technologického vývoje a inovací
- **15 429 367 GJ** snížení roční spotřeby energie

**Informace o vyčerpaných prostředcích za roky 2014–2020 (pouze příspěvek EU)  
k datu 28. února 2019:**

Program	Alokace	Počet projektů s vydaným právním aktem	Finanční prostředky projektů s právním aktem
IROP	130 062 223 652 Kč	5 796	81 926 455 498 Kč
OP D	153 889 548 724 Kč	149	80 950 947 688 Kč
OP PIK	139 571 826 047 Kč	6 154	56 373 843 942 Kč
OP PPR	6 551 589 700 Kč	697	3 266 947 197 Kč
OP R	1 418 619 099 Kč	536	460 020 223 Kč
OP TP	5 766 868 350 Kč	147	4 326 720 722 Kč
OP VVV	85 471 959 072 Kč	9 474	55 727 683 161 Kč
OP Z	60 812 132 097 Kč	5 080	45 634 545 278 Kč
OP ŽP	80 166 480 000 Kč	4 995	42 406 111 555 Kč
PRV	43 410 512 012 Kč	167 611	34 832 649 376 Kč

Další aktualizované statistické údaje a čísla naleznete na adrese:

- <https://www.dotaceeu.cz/cs/Statistiky-a-analyzy/Cerpani-v-obdobi-2014-2020>
- <https://www.dotaceeu.cz/cs/Statistiky-a-analyzy/Indikatory>



## Evropské strukturální a investiční fondy

Více než polovina finančních prostředků EU se členskými zeměmi poskytuje prostřednictvím 5 **evropských strukturálních a investičních fondů** (používaná zkratka je: **ESI fondy**), které jsou spravovány společně Evropskou komisí a členskými státy EU.

Záměrem Evropské unie je, aby fondy maximálním možným způsobem přispěly k naplňování strategie EU 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, což je dlouhodobá vize rozvoje Evropské unie. Účelem všech těchto fondů je investovat do vytváření pracovních míst a do udržitelné a zdravé evropské ekonomiky a životního prostředí.

### ESI fondy se zaměřují hlavně na těchto 5 oblastí:

- výzkum a inovace
- digitální technologie
- podpora nízkouhlíkové ekonomiky
- udržitelné řízení přírodních zdrojů
- malé podniky

### Mezi evropské strukturální a investiční fondy (ESIF) patří:

**Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)**, který podporuje vyvážený rozvoj v jednotlivých regionech EU.

**Evropský sociální fond (ESF)**, který podporuje projekty na zajištění zaměstnanosti a poskytuje investice do lidského kapitálu EU – ať už se jedná o pracovníky, mladé lidi či osoby hledající zaměstnání.

**Fond soudržnosti (FS)**, z kterého jsou financovány projekty z oblasti dopravy a ochrany životního prostředí v těch zemích, v nichž je hrubý národní důchod (HND) na obyvatele nižší než 90 % průměru EU. V letech 2014–2020 k nim patří tyto země: Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Chorvatsko, Kypr, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malta, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Řecko, Slovensko a Slovinsko.

**Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)**, který se zaměřuje na řešení konkrétních problémů venkovských oblastí EU.

**Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)**, který pomáhá rybářům osvojit si udržitelné rybolovné metody a lidem žijícím na pobřeží diverzifikovat svou hospodářskou činnost. Díky tomu se zvýší kvalita života v evropských pobřežních oblastech.

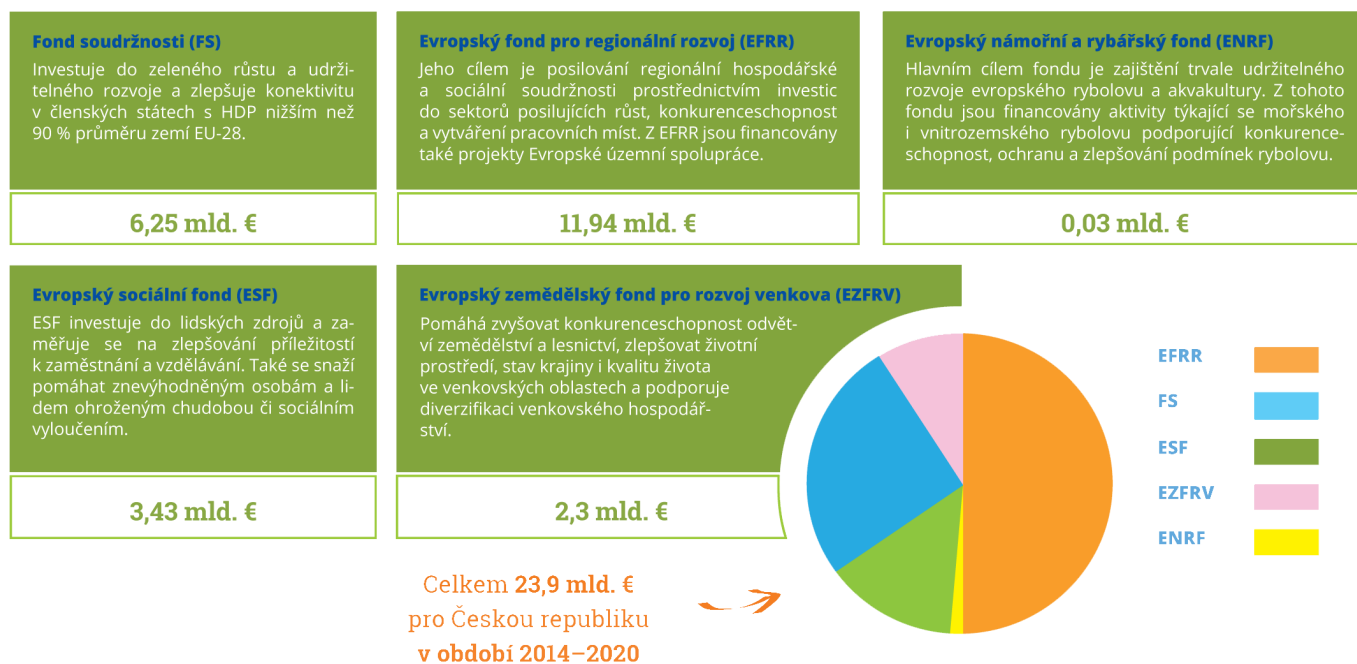
# Finanční prostředky pro Českou republiku z jednotlivých fondů

Evropská unie realizuje cíle regionální a strukturální politiky v tzv. **programovacích (také se používá programových) obdobích**. Jedno programové období trvá 7 let. Současné programovací období je nastaveno pro období 2014 – 2020.

Prostředky ESIF vyčleněné (alokované) pro ČR pro stávající programovací období činí **23,96 mld. EUR**, jsou tedy více než o 2 mld. EUR nižší, než byly v předchozím programovém období. Tehdy alokace činila 26,69 mld. EUR. Z této částky byla nevyužita necelá jedna miliarda EUR.

Trend snižování objemu finančních prostředků bude pokračovat i pro následující programové období (které začne 1. ledna 2021).

Obrázek 1.1: Kolik financí jde z jednotlivých fondů do České republiky



## Další fondy Evropské unie

Vedle Evropských strukturálních a investičních fondů lze v období 2014–2020 využít pro financování vašeho projektu řadu tzv. **komunitárních programů**. Míra spolufinancování ze strany EU se zde pohybuje v rozmezí 40–75 %. Zatímco v případě operačních programů jsou žadatelé z jedné členské země, projekty podané v rámci komunitárních programů zahrnují žadatele z více členských zemí. Pravidla pro přidělování dotací se liší, proto je třeba sledovat webové stránky jednotlivých programů.

### Příklad některých známějších programů a jejich zaměření:

- Horizont 2020 – financování vědy a výzkumu;
- Erasmus+ – vzdělávání, odbornou přípravu, mládež a sport;
- LIFE – životní prostředí;
- EaSI – zaměstnanost a sociální inovace
- COSME – konkurenceschopnost malých a středních podniků
- CEF – podpora strategických projektů v oblasti dopravní, energetické a telekomunikační infrastruktury
- Kreativní Evropa – kultura
- CEF Telecom – propojení Evropy

## Struktura operačních programů zpravidla určených pro potřeby samospráv

Oblast operačních programů a dalších dotačních možností je poměrně široká a pro laiky, kteří se s ní setkávají jen výjimečně, také málo přehledná. Následující texty jsou proto výrazně zjednodušené – kdo má zájem více se některému programu věnovat, má možnost prostřednictvím odkazu na webové stránky programu v závěru každé podkapitoly.

Některé programy byly záměrně vynechány, neboť nejsou určeny pro potřeby měst a obcí.

### Seznámení s problematikou strukturálních a investičních fondů EU, základní pojmy a definice

Operační program (OP) je základním dokumentem pro konkrétní tematickou oblast (např. zaměstnanost, životní prostředí apod.), který zpracovávají členské země EU. V OP jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období. V OP najdeme popis typových aktivit, na které je možné čerpat prostředky z ESI fondů. Nechybí také uvedení výčtu těch, kteří mohou o finanční prostředky žádat.

Počty a zaměření jednotlivých OP nestanovuje Evropská unie, ale každá členská země sama.

V programovém období 2014 – 2020 bylo ustanoveno 10 hlavních operačních programů, v rámci nichž mohou být realizovány projekty, které přispějí k naplnění stanovených cílů.

### Operační programy v programovacím období 2014–2020

1. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu;
2. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;
3. Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;
4. Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy;
5. Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí;
6. Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
7. Operační program Praha – pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy;
8. Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
9. Operační program Rybářství 2014-2020, řízený Ministerstvem zemědělství;
10. Program rozvoje venkova, řízený Ministerstvem zemědělství.



Obrázek 1.2: Alokace finančních prostředků na jednotlivé Operační programy pro období 2014 – 2020

## Operační program Zaměstnanost – základní informace o OP, praktické využití pro obce

Řídicím orgánem je Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV).

### OP Zaměstnanost pokrývá oblasti:

- podpory zaměstnanosti,
- rovných příležitostí žen a mužů,
- adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- dalšího vzdělávání,
- sociálního začleňování a boje s chudobou,
- modernizace veřejné správy a veřejných služeb a
- podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy.

S ohledem na způsobilost výdajů financovaných z Evropského sociálního fondu podporuje OP Zaměstnanost intervence nehmotného charakteru (tzv. měkké, neinvestiční projekty). Má na to vyčleněné prostředky ve výši 2,1 mld. EUR.

## Příklady projektů, které je možné z OPZ financovat

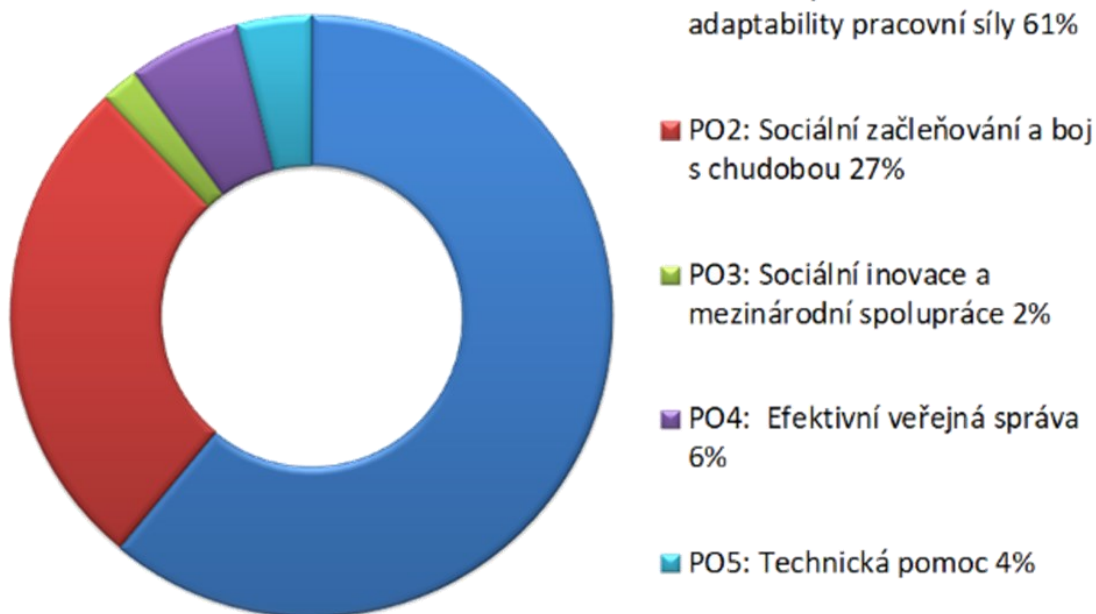
**Prioritní osa 1 Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly:** zprostředkování zaměstnání, poradenské a informační činnosti, vytváření nových pracovních míst, podpora flexibilních forem zaměstnání, realizace nových či inovativních nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, další profesní vzdělávání a poradenství pro lidi ohrožené na trhu práce, odstraňování projevů diskriminace na trhu práce, podnikové vzdělávací programy, podpora odborných praxí a stáží, aj.

**Prioritní osa 2 Sociální začleňování a boj s chudobou:** podpora sociálních služeb, služeb pro rodiny a děti, podpora komunitní sociální práce, prevence a řešení problémů v sociálně vyloučených lokalitách, podpora v oblasti bydlení, zaměstnání, sociální práce a zdravotní péče, podpora profesionální realizace sociální práce, vzdělávání a poradenství, asistenční a motivační programy, aj.

**Prioritní osa 3 Sociální inovace a mezinárodní spolupráce:** rozvíjení nových forem spolupráce v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování, rozvoj lidských zdrojů ve firmách, zvyšování efektivity sociálních služeb, nové metody sociální práce zaměřené na prevenci ztráty bydlení, aj.

**Prioritní osa 4 Efektivní veřejná správa:** zodpovědné zadávání veřejných zakázek, pokročilé využívání nástrojů e-governmentu, územní plánování, rozvoj stávajících či zavádění nových nástrojů řízení lidských zdrojů, aj.

Celková alokace OPZ - 70 mld. Kč



Obrázek 1.3: Celková alokace OPZ

### PŘÍKLAD VÝZVY PRO OBCE

<https://www.esfcr.cz/vyzva-092-opz>



# Operační program Životní prostředí – základní informace o programu, praktické využití pro obce

Operační program Životní prostředí (OPŽP) nabízí v letech 2014–2020 z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj téměř 2,637 miliardy eur. Cílem operačního programu je ochrana a zlepšování kvality životního prostředí v České republice.

**OPŽP 2014–2020 je rozdělen do prioritních os a specifických cílů:**

## 1. Zlepšování kvality vody a snižování rizika povodní

- Specifický cíl 1.1 - Snižit množství vypouštěného znečištění do povrchových i podzemních vod z komunálních zdrojů a vnos znečišťujících látek do povrchových vod,
- Specifický cíl 1.2 – Zajistit dodávky pitné vody v odpovídající jakosti a množství.

## 2. Zlepšování kvality ovzduší v lidských sídlech

- Specifický cíl 2.1 – Snižit emise z lokálního vytápění domácnost podílející se na expozici obyvatelstva koncentracím znečišťujících látek,
- Specifický cíl 2.2 – Snižit emise stacionárních zdrojů podílejících se na expozici obyvatelstva nadlimitním znečišťujícím látkám,
- Specifický cíl 2.3 – Zlepšit systém sledování, hodnocení a předpovídání vývoje kvality ovzduší a meteorologických aspektů

## 3. Odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika

## 4. Ochrana a péče o přírodu a krajinu

- Specifický cíl 4.1 – Zajistit příznivý stav předmětu ochrany národně významných chráněných území,
- Specifický cíl 4.2 – Posílit biodiverzitu,
- Specifický cíl 4.3 – Posílit přirozené funkce krajiny,
- Specifický cíl 4.4 – Zlepšit kvalitu prostředí v sídlech.

## 5. Energetické úspory

- Specifický cíl 5.1 – Snižit energetickou náročnost veřejných budov a zvýšit využití obnovitelných zdrojů energie,
- Specifický cíl 5.2 – Dosáhnout vysokého energetického standardu nových veřejných budov.

**Program je otevřen obcím a městům,** organizacím státní správy a samosprávy, výzkumným a vědeckým ústavům, fyzickým osobám podnikajícím i neziskovým organizacím. Podrobnější informace jsou uvedeny v Pravidlech pro žadatele a příjemce podpory v OPŽP 2014-2020.

**Výše podpory** může dosahovat až 85 % z celkových způsobilých výdajů na projekt (u některých opatření na ochranu přírody výjimečně i 100%). V rámci některých specifických cílů bude podpora poskytována formou kombinace nenávratné části (dotace) a jiného finančního nástroje návratného charakteru. U všech projektů je podmínkou spolufinancování ze zdrojů příjemce podpory. Příjemci mohou čerpat finanční podporu již v průběhu realizace projektu na vystavené a dodavatelům neuhrazené faktury. Podpora je poskytována rovněž na přípravu projektu i žádosti. Projekty mohou být omezeny minimálními hranicí nákladů, která se liší podle druhu projektu.

➔ <http://www.opzp.cz/>



# Integrovaný regionální operační program – základní informace o programu, praktické využití pro obce

Integrovaný regionální operační program (IROP) navazuje na zkušenosti předchozích let z realizace Integrovaného operačního programu (IOP) a regionálních operačních programů (ROP). V podporovaných aktivitách došlo k určitým změnám a posunům, které reflektovaly vývoj ekonomiky a regionů v posledních letech.

IROP je široce zaměřený program směřující k vylepšení kvality života v různých částech České republiky formou podpory rozvoje konkurenceschopnosti, infrastruktury, veřejné správy a dalších oblastí. V rámci programu je k dispozici 4,6 mil. EUR.

Podpora je směřována do **všech krajů České republiky kromě hlavního města Prahy**. Výjimku tvoří e-government, tedy informační systémy pro státní správu, které mají dopad na celé území ČR.

## Možní žadatelé:

- kraje, obce, organizace zřizované nebo zakládané kraji nebo obcemi,
- nestátní neziskové organizace (NNO), příspěvkové organizace, církve, církevní organizace,
- malé a střední podniky,
- vlastníci bytových domů a společenství vlastníků,
- zařízení péče pro děti do 3 let, školská zařízení, další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit,
- subjekty poskytující veřejnou službu v oblasti zdravotní péče,
- vlastníci památek, muzeí a knihoven atd.

→ <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/IROP/Uvodni-strana>

## Příklady projektů, které je možné z IROP financovat:

**Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony** – rekonstrukce, modernizace či výstavba silnic II. a III. tříd, cyklostezek a cyklotras, nákup nízkoemisních a bezemisních vozidel, zvyšování bezpečnosti dopravy (bezbariérové přístupy, signalizace pro nevidomé, informační systémy pro cestující apod.), vybudování a vybavení IZS (Integrovaný záchranný systém);

**Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů** – rozvoj sociálních služeb, podpora komunitních center, výstavba, rekonstrukce a vybavení sociálních podniků, poskytování zdravotních služeb a péče o zdraví, stavby, vybavení či úpravy ve vzdělávacích zařízeních, snižování spotřeby energie zlepšením tepelných vlastností budov, zařízení pro vytápění nebo přípravu teplé vody, přechod na šetrné ekologické zdroje;

**Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí** – ochrana a rozvoj kulturního dědictví, revitalizace vybraných památek, ochrana a využívání sbírkových a knihovnických fondů a jejich přístupu, podpora projektů z oblasti e-governmentu, kybernetická bezpečnost, vytváření nových a modernizace stávajících specifických informačních a komunikačních systémů, pořízení územních plánů a studií zaměřených na veřejnou technickou a dopravní infrastrukturu, veřejná prostranství a řešení krajiny;

**Komunitně vedený místní rozvoj** – zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu, podnikatelské aktivity, udržitelnost dopravy, dostupnost služeb, dostupnost vzdělávání, ochrana kulturního dědictví, apod.

## Příklady úspěšně realizovaných projektů – aneb o co vše můžete žádat:

**Revitalizace kláštera Osek** - evropské centrum kultury a vzdělanosti. Hlavním cílem projektu je zachování, ochrana a rozvoj potenciálu národní kulturní památky Opatského kostela Nanebevzetí Panny Marie v Oseku u Duchcova jeho využití k vyváženému rozvoji území s pozitivními dopady na místní zaměstnanost a konkurenceschopnost. Celková částka: 123 148 493,00 Kč

**Sociální byty ve Velké Bíteši** – cílem projektu je pořízení bytů pro potřeby sociálního bydlení, které umožní vyloučeným osobám a osobám ohroženým sociálním vyloučením, vstup do nájemního bydlení v ČR. Díky projektu koupí NNO SK RAKETA, spolek, 8 bytů včetně základního vybavení ve Velké Bíteši, nacházející se v lokalitě s dostupným občanským vybavením a dopravní obslužností, splňující všechny parametry sociálních bytů, bude je provozovat a poskytne cílové skupině sociální práce. Celková částka: 13 288 875,00 Kč

**Stezka pro cyklisty a chodce Hrachovec – Chodovice** - projekt řeší výstavbu nové stezky pro cyklisty a chodce mezi Hrachovcem a Chodovicemi v délce 1,6 km. Díky vybudování tohoto úseku mohou občané Holovous a Chodovic bezpečně dojíždět za prací, do škol do Hořic a naopak. Stezka tak odvede cyklo dopravu ze silnice I. třídy č.35 se stávající intenzitou dopravy 10-15 tisíc vozidel za jeden den a tím velkou měrou zvýší bezpečnost cyklistů. Celková částka: 9 063 244,00 Kč

Další informace o úspěšných projektech naleznete na adrese [www.irop.mmr.cz/cs/Projekty](http://www.irop.mmr.cz/cs/Projekty)



## Program rozvoje venkova – základní informace o programu, praktické využití pro obce

Program rozvoje venkova (PRV) podporuje v dotačním období 2014 - 2020 konkurenceschopnost zemědělských, lesnických a potravinářských podniků. Z prostředků Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova má k dispozici částku 2,3 mld. EUR. Další prostředky ve výši 1,2 miliardy EUR budou k dispozici ze státního rozpočtu ČR.

Hlavním cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství prostřednictvím zejména agroenvironmentálních opatření, dále investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků, podpora vstupu mladých lidí do zemědělství nebo krajinná infrastruktura.

### Příklady projektů, které je možné z PRV financovat

**Priorita 1: Podpora předávání poznatků a inovací v zemědělství, lesnictví a ve venkovských oblastech:** předávání znalostí v zemědělství, potravinářství a lesnictví, celoživotní vzdělávání a odborná příprava, informační akce, poradenské služby, vývoj nových produktů, postupů a technologií a jejich zavádění do praxe.

**Priorita 2: Zvýšení životaschopnosti zemědělských podniků a konkurenceschopnosti všech druhů zemědělské činnosti ve všech regionech a podpora inovativních zemědělských technologií a udržitelného obhospodařování lesů:** modernizace zemědělských podniků, zvýšení účasti na trhu, odborné vzdělávání, nové lesní technologie, technické vybavení dřevozpracujících provozoven;

**Priorita 3: Podpora organizace potravinového řetězce, včetně zpracovávání zemědělských produktů a jejich uvádění na trh, dobrých životních podmínek zvířat a řízení rizik v zemědělství:** zlepšení podmínek a úrovně chovu hospodářských zvířat, podpora zpracování, marketingu a distribuce zemědělských a potravinářských výrobků i alternativními cestami;

**Priorita 4: Obnova, zachování a zlepšení ekosystémů souvisejících se zemědělstvím a lesnictvím:** podpora ekosystémů závislých na zemědělství, udržitelné způsoby hospodaření vůči životnímu prostředí, hospodaření s vodou, nakládání s hnojivem a pesticidy, předcházení erozi půdy, budování lesní infrastruktury, obnovení lesů, zalesňování zemědělské půdy;

**Priorita 5: Podpora účinného využívání zdrojů a podpora přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku v odvětvích zemědělství, potravinářství a lesnictví, která je odolná vůči klimatu:** stavební a technologické investice v zemědělských podnicích (nepotravinářské využití zemědělské produkce);

**Priorita 6: Podpora sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech:** posílení místního rozvoje ve venkovských oblastech.

### **Příklad úspěšně realizovaného projektu – aneb o co vše můžete žádat:**

Trochu netradiční akcí, která byla úspěšně spolufinancována z programu rozvoje venkova, jsou Slavnosti cibule, pořádané Celostátní sítí pro venkov ve spolupráci s Místní akční skupinou Vladař a Místní akční skupinou Naděje v obci Račetice v Ústeckém kraji. Šestý ročník Slavností cibule přinesl v prvním dni akce program pro odbornou zemědělskou veřejnost, druhý den Slavností byl zaměřen na širokou veřejnost a předával informace z této oblasti populárně naučnou formou.

Bližší informace na [www.szif.cz/cs/CmDocument](http://www.szif.cz/cs/CmDocument)

---

## **Operační program Praha – pól růstu, základní informace o programu, praktické využití pro obce**

Praha má v programovém období 2014 – 2020 možnost čerpat peníze na rozvoj potřebných oblastí prostřednictvím multifondového Operačního programu Praha – pól růstu ČR (OP PPR). K dispozici je ve dvou fondech 0,2 mld. EUR.

Evropská komise stanovila pro Prahu jako rozvinutý region podmínku, 50% spolufinancování ke zdrojům EU. Proto je třeba k této částce připočítat dalších 0,2 mld. EUR, které jsou hrazeny ze zdrojů národních. Do těch patří zdroje veřejné (prostředky z rozpočtu hl. m. Prahy) a dále zdroje soukromé (prostředky, které do financování projektu vkládá příjemce podpory).

## Příklady projektů, které je možné z OP PPR financovat

**Prioritní osa 1 – Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací:** podpora inovační infrastruktury, spolupráce veřejných institucí se soukromým sektorem, podpora vzniku a rozvoje inovujících malých a středních podniků;

**Prioritní osa 2 – Udržitelná mobilita a energetické úspory:** pilotní projekty přeměny energeticky náročných veřejných budov na budovy s téměř nulovou spotřebou energie, realizace záchytných parkovišť systému P+R včetně bezbariérových přístupů k návazné drážní dopravě, opatření pro preferenci povrchové městské veřejné dopravy v uličním provozu;

**Prioritní osa 3 – Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě:** podpora sociálního podnikání, podpora rozvoje sociálních služeb a soc. integrace, nové formy komunitních služeb, provoz a rozšiřování sociálních podniků, projekty v oblasti zaměstnávání sociálně ohrožených či obtížně zaměstnatelných skupin obyvatel v Praze, zlepšování služeb pro lidi bez domova, zvyšování kapacit nízkoprahových a sportovně komunitních center;

**Prioritní osa 4 – Vzdělání a vzdělanost a podpora zaměstnanosti:** podpora zvýšení kapacit a kvality výuky předškolního, primárního a sekundárního vzdělávání, zrovnoprávnění přístupu ke vzdělání, vznik nových forem alternativní předškolní péče, zvýšení kvality vybavení tříd a učeben, vzdělávání pedagogických pracovníků, podpora spolupráce vzdělávacích zařízení s neziskovým sektorem, kulturními a sportovními institucemi a městskou správou na vzdělávání a jejich zapojení do vzdělávacího procesu.

### Příklady úspěšně realizovaných projektů – aneb o co vše můžete žádat:

**Rekonstrukce objektu Ovčí hájek 2174 na mateřskou školu.** Projekt vychází z myšlenky využít stávající nevyužívaný objekt bývalého sportcentra jako komplex školského charakteru pro výchovu a vzdělávání dětí předškolního věku. Stavba bývalého sportcentra je situována jihovýchodním směrem při místní obslužné komunikaci ulici Ovčí Hájek s velmi dobrou dopravní obslužností, severozápadním směrem potom s návazností na sportovně relaxační prostranství areálu základní školy prof. O. Chlupa. Nová mateřská škola má celkovou kapacitu 137 dětí v pěti třídách.

**Komunitní centrum „Právě teď“.** Cílem projektu je spuštění a provozování komunitního centra zaměřeného na cílovou skupinu seniorů, bez ohledu na pohlaví, sociální statut, rasu, národnost nebo jiné charakteristiky. Komunitní centrum pro seniory z celé Prahy sídlí v Praze 8, Libni. Nabízí mnoho aktivit, ale i např. prostor pro setkávání. Připravuje a organizuje vzdělávací a aktivizační programy a kurzy, přednášky, Nordic Walkingové procházky, různé druhy cvičení. Zaujmout mohou také možnosti tvořivých činností či společné aktivity pro seniory a mladou generaci (např. společné cvičení pro prarodiče s vnoučaty).

Další informace o úspěšných projektech naleznete zde: <http://penizeproprahu.cz/realizovane-projekty/>

# Programy přeshraniční spolupráce – základní informace o programech, praktické využití pro obce

Evropská územní spolupráce, tzv. **INTERREG**, je jednou z aktivit Evropské unie. Pro tyto typy programů je vždy nutná účast 2 nebo více partnerských zemí a jsou rozdělovány do následujících oblastí:

- **přeshraniční spolupráce** – podporuje spolupráci mezi sousedními státy a regiony;
- **nadnárodní spolupráce** – podporuje skupiny regionů se stejnými geografickými podmínkami;
- **meziregionální spolupráci** – podporuje regiony napříč EU.

Města a obce mohou čerpat celkem z 11 programů Evropská územní spolupráce určených pro Českou republiku.

## Programy přeshraniční spolupráce (tzv. INTERREG VA)

1. Interreg V-A Česká republika - Polsko, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj (226 mil. EUR);

→ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-CR--Polsko>

2. Interreg V-A Slovenská republika - Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (90 mil. EUR);

→ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Slovensko--CR>

3. Interreg V-A Rakousko - Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (97 mil. EUR);

→ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Rakousko-%e2%80%93-CR>

4. Program přeshraniční spolupráce Česká republika - Svobodný stát Bavorsko, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (103 mil. EUR);

→ <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/Program-preshranicni-spoluprace-Ceska-republik>

5. Program spolupráce Svobodný stát Sasko - Česká republika 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj (157 mil. EUR);

→ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Sasko--CR>

## Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce

Programy nadnárodní spolupráce (tzv. INTERREG VB):

- INTERREG CENTRAL EUROPE (246 mil. EUR)
- INTERREG DANUBE (221 mil. EUR)

Programy meziregionální spolupráce (tzv. INTERREG VC):

- INTERREG EUROPE (359 mil. EUR)
- URBACT III (74 mil. EUR)
- ESPON 2020 (41 mil. EUR)
- INTERACT III (39 mil. EUR)

## Integrované nástroje

Kromě individuálních projektů, podávaných v uvedených Operačních programech, mohou obce využít čerpání prostředků určených na rozvoj funkčních území, tzv. **integrováných nástrojů**:

- **ITI – Integrované územní investice;**
- **IPRÚ – Integrované plány rozvoje území;**
- **CLLD – Komunitně vedený místní rozvoj.**

Použití integrovaného nástroje je možné na základě zpracované a schválené integrované strategie, která musí primárně vycházet ze specifických cílů/opatření programů ESI fondů, identifikovaných pro daný typ integrovaného nástroje Národním dokumentem k územní dimenzi.

Integrovaná strategie musí být odvozena od stanovených závazných ukazatelů příslušných programů ESI fondů a přispívat k jejich naplnění. Dále musí respektovat popis problémových oblastí v Dohodě o partnerství a intervenční strategii programů, z nichž bude financována. Musí rovněž vycházet ze specifík a potenciálu řešeného území.

### Integrované územní investice

Integrované územní investice (ITI) jsou v ČR využity v největších metropolitních oblastech celostátního významu. Jádry metropolitních oblastí (území s koncentrací nad 300 tis. obyvatel) jsou největší města v České republice (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň). S ohledem na míru koncentrace obyvatelstva a charakter problémů jsou k těmto centrům přiřazeny i oblasti Ústecko – Chomutovské, Olomoucké a Hradecko – Pardubické aglomerace.

**Mezi nosná témata spojující jádrová města aglomerací s jejich funkčním zázemím patří zejména:**

- doprava,
- vzdělávání a trh práce,
- propojení výzkumných kapacit a aplikace jejich výstupů do praxe,
- inovace a podnikání,
- oblast životního prostředí včetně technické infrastruktury.

Dále pak může být řešena oblast veřejných služeb (především sociální, zdravotní a vzdělávací). Integrované územní investice jsou zaměřeny převážně na realizaci větších strategických projektů, které mají významný dopad pro řešená území; podpořeny budou i menší projekty, které větší projekty vhodně doplní pro dosažení žádoucích synergických efektů.

### Integrované plány rozvoje území

Podpora v rámci Integrovaných plánů rozvoje území je určena aglomeracím regionálních center (na rozdíl od Integrovaných územních investic určených pro největší aglomerace a Komunitně vedeného místního rozvoje určeného pro nejmenší typy území). Pro dané město a obce v jeho okolí je zpracována podrobná analýza potřeb, problémů a potenciálu rozvoje, na základě které jsou následně definovány oblasti a priority financování.

Další informace: <http://www.dotaceeu.cz/getmedia/7aec7eae-e065-4a9e-b09b-c79c345ac0fd/Infografika-IPRU.pdf?width=0&height=0>



# Národní programy s možností čerpání místními samosprávami

Regionální programy a **národní dotační tituly jednotlivých ministerstev** jsou nástroji, jejichž prostřednictvím státní správa plní své priority a cíle a zároveň může pozitivně ovlivňovat rozvoj na místní úrovni nebo vybraných regionů, především těch znevýhodněných nebo strukturálně či jinak postižených. Prostřednictvím těchto titulů je možné podpořit aktivity, které není možné financovat ze strukturálních fondů EU. Tematické zaměření je relativně široké a odpovídá věcnému zaměření vyhlášovateli dotačních titulů.

Každé ministerstvo vyhláší v průběhu roku několik speciálně zaměřených dotačních titulů. Celkově ministerstva zřizují více než 300 dotačních titulů.

Vhodným zdrojem informací o národních dotačních programech je publikace Svazu měst a obcí ČR a Ministerstva pro místní rozvoj. Jmenuje se *Národní dotační zdroje – Příležitosti a možnosti pro města a obce* a formou souhrnných informací a přehledných tabulek čtenáře provádí dotačními příležitostmi a možnostmi pro města a obce.

Brožura je k dispozici zdarma, a to v tištěné i v elektronické podobě na webových stránkách MMR: <http://mmr.cz/getmedia/1644c9f4-c48b-4c8a-a1ff-375ca410aa25/Narodni-zdroje-final-web.pdf> nebo SMO: [www.smocr.cz](http://www.smocr.cz).

## Nejvýznamnější poskytovatelé dotačních prostředků z národních zdrojů

### **Ministerstvo pro místní rozvoj a Státní fond rozvoje bydlení – např. programy:**

- Územní plán (program Podpora územně plánovacích činností obcí),
- Podpora vítězů soutěže Vesnice roku (podprogram Podpora obnovy a rozvoje venkova), Podpora spolupráce obcí na obnově a rozvoji venkova (podprogram Podpora obnovy a rozvoje venkova),
- Podpora obnovy místních komunikací (podprogram Podpora obnovy a rozvoje venkova),
- Národní program podpory cestovního ruchu v regionech.

### **Ministerstvo životního prostředí a Státní fond životního prostředí – např. programy:**

- Zlepšení stavu povrchových a podzemních vod a zlepšení kvality dodávek jakostní pitné vody pro obyvatelstvo,
- Využití srážkových vod a čištění odpadních vod na území obce včetně udržitelných koncovek, odstraňování nelegálních odpadů a sanace havarijních stavů,
- Podpora sídelní zeleně,
- Environmentální vzdělávání.

### **Ministerstvo zemědělství a Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond – např. programy:**

- Podpora prevence před povodněmi,
- Výstavba a technické zhodnocení infrastruktury vodovodů a kanalizací,
- Podpora opatření na drobných vodních tocích a malých vodních nádržích,
- Údržba a obnova kulturních a venkovských prvků.

## Komunitně vedený místní rozvoj

Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) je místní rozvoj vedený místními akčními skupinami, který se uskutečňuje na základě integrovaných strategií místního rozvoje zaměřených na dotyčnou oblast. Rozvoj je koncipován s ohledem na místní potřeby a potenciál a zahrnuje inovativní prvky v místních souvislostech, vytváření sítí a spolupráci Místních akčních skupin (MAS).

### Hlavní témata řešení CLLD:

- Řešení vysoké nezaměstnanosti ve venkovských oblastech a zvýšení možnosti uplatnění uchazečů na trhu práce
- Stabilizace obyvatelstva zvyšováním a změnami jeho kvalifikace a zajištěním pracovních příležitostí ve venkovském prostoru.
- Podpora podnikatelských příležitostí, podpora zakládání nových podnikatelských subjektů v součinnosti místních aktérů. Zastavení odlivu kvalifikované a mladé pracovní síly do lukrativnějšího nezemědělského podnikání mimo venkovské oblasti.
- Využití rozvojového potenciálu venkova.
- Vytváření podmínek pro spolupráci mezi základními a středními školami ve venkovském prostoru.
- Zvýšení funkční vybavenosti venkova, vytváření podmínek pro spolupráci při zlepšování kvality a dostupnosti sítí služeb (např. sociálních, zdravotních a návazných).
- Podpora rozvoje lokální ekonomiky (vč. sociálních podniků) ve venkovském prostoru.
- Realizace pozemkových úprav a současně s tím realizace dalších opatření zlepšujících biodiverzitu, vodní režim v krajině, snižující erozní ohroženost půdy a zvyšující estetickou hodnotu krajiny.
- Snížení počtu malých zdrojů znečištění, podpora regenerace brownfieldů, zvyšování podílu znovuvyužití odpadů, recyklace a podpora náhrad prvotních zdrojů za druhotné suroviny.
- Realizace projektů pro využití místních potenciálů pro úspory energie a výroby energie z OZE.
- Zachování a obnova propojenosti a prostupnosti krajiny, posílení retenční schopnosti krajiny včetně ochrany před povodněmi, koordinace agroenvironmentálních opatření pro zlepšení vzhledu krajiny.





**Ministerstvo kultury – např. programy:**

- Program regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón,
- Program Podpora obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností,
- Program restaurování movitých kulturních památek,
- Podpora regionálních kulturních tradic.

**Ministerstvo vnitra – např. programy:**

- Program prevence kriminality,
- Účelová neinvestiční dotace jednotkám sborů dobrovolných hasičů obcí,
- Bezpečnostní dobrovolník.

**Ministerstvo průmyslu a obchodu – např. programy:**

- Podpora podnikatelských nemovitostí a infrastruktury,
- Opatření ke snížení energetické náročnosti veřejného osvětlení,
- Zpracování územní energetické koncepce

**Ministerstvo práce a sociálních věcí – např. programy:**

- Dotace na výkon činnosti obce s rozšířenou působností v oblasti sociálně-právní ochrany dětí,
- Neinvestiční nedávkové transfery na podporu rodiny Obec přátelská rodině,
- Příspěvek na výkon sociální práce (s výjimkou sociálně-právní ochrany dětí),
- Dotace na podporu samosprávy v oblasti stárnutí.

**Ministerstvo dopravy a Státní fond dopravní infrastruktury – např. programy:**

- Poskytování příspěvků – Cyklostezky,
- Poskytování příspěvků – Bezpečnost,
- Poskytování příspěvků – Křížení místních a veřejně přístupných účelových komunikací.

**Ministerstvo zdravotnictví – např. programy:**

- Péče o dorost,
- Národní program zdraví – projekty podpory zdraví,
- Program vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením,
- Prevence kriminality.

**Ministerstvo zahraničních věcí a Česká rozvojová agentura – např. programy:**

- Podpora rozvojových aktivit krajů a obcí v prioritních zemích ZRS ČR,
- Globální rozvojové vzdělávání.

**Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**

- Rozvoj výukových kapacit mateřských a základních škol zřizovaných územně samosprávnými celky v letech 2017 a 2018,
- Rozvojový program na podporu vybavování škol kompenzačními pomůckami pro žáky se zdravotním postižením,
- Dotační program Podpora odborného vzdělávání.

## Užitečné tipy pro orientaci ve světě výzev

Nejvíce informací o všech operačních programech, podaných, doporučených, schválených a realizovaných projektech, je na oficiálních stránkách zřizovaných Ministerstvem pro místní rozvoj ČR:

→ <http://www.dotaceeu.cz/>

Nevíte si rady? Chcete zjistit, jak zažádat o dotaci? Nebo nemůžete najít některé informace? Operátoři a operátorky bezplatné informační linky o Evropské unii a evropských фондах jsou k dispozici na tomto telefonním čísle: bezplatná telefonní linka **800 200 200**



Volat můžete zdarma jak z pevné linky tak mobilních telefonů na celém území ČR a to od pondělí do pátku od 9 do 17 hodin.

E-mailová adresa: [eurofon@euroskop.cz](mailto:eurofon@euroskop.cz)

Dále je možné navštívit některé z kontaktních míst – **Eurocentra**, což jsou informační místa, kam se občané mohou obracet se svými dotazy o Evropské unie.



Eurocentra pravidelně pořádají bezplatné odborné a informační akce pro veřejnost zaměřené na evropská témata a aspekty členství v EU. Zaměřují se na širokou i odbornou veřejnost, nabízejí informační materiály, pořádají přednášky a semináře. Ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj informují o фондах Evropské unie.

Seznam Eurocenter, které jsou dnes ve všech krajích ČR, naleznete zde: <https://www.euroskop.cz/ecms/>



# Orientace v příručkách a metodických pokynech řídicích orgánů

Pokud si nevíte rady se zkratkami, používanými v dokumentech, existuje [seznam všech používaných zkratk u jednotlivých programů](#), včetně anglického ekvivalentu (pokud existuje).

[Slovník pojmů fondů EU](#) je výkladový slovník zpracovaný pro účely orientace v nejčastěji používaných odborných slovech souvisejících s dotačním managementem. Jeho primárním úkolem je nabídnout přehled nejčastěji používaných pojmů, které se vyskytují v rámci široké problematiky fondů EU. Znalost těchto výrazů vám usnadní základní orientaci při čtení dokumentů a zpráv vztahujících se k evropským fondům:

→ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/Abecedni-seznam-pojmu>

**Další důležité dokumenty, které by měl žadatel znát nebo umět najít:**


1. Operační program
2. Znění výzvy a příloh výzvy
3. Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce
4. Specifická část pravidel pro žadatele a příjemce pro projekty se skutečně vzniklými výdaji a případně také s nepřímými náklady / s jednotkovými náklady
5. Pokyny k vyplnění žádosti o podporu v IS KP14+

**Příklady úspěšně realizovaných projektů spolufinancovaných z fondů Evropské unie:**

→ [www.kazdydenpomahame.eu](http://www.kazdydenpomahame.eu)


**Publikace, příručky a informační materiály:**

→ <http://dotaceeu.cz/getmedia/eeebad3d-a1fb-4703-9d66-5b1ecd1ba8d4/Dotace-pro-obce-3-vyd-WE-1.pdf?width=0&height=0>

	<p><b>Evropské fondy pro obce</b></p> <p>Evropské fondy mají pozitivní vliv na rozvoj obcí. Pomocníkem a inspirací pro realizaci užitečných projektů je tato publikace, která je členěna podle témat a příkladů aktivit, což umožňuje během chvíle nalézt informace o vhodném financování na konkrétní projekt.</p>
---	---

Jak fungují evropské fondy? Projekt: Krok za krokem. Kam se obrátit pro radu? To vše zodpoví publikace „Abeceda fondů EU 2014 – 2020“. Tištěnou verzi naleznete zde:

→ [dotaceeu.cz/getmedia/eb8da430-a82d-419f-b102-87db6284a163/Abeceda\\_nahled.pdf](http://dotaceeu.cz/getmedia/eb8da430-a82d-419f-b102-87db6284a163/Abeceda_nahled.pdf)

	<p><b>Abeceda fondů</b></p> <p>Publikace představuje evropské fondy v ČR, možnosti čerpání a jednotlivé operační programy. Zároveň shrnuje jednotlivé kroky v procesu žádosti o dotaci a slouží jako základní souhrn informací o programovém období 2014-2020.</p>
---	--

Ve formě audioknihy na Youtube si můžete publikace vyslechnout zde:

<https://www.youtube.com/watch?v=lvefq1f1MeA&list=PLWafyeZtmAOj6oY1WMsi30L4W8YhyYmoV>

## 3. Zdroje financování a vytváření rezerv

### Způsoby poskytování finančních prostředků a nástroje pro nakládání s nimi

Existuje velké množství projektů měst a obcí, a každý může být něčím specifický. Každý má svůj způsob financování, za které je odpovědný realizátor projektu.

Kraje, města i obce si rychle zvykly na pravidla poskytování dotací z fondů EU, na kontrolu a vyhodnocení efektu projektů. Pomoc se uskutečňuje prostřednictvím operačních programů a dalších dotačních titulů, z nichž některé byly představeny v 1. modulu.

Garantem přehledného financování jednotlivých programů je v rámci Ministerstva financí tzv. **Národní fond**, určený pro finanční řízení prostředků z pomoci Evropské unie. Fond v realizační části svých činností převádí finanční prostředky EU konečným příjemcům – realizátorům jednotlivých projektů. Použití prostředků z evropských fondů je podmíněno spolufinancováním z národních zdrojů. V předem určeném poměru se spojují evropské finanční zdroje, spravované Národním fondem, s národními finančními zdroji zajištěnými ovšem samostatně příslušným konečným příjemcem.

→ <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/podpora-ze-zahranici/strukturalni-fondy>

### Financování z národních zdrojů

**Dotace ze státního rozpočtu:** K financování projektů lze použít také národní zdroje. Jednotlivá ministerstva mají stanovené priority alokace finančních prostředků. Jde zejména o podporu výstavby různých druhů veřejné infrastruktury, dále oblast bydlení, životního prostředí a další.

Financování zajišťují buď sama ministerstva, nebo další subjekty (např. Státní fond životního prostředí, Státní fond dopravní infrastruktury, atd.). Tyto instituce informují veřejnost a vyhláší témata, která naplňují programové cíle. V další etapě uskutečňují výběr, zajišťují svou část financování, sledují realizaci a nakonec vyhodnocují, zda zvolený projekt splnil očekávání.

**Dotace z krajských rozpočtů:** Na úrovni krajů se uskutečňují krajské rozvojové plány a vyhláší krajská témata. Jednotlivé kraje prostředky buď přímo vyhledávají, nebo přenášejí na obce informace o existujících dotačních titulech. Obce se mohou ucházet o finanční prostředky prostřednictvím předložených projektů. Určitou část z těchto dotačních titulů, kraje administrují, další přímo uskutečňují. Kombinací evropských zdrojů a prostředků krajů jsou takzvaná grantová schémata.

**TIP:** Praxe zpravidla probíhá tak, že nejdříve je odůvodněná potřeba nebo problém, který je třeba řešit. Častou chybou realizátorů je, že teprve ve fázi, kdy je třeba zajistit ucelené financování, začínají pátrat, k jakému dotačnímu programu EU, státní podpory či krajských dotací má projekt nejbližší. V této době se však už často uskuteční neodvratné kroky, které následně limitují realizátory a brání zařazení projektu do konkrétního programu.

Pořadí kroků by však mělo být opačné. Nositelé projektu se **musí nejdříve seznámit s obsahem jednotlivých operačních programů, státních programů podpory a s dotační politikou kraje**. Je vhodné v této fázi absolvovat konzultace s odbornou firmou, která má zkušenosti s financováním projektů, v nichž byly zapojeny evropské prostředky.

## Zapojení bankovního sektoru do financování projektů měst a obcí

Jen málokterá obec je schopná uhradit povinnou spoluúčasť plně z prostředků vlastního rozpočtu. Tak vzniká značný prostor pro komerční banky, které přicházejí se svými nabídkami. Většina bankovních ústavů má přitom dlouholeté zkušenosti s financováním investičních projektů měst, obcí a krajů, včetně financování projektů spolufinancovaných z fondů EU.

Bankovní ústavy často podporují své klienty z řad municipalit v nalezení vhodného způsobu financování investic. Některé banky **nabízejí navíc klientům pomoc spojenou s projektovou přípravou.**

Právě projektová příprava totiž určí základní smluvní parametry projektového záměru, analyzuje rizika a zjišťuje zájem potenciálních dodavatelů nebo provozovatelů a stanoví předpokládaný dopad do rozpočtu obce či města.

### Jaké jsou nejčastější požadavky na zabezpečení financování projektů municipalit bankami:

- zabezpečení finančních prostředků v krátkém čase a bez potřeby jednorázového zatížení rozpočtu;
- přenesení odpovědnosti za kvalitu díla a jeho funkčnosti na dodavatele,
- snížení celkových nákladů na údržbu díky dlouhodobé motivaci dodavatele na kvalitě odvedené práce,
- přesné naplánování rozpočtových výdajů na údržbu a provoz,
- nastavení optimálních podmínek financování a nákladů s tím spojené (úroková sazba i všechny poplatky).

### Konkrétní možnosti financování projektů měst a obcí bankovními ústavami

**Koncesní způsob financování** pokrývá většinu rizik projektu tak, že řešení životního cyklu projektu přenáší na dodavatele. Obec je obvykle po celou dobu smluvního vztahu vlastníkem předmětného aktiva. Hlavním smluvním vztahem je smlouva mezi obcí a dodavatelem, která upravuje definovaný životní cyklus investice tím, že rozděluje práva a povinnosti obou stran ve všech jeho dílčích fázích: projektové přípravě, stavebním řízení, výstavbě, provozu, údržbě, případně i financování.

**Dodavatelský úvěr** je založený na odkupu pohledávek dodavatelů. Financování dodavatelským úvěrem spočívá v postupném splácení investice ze strany obce finanční institucí, která pohledávku dodavatele za obcí odkoupila. Výhodou je rychlost samotného provedení ze strany zadavatele. Podmínky financování jsou, stejně jako cena stavebních prací a služeb, dopředu stanoveny výběrovým řízením na dodavatele.

Ve **směnečném programu** obec vydá směnky, jejichž nominální hodnota obsahuje jistinu navýšenou o úroky do doby splatnosti směnky. Směnky jsou následně prodány na finančním trhu za nominální hodnotu sníženou o úroky. Výhodou směnečného programu je větší rychlost ve srovnání s využitím klasického úvěru. Obec i v tomto případě musí akceptovat podmínky transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

**Dluhopis** je klasický produkt finančního trhu, který je obvykle uplatnitelný pro větší objemy financování. Na rozdíl od investičního úvěru mohou být dluhopisy veřejně obchodované. Informace o dluhopisech jsou veřejné. Nejčastější formou dluhopisu je dluhopis s fixní kuponovou sazbou, pravidelnými splátkami úroků a splátkou nominální hodnoty na konci období.

**Investiční úvěr** je založen na smluvním vztahu mezi dlužníkem a bankou, kdy banka poskytne obci finanční prostředky a obec po stanovené období zapůjčené peníze spolu s dohodnutou úrokovou prémie vrací v pravidelných splátkách. Financování není propojené na služby dodavatele související s projektem, obec tak přímo nese rizika dalších nákladů.

## Spolufinancování a průběžné financování projektů

V každém programu hrazeném z fondů EU je nutné spolufinancování ze strany České republiky. V programovacím období 2014–2020 poskytují fondy EU maximálně 85 % alokace a domácí spolufinancování činí 15 % (státní rozpočet, veřejné rozpočty). Pokud tyto investice vytvářejí příjmy, je podíl EU výrazně nižší –např. u Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

**Spolufinancování (také kofinancování)** se užívá také při financování jednotlivých projektů. Každý projekt je zčásti hrazen finančními prostředky z fondů EU a zčásti jsou nutné vlastní zdroje žadatele. To znamená, že žadatel projekt spolufinancuje (kofinancuje).

Kofinancování projektu může být ze strany realizátora provedeno formou vlastních zdrojů (obecního nebo krajského rozpočtu, atd.), komerčního úvěru nebo jinými formami financování. Každý projekt je zčásti hrazen finančními prostředky z fondů EU, část prostředků může dodat rozpočet státu a zčásti jsou nutné vlastní zdroje žadatele. To znamená, že žadatel má povinnost projekt spolufinancovat. Týká se to zejména investičních projektů. U některých neinvestičních projektů (např. u vzdělání úředníků) může žadatel obdržet až 100% nákladů projektu, tedy nemá povinnost spolufinancování.

Žadatel je povinen při předložení projektové žádosti doložit rozpočet projektu a zajištění finančního krytí svého projektu. Platí zde zásada, že dotace bude žadateli vyplacena zpětně, při certifikaci projektu. V případě udělení dotace je žadateli proplacena jen určitá výše nákladů projektu.

## Způsoby financování projektu spolufinancovaného z fondů EU

Financování projektů spolufinancovaných z fondů EU může probíhat dvěma základními způsoby: financováním ex – ante nebo ex – post. V některých specifických případech je možná kombinace těchto dvou způsobů plateb. Způsob financování se určuje podle právní formy příjemce a je vždy definován v textu konkrétní výzvy.

### Financování ex - post

Při financování ex – post jsou příjemci **zpětně propláceny** způsobilé (někdy se používá i uznatelné) výdaje vynaložené na realizaci projektu. U těchto projektů hradí příjemce výdaje na realizaci projektu z vlastních zdrojů (včetně zdrojů cizích, např. bankovních úvěrů) a v průběhu realizace projektu předkládá v pravidelných intervalech na Řídící orgán žádosti o platbu, ve které žádá o jejich zpětné proplacení.

### Financování ex - ante

Při ex – ante financování jsou příjemci v průběhu realizace projektu poskytovány platby předfinancování na základě předložených žádostí o platbu. Účel vynaložených prostředků příjemce dokládá zpětně formou podkladů pro vyúčtování, které jsou součástí každé následující žádosti o platbu. Konkrétní procentní výše **první zálohové platby** je vždy uvedena v textu výzvy.

Právní akt o poskytnutí podpory stanovuje konečnou částku zálohy i termín, ke kterému poskytovatel podpory první zálohovou platbu vyplatí.

Další zálohové platby jsou příjemci poskytovány na základě předložených žádostí o platbu. Jejich výše bude záviset na předpokládané potřebě příjemce vyplývající z finančního plánu projektu. Celkový součet záloh poskytnutých nad rámec schváleného vyúčtování nesmí přesáhnout 50 % celkových způsobilých výdajů projektu.

## Financování způsobem kombinovaných plateb

Při kombinovaných platbách příjemce předkládá Řídicímu orgánu žádosti o platbu, jejichž součástí jsou uhrazené i neuhrazené doklady. V případě uhrazených dokladů jsou předkládány také výpisy z účtu. Žádosti o platbu jsou předkládány ve lhůtách stanovených v právním aktu o poskytnutí podpory. V případě žádosti o platbu, která obsahuje neuhrazené doklady, zpravidla měsíčně, nejpozději do konce čtvrtletí. Přesná doba předkládání je uvedena v právním aktu o poskytnutí/převodu podpory.

## Výklad pojmů

V tomto modulu jsme se již setkali s některými pojmy, které je nutné blíže vysvětlit.

**Řídicí orgán (ŘO)** nese nejvyšší odpovědnost za realizaci operačního programu. Každý Operační program má určen jeden řídicí orgán, který sleduje dodržování zásad OP a zda je pomoc z fondů EU poskytována správně a efektivně. Například pro Operační program Životního prostředí je Řídicím orgánem Ministerstvo životního prostředí.

**Žádost o platbu** je dokument předložený příjemcem příslušnému Řídicímu orgánu podklad k proplacení realizovaných způsobilých výdajů, v případě kombinovaných plateb se jedná o výdaje za dosud provedené, avšak neuhrazené práce, dodávky nebo služby. Žádost musí být doložena potřebnými doklady (např. kopie účetních dokladů, výpisy z účtů, dokumentace dokládající dosažení jednotek v případě projektů s jednotkovými náklady, apod.).

**Právní akt o poskytnutí/převodu podpory** je právní akt, ve kterém je stvrzeno poskytnutí/převod podpory subjektem poskytujícím podporu vůči příjemci. Blíže specifikuje podmínky poskytnutí/převodu podpory. Dle vztahu a charakteru poskytovatele podpory ale i příjemce může mít různou formu.





## 4. Návratnost a udržitelnost projektů

### Předpoklady projektového záměru pro jeho dlouhodobou udržitelnost

Udržitelnost projektu je nedělitelnou součástí životního cyklu projektu. Každý příjemce dotace má totiž stanovenou povinnost udržet výstupy projektu. Tedy aktivně využívat to, co za peníze z dotace vytvořil. Doba udržitelnosti projektu je specifická pro každý operační program, zpravidla se jedná o dobu pěti let až deseti let (zejména pokud se jedná o projekt investičního charakteru). U části neinvestičních (tzv. „měkkých projektů“), tedy projektů určených na vzdělávání, rekvalifikaci, apod. jsou pravidla udržitelnosti stanovena odlišně, v závislosti na povaze projektu.

Každý příjemce dotace si musí uvědomit, že dnem proplacení poslední žádosti o platbu administrace projektu rozhodně nekončí, naopak! U většiny projektů totiž nastává **doba udržitelnosti projektu**, po kterou je třeba udržovat výsledky projektu funkční i bez přidělené dotace, pouze z vlastních prostředků.

V praxi to znamená, že pokud se příjemce např. zavázal, že v rámci projektu bude zaměstnávat 10 nových pracovníků, musí tato pracovní místa zůstat plně obsazena i po dobu udržitelnosti projektu. Při nákupu počítačů do místní školy nebo technického vybavení pro jednotku dobrovolných hasičů musí být počítáno s jejich údržbou pro zajištění plné funkčnosti, atp.

V některých případech je možné projekt ve fázi udržitelnosti zajistit snadněji a s vynaložením minimálních nákladů, u některých typů projektů je ovšem zapotřebí počítat i s vyššími finančními výdaji. Také proto je třeba tuto fázi udržitelnosti projektu nepodceňovat a myslet na ni již při psaní projektové žádosti.

Po celou dobu udržitelnosti musí příjemce dotace Řídicímu orgánu pravidelně předkládat **Zprávy o udržitelnosti projektu** a v souladu s pravidly uchovávat veškerou projektovou dokumentaci, nadále zajišťovat prvky povinné publicity a také naplňovat monitorovací indikátory.

Dodržování udržitelnosti projektu může být předmětem kontroly ze strany poskytovatele dotace. Pokud příjemce dotace udržitelnost nezajistí, může mít velké problémy. Může mu být uložena **finanční sankce** a v krajním případě může být požádán o vrácení části dotace, případně bude muset vrátit celou výši dotace, což je hodně nepříjemné.

Kvalita projektů je posuzována pomocí hodnotících kritérií včetně finanční a ekonomické analýzy, která má za cíl změřit dopady projektu vůči velikosti investice. Každý zájemce o dotaci by si měl na počátku odpovědět na následující otázky:

- Máme dostatek finančních zdrojů na profinancování projektu a včetně jeho provozní fáze?
- Jsou provozní náklady na fungování projektu optimální a konkurenceschopné?
- Máme dostatek lidského kapitálu, který se nám postará o fungování projektu v době jeho udržitelnosti? Zvládneme jej zaplatit?
- Jak velká rizika vnímáme a s jakou pravděpodobností mohou ovlivnit výstupy projektu?
- Jsou předpokládané míry a počty dopadů spojených s realizací projektu reálné a založené na kvalitní analýze poptávky?

Udržení naplánovaného stavu je prověřením kvality předprojektové přípravy podložené finanční analýzou. Data uvedená ve finanční a ekonomické analýze musí být založená na reálných číslech, aby plány nebyly pouze vzdušnými zámky, ale přeměnily se v reálné hodnoty, které naplní cíle projektového záměru a operačního programu.



## Udržitelnost projektů z pohledu příjemce dotací

Peníze z fondů Evropské unie jsou velkým přínosem pro rozvoj obcí a měst. Aby se s nimi v celém projektovém cyklu příjemce úspěšně vypořádal, musí mít kvalitní komunikační a informační systém v oblasti řízení projektů podpořený neméně kvalitním projektovým týmem.

Pět až deset let může být z pohledu udržitelnosti projektů spolufinancovaných z evropských fondů zcela dlouhá doba. Zachovat všechny aktivity a výstupy projektu deklarované v rámci smlouvy o poskytnutí dotace („právním aktem“), mít v pořádku projektové účetnictví a monitorovat všechny změny, které se v průběhu doby udržitelnosti obvykle vyskytnou, může být někdy velmi časově i finančně náročné.

### Nejrizikovější faktory z pohledu udržitelnosti projektu

**Faktor času.** Udržitelnost sice trvá pět až deset let od ukončení projektu, ale ještě předtím od vytvoření projektového záměru k vlastní realizaci uběhne několik dalších let. Může se tedy snadno stát (a bohužel se stává), že příjemce dotace musí dodržet výstupy projektu, které však byly nastaveny za úplně jiné situace.

**Faktor nestálosti.** Politická reprezentace měst a obcí se často mění s volebním cyklem. Co bylo nutné včera, může být dnes z pohledu nového vedení minulostí. Záměry se však někdy mění i v době udržitelnosti, což s sebou nese zásahy do již pořízených investic.

**Faktor velkých očí.** Jestliže všichni usilují o dotaci, může žadatel nadhodnotit potřebnost projektu, zpracovatel projektové žádosti má občas tendenci vylepšit jeho šanci na pozitivní hodnocení, osoba z cílové skupiny v marketingovém průzkumu vylepší svoje očekávání a představy a přislíbí účast na všech plánovaných aktivitách. Všichni se při přípravě projektu soustředí hlavně na získání dotace a nepřipouštějí si, že všechno, co je v projektové žádosti napsáno, bude také jednou někdo kontrolovat.

**Faktor „tiché pošty“.** Dětská hra, kdy se z původního slova šepem přes několik hráčů stane nesku-tečná zkomolenina, někdy zafunguje i v rámci komunikace během přípravy, realizace a následné udržitelnosti projektu. Zejména větší města mají složitou organizační strukturu a komunikace od projektového manažera ke koncovému uživateli probíhá přes několik oddělení či organizací. Je proto velmi důležité, aby projektový tým měl vždy správné a aktuální informace pro přípravu projektu a příjemce dotace měl nastavené správné podmínky, které bude muset dodržet.

**Faktor technického zastarávání.** Příjemce dotace může zaskočit, je-li životnost některých technologií mnohem kratší než povinných 5 let udržitelnosti. Zejména u výpočetní techniky musí dojít k obnově už během doby udržitelnosti. Nabízí se otázka, nakolik k tomu přispívá zákon o veřejných zakázkách, kdy každá podrobnější specifikace zařízení může být brána jako diskriminační, a jediným výběrovým kritériem se tak stává cena.

**Faktor majetkoprávní.** Podmínky přijetí dotace („právní akt“) vyžadují i v období udržitelnosti hlášení změn a zakazují některé majetkoprávní úkony s majetkem pořízeným z prostředků fondů Evropské unie. Podobně je to například s pozemky, které jsou součástí investice (např. silnice, vodovody či kanalizace). Majetkoprávní vztahy jsou však nestálé. Dochází k darování, vykupování, slučování či dělení parcel, zřizují se věcná břemena. Město jako vlastník velkého majetku proto musí mít funkční systém hlášení těchto změn.

## Neplánované zásahy do udržitelnosti projektu

Zásahy do investice v době udržitelnosti projektu by měly být výjimečnou situací, kterou příjemce dotace při plánování a přípravě projektu spíše nemohl předpokládat. Při podání žádosti je posuzován zejména důvod zásahu a také hospodárnost a efektivnost řešení. Zásahy do investic nesmí být realizovány před vyjádřením poskytovatele dotace - pokud to situace umožňuje.

V průběhu fáze udržitelnosti projektů může nastat situace, se kterou příjemce dotace v době přípravy projektu nepočítal. Jedná se o zásahy do investice v době udržitelnosti projektu, které mohou významným způsobem omezit či znemožnit užívání výstupů projektu.

### Jedná se obecně o tyto možné druhy zásahů:

- zásahy do investice z důvodu havárie a jiných nepředvídatelných událostí podobného charakteru;
- zásahy do investice, které vedou k trvalé změně projektu zejména z hlediska indikátorů a technických parametrů. Investici nelze uvést do původního stavu. V těchto případech bude požadována vratka dotace vztahující se ke způsobilým výdajům dotčeným zásahem zpět do rozpočtu poskytovatele dotace.
- zásahy do investice, které lze uvést po posouzení technického řešení do původního stavu.

### Pro akceptovatelnost výše uvedených zásahů do investice je nutné dodržet následující podmínky:

- povolení poskytovatele dotace na základě žádosti;
- zachování účelu, cíle a indikátorů projektu po dobu udržitelnosti projektu;
- uvedení investice do původního stavu, splnění technických norem a použitých technologií je následně ověřováno;
- po dobu zásahu se pozastavuje lhůta udržitelnosti projektu;
- u výdajů, vynaložených na uvedení investice do původního stavu, je ze strany kontrolních orgánů posuzována hospodárnost a efektivnost;
- zajištění běhu záruční doby od ukončení zásahu do investice po dobu udržitelnosti projektu;
- čestné prohlášení příjemce, že nečerpá žádné dotace z EU na uvedení do původního stavu;
- vrácení dotace vztahující se ke způsobilým výdajům v případě trvalé změny projektu neumožňující uvedení do původního stavu

Příjemce je povinen oznámit uvedené zásahy do investice předem, u zásahů neočekávaných bez zbytečného odkladu ode dne vzniku neočekávaného zásahu (např. v případech havárie).

**Příklad:** Obec musí vést kanalizaci na úseku silnice, který byl vybudován (opraven) z některého z operačních programů. Jedná se o případ, kdy dojde k neočekávané havárii kanalizace anebo příjemce získal dotaci na její vybudování. V takovém případě lze uvést investici do původního stavu, tedy příjemce dotaci ani její část nevrací.

# Projekt jako investice s dlouhodobou udržitelností

Schválením projektové žádosti včetně části zvané rozpočet projektu je velkou satisfakcí za čas strávený přípravou projektu a jeho následnou realizací. Převedením částky za uznatelné náklady na bankovní účet však celý projekt nekončí. Naopak, příjemce dotace musí dokázat životaschopnost svého projektu. Ideálně by měl projekt fungovat jako vstupní investice na rozjezd dlouhodobé změny a měl by podnítit další návazné projekty.

Plnění kritérií udržitelnosti projektu monitoruje poskytovatel dotace (Řídící orgán) při pravidelných kontrolách, které jsou definovány v Právním aktu o poskytnutí/převodu podpory. Informace o stavu projektu získává průběžně poskytovatel dotace z monitorovacích zpráv a během **kontrol realizace projektů**, které provádějí kontrolní orgány různých úrovní.

Hlavním úkolem těchto kontrol je ověřit, jak příjemce dotace dodržuje podmínky stanovené poskytovatelem. Je třeba si uvědomit, že **kontrola může proběhnout** nejen během vlastní realizace projektu, ale také po jeho ukončení, tedy **ve fázi udržitelnosti projektu**.

Kontroly mohou odhalit, zda realizace projektu odpovídá Právnímu aktu a skutečným, které žadatel uvedl v žádosti o platbu. Veškeré závady a nedostatky v dokumentaci projektu je nutno odstranit v termínu, stanoveném kontrolním orgánem.

Výsledkem kontrol může být i předčasné ukončení některých projektů, které neplní cíl, pro který byly určeny. V takovém případě může být zahájeno vymáhání sankcí v podobě odebrání celé částky dotace, popřípadě její části.

## „Raději konzultovat, než platit sankce“

Vyhnout se výše uvedeným nepříjemnostem je jednoduché. Stačí, aby příjemci dotace veškeré odchylky od původního projektového záměru konzultovali se zodpovědnými orgány, například s přiděleným projektovým manažerem Řídícího orgánu. Konzultace se zkušeným odborníkem může minimalizovat škody a zvýšit šance na úspěšné zvládnutí celého projektu.

Chcete zjistit, jaké **úspěšné projekty byly realizovány**, třeba nedaleko vaší obce nebo města? V Mapě projektů na stránkách MMR je dnes již přes 75 tisíc takových projektů. Stačí si kliknout na adresu: [www.mapaprojektu.cz](http://www.mapaprojektu.cz) a najít místo nebo přímo konkrétní projekt, který vás zajímá.

Pro zajímavost – nejvíce projektů bylo realizováno v kraji Vysočina (8.840), v Jihomoravském kraji (8.661) a Moravskoslezském kraji (8.546), nejméně projektů se uskutečnilo v Karlovarském kraji (1.857) a Středočeském kraji (2.485).



## 5. Rizika a možnosti jejich eliminace

### Výklad pojmů

**Řídicím orgánem (RO)** se rozumí orgán zodpovědný za účelné, efektivní a hospodárné řízení a provádění programu v souladu se zásadami řádného finančního řízení. Funkcemi řídicího orgánu operačního programu spolufinancovaného z ESIF může být pověřen celostátní, regionální nebo místní orgán veřejné správy nebo veřejný či soukromý subjekt. Např. v případě Programu rozvoje venkova je to Ministerstvo zemědělství.

**Zprostředkující subjekt (ZS)** je veřejný nebo soukromý subjekt, který jedná v odpovědnosti Řídicích orgánů nebo provádí jejich jménem činnosti týkající se konečných příjemců. Tuto funkci vykonávají na základě dohody o delegování činností a pravomocí, kterou uzavírají s ŘO. Např. u OP Životní prostředí je Řídicím orgánem Ministerstvo životního prostředí a Zprostředkujícím subjektem Státní fond životního prostředí. ZS zajišťují především vyhlášení výzev, hodnocení, výběr a event. schvalování projektů, monitorování, platby, kontrolu a hodnocení projektů. ZS také poskytují základní informace a poradenství/podporu žadatelům o možnostech získání finanční podpory a poradenství příjemcům.

**Konečný příjemce** je veřejný nebo soukromý subjekt, který žádá řídicí orgán o finanční příspěvek z ESIF a přijímá prostředky z těchto fondů. Také se používá termín „žadatel“ (před schválením projektu) nebo „příjemce“ (po schválení projektu).

### Hlavní rizika spojená s realizací projektu

Dosažení cílů a termínů realizace projektu může být ohroženo vznikem nebo působením negativních vlivů. Předcházet vzniku rizik je nutné po celou dobu realizace projektu. Účelem sledování rizik je získat jejich přehled a závažnost ve vztahu k dosažení cílů projektu a zpracovat je do časového ocenění jednotlivých činností při sestavování harmonogramu. Současně je zkoumána možnost přístupu k jejich řešení nebo ke zmírnění dopadů.

#### Rizika jsou spojena zejména s:

- úrovní technické/technologické inovace (nová technologie, nové neověřené metody a postupy, nižší kvalita dodávek, malá pružnost při jejich odstraňování atd.),
- vágně definovanými výsledky, např. z důvodu experimentálního charakteru projektu, komplikovanosti produktu, nedostatečná specifikace měřitelných kritérií pro hodnocení splnění cílů atd.,
- možnostmi a schopnostmi dodavatele (odborná zdatnost, spolehlivost při dodržování sjednaných podmínek, úroveň služeb, pružnost realizace spolupráce při implementaci, rychlost odstraňování závad a chyb) nebo počet dodavatelů a jejich vzájemnou závislost,
- nestabilitou prostředí - časté změny legislativy, změny dokumentace, změny uživatelských požadavků, atd.,
- časovou tísň pro dokončení projektu ve stanoveném termínu, nedostatečná koordinace dodávání produktů ve fázích vzájemně závislých,
- interními podmínkami - značný počet zúčastněných dodavatelů a obtížný způsob koordinace atd.,
- nepřesně stanovenými potřebnými finančními náklady na realizaci (stanovené bez spolehlivé kalkulace a zohlednění všech prací), snížení původních výnosů nebo zvýšení provozních nákladů proti předpokladům,
- realizací podmiňujících nebo navazujících aktivit v oblasti infrastruktury v termínech předpokládaných projektem a nutných pro dosažení předpokládaných výsledků projektu ve stanoveném čase.

## Identifikace rizik projektu

Na začátku projektu je nutné stanovit způsob identifikace rizik dotýkajících se projektu. Projektový tým v čele s projektovým manažerem identifikuje rizika projektu a provede ohodnocení těchto rizik, na základě čehož vytvoří plán řízení rizik projektu.

**Plán řízení rizik** projektu obsahuje seznam všech identifikovaných rizik projektu s popisem, pravděpodobností, závažností, indikátorů dopadu, obdobím výskytu, preventivními a nápravnými opatřeními.

Rizika projektu jsou průběžně v rámci realizace projektu monitorována, aktualizována a v případě potřeb jsou realizována preventivní či nápravná opatření. Za zpracování a aktualizaci plánu řízení rizik projektu je odpovědný projektový manažer. Plán řízení rizik projektu je aktualizován vždy, když dojde ke změně v projektovém plánu či k identifikaci nového rizika.

### Rizika, která mohou ovlivnit výsledek projektu:

- **Ekonomický faktor** – při vývoji takto komplexních řešení a robustních systémů mohou nastat nepředvídatelné situace nebo vzniknou nové požadavky na jednotlivé výsledky a dopady projektu. Riziko nedodržení finančního rámce je v takových případech reálné.
- **Legislativní faktor** – změny v zákonech mohou významně změnit výsledek projektu nebo jeho finanční a časový rámeček. Typickým příkladem je složitá legislativní úprava problematiky veřejných zakázek (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek).
- **Technologický faktor** – při realizaci projektu mohou vzniknout nepředpokládané požadavky na technické parametry pořizovaného výsledku projektu (nákup hardware nebo software, technologická část čističky odpadních vod, atd.). Tyto nečekané požadavky mohou ovlivnit finanční i časový rámeček projektu.
- **Informační faktor** – v rámci projektu se pohybuje značné množství osob, tedy informačních zdrojů, které mohou ovlivnit výsledný cíl, termíny a náklady projektu. Důležité je také kybernetické zabezpečení všech citlivých informací.
- **Personální faktor** – významně ovlivňuje celkový průběh a výsledek projektu.

Patří sem zejména:

- volba členů projektového týmu – zamezení časté fluktuace (důvody odstoupení členů týmu bývají nemoc, vážné rodinné problémy, závažné nedostatky v pracovní činnosti, výpověď pracovníka aj.),
- vzájemná komunikace mezi členy projektového týmu - musí být jasně vymezeny techniky a způsoby interní komunikace,
- nesprávně zvolená motivace členů projektového týmu - bývá způsobena špatným nastavením interních pravidel a kritérií hodnocení, případně nedostatečné manažerské dovednosti,
- nesprávně nastavené pravomoci a odpovědnosti - může způsobit konfliktní situace při řešení krizových problémů,
- nevhodná nebo nedostatečná externí komunikace - nevhodně zvolená komunikace s významnými vnějšími subjekty (např. dodavatelé, řídicí či kontrolní orgány) projektu, může způsobit vážné problémy vedoucí až ke zrušení projektu.

# Řízení rizik projektu

**Řízení rizik (Risk Management)** je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všude přítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v soudobém turbulentním prostředí.

Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů.

## Řízení rizik se skládá ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to:

- **identifikace rizik** – snaha nalézt nebezpečí, která mohou ohrozit projekt. Následně se tato nebezpečí zaznamenají a co nejpřesněji popíší. Není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která hrozí projektu. Je ale potřeba identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu.
- **zhodnocení (analýza) rizik** – vychází se z registru rizik, do kterého je nyní potřeba určit (odhadnout) pravděpodobnost popsaného scénáře a stanovit (odhadnout) vážnost předpokládaného nepříznivého dopadu na projekt. Objektivitě zde velmi napomáhá výše uvedené stanovení úrovně pravděpodobnosti a dopadu.
- **zvládnutí nebo zmírnění rizik** – cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Nejjednodušší reakcí je rozhodnout se riziko pasivně přijmout – akceptovat. To, jak velkou hodnotu rizika si můžeme dovolit přijmout, by mělo vyplynout ze strategie řízení rizik. Akceptovaná rizika nejsou dále řešena, nicméně je třeba je dále v průběhu realizace monitorovat a prověřovat, zdali se jejich parametry nemění.
- **monitoring (sledování) rizik** – po provedení analýzy rizik je nutné v rámci realizace projektu všechna rizika neustále sledovat, protože může dojít k řadě možných událostí, např.:
  - mohou se změnit podmínky, které ovlivní hodnotu pravděpodobnosti nebo velikost dopadu (nebo obojí) u některého rizika. Pokud takový případ nastane, musíme opět přepočítat aktuální hodnotu rizika a případně doplnit opatření.
  - může vzniknout nová významná hrozba. Pak ji musíme analyzovat a případným rizikům vzniklým z dané hrozby přidělit adekvátní opatření.
  - některá hrozba naopak může pominout. Pak takové riziko můžeme vyřadit ze sledování.
  - došlo k situaci, že některé opatření ztratilo svoji účinnost a musíme ho nahradit jiným nebo musíme stávající opatření modifikovat, aby bylo účinnější.
  - zjistí se, že je potřeba přehodnotit scénář, a tím se změní pravděpodobnost nebo dopad. I zde je nutné určit novou hodnotu rizika a realizovat případné návazné kroky.
  - nastala situace, která vyžaduje aktivovat připravené opatření (pojistná událost, nutnost čerpat připravenou rezervu apod.).

Sledování rizik bývá často zařazováno jako pravidelný bod pravidelných porad projektových týmů.

Pro minimalizaci možných rizik je vhodné doplnit projektový tým osobou školenou pro účinné řízení rizik projektů – manažera rizik. Není-li manažer rizik ustanoven, řídí rizika projektový manažer.

## Mapa rizik

**Mapa rizik** slouží ke grafickému znázornění katalogu rizik – míry dopadu „D“, pravděpodobnosti výskytu „P“ a stupně významnosti „V“ identifikovaných rizik. Mapa rizik je promítnuta v tabulce výše, ve které bylo zobrazeno rozložení jednotlivých rizik do definovaných kategorií významnosti rizik. Nejvíce identifikovaných rizik spadá do kategorie „Běžná rizika. Přesto bude kladen důraz na eliminaci všech identifikovaných rizik, protože mohou v případě vzájemného souběhu negativně ovlivnit projekt.

<b>Nepřijatelný</b>	<b>5</b>					
<b>Velmi významný</b>	<b>4</b>					
<b>Významný</b>	<b>3</b>					
<b>Drobný</b>	<b>2</b>					
<b>Téměř neznamenný</b>	<b>1</b>					
<b>Dopad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pravděpodobnost</b>		<b>Téměř nemožná</b>	<b>Výjimečně možná</b>	<b>Běžně možná</b>	<b>Pravděpodobná</b>	<b>Hraničící s jistotou</b>

Obrázek 1.6.: Ukázka mapy rizik





## Kontrolní mechanismy a pravidelný monitoring projektu

**Monitorovací indikátory** (také se používá pojem monitorovací ukazatele) slouží pro monitorování průběhu a výsledku realizace projektů, oblastí podpory, prioritních os a programů vzhledem ke stanoveným cílům. Seznam sledovaných indikátorů je součástí prováděcího dokumentu.

Každý žadatel o finanční podporu je povinen v rámci žádosti o podporu doložit monitorovací ukazatele projektu a zejména uvést kvantifikaci vybraných indikátorů, které mají vazbu na indikátory stanovené v rámci dané oblasti podpory v prováděcím dokumentu. Monitorovací ukazatele projektu budou následně uvedeny ve smlouvě o financování (právním aktu) a budou mít klíčový význam při hodnocení realizace projektu.

Plnění monitorovacích indikátorů se vykazuje v **monitorovacích zprávách** (také "zprávách o realizaci"). Nedodržení monitorovacích ukazatelů může vést k částečnému nebo dokonce i úplnému odebrání poskytnuté dotace.

Žadatel je povinen se zavázat k výběru indikátoru pro zvolenou aktivitu. **Výběr indikátorů je součástí podání projektové žádosti v systému IS KP14+.** K indikátoru musí být v žádosti vyplněna tato datová pole:

- Výchozí hodnota a datum, ke kterému byla hodnota stanovena.
- Cílová hodnota, kterou se žadatel v projektu zavazuje dosáhnout.
- Datum, ke kterému musí žadatel cílovou hodnotu naplnit.

Podrobné informace k indikátorům a závazná **pravidla jejich vykazování a výpočtu** obsahují dokumenty, které jsou vydávány k jednotlivým výzvám (např. Specifická pravidla pro žadatele a příjemce), nebo jsou obsahem zvláštních příloh, vydávaných k těmto výzvám.

**Nenaplnění hodnoty indikátoru** k datu uvedenému v právním aktu může vést ke krácení nebo nevyplacení podpory. Jeho neudržení po dobu udržitelnosti může mít charakter porušení rozpočtové kázně s následkem finanční sankce. Sankce jsou stanoveny v podmínkách Stanovení výdajů / Rozhodnutí o poskytnutí dotace (právním aktu).

Vykazovat plnění indikátoru bude příjemce ve **Zprávách o realizaci projektu** a udržení hodnoty indikátoru ve **Zprávách o udržitelnosti projektu**.

### Praktická informace pro zastupitele:

Každý zastupitel (obce, města, kraje) má možnost vyžádat si informace o přípravě projektové žádosti nebo o již schváleném a realizovaném projektu buď veřejně (v rámci jednání zastupitelstva) nebo osobně (písemně). V případě, že má pochybnosti například o efektivitě projektu nebo účelnosti vynaložených nákladů, má možnost obrátit se podle § 119 odst. 3 písm. a) a b) zákona č. 128/2000 Sb. (Zákon o obcích) na kontrolní a finanční výbor. Podle tohoto zákona má kontrolní a finanční výbor zastupitelstva obce oprávnění kontrolovat veškeré dokumenty (úkony) související s hospodařením s majetkem a finančními prostředky obce, kdy obec vystupuje v rámci své samostatné působnosti. Tedy i náležitosti, vztahující se k připravovanému nebo realizovanému projektu.

## Význam poradenství a indikátory (ne)vhodně zvoleného poradce

Poradenství je poskytování hodnotných informací za úplatu klientům, kteří tím ušetří čas a náklady, které by museli jinak vynaložit na získání informací vlastními prostředky.

Výhody konzultačních služeb, i přes jejich mnohdy vysokou cenu, jsou dalekosáhlé. Mnoho organizací si již dávno uvědomilo, že si nemohou dovolit držet v zaměstnaneckém poměru odborníky a specialisty jenom v naději, že jednoho dne jejich vědomosti budou moci využít. Je mnohem ekonomičtější urychleně vyškolit zaměstnance k plnění každodenních úkolů a pro řešení příležitostných problémů najmout odborníky a specialisty, kteří mají potřebné vědomosti na dosah ruky

### Poradenství v oblasti fondů EU

Problematika EU a obzvláště dotační management fondů EU v ČR je velmi komplikovaná a proto na přípravu a následně řízení středních a velkých projektů jeden manažer někdy nestačí. Řada zejména velkých konzultantských firem sice stačí obsáhnout širokou škálu problematiky dotací a Evropské unie, ale také si nemohou dovolit mít ve stavu na všechno odborníka, který by nebyl plně vytížen. Proto i tyto velké firmy při navrhování a provádění projektů mezi sebou spolupracují nebo najímají sub-konzultanty pro určitou úzkou specializaci. Není proto divu, že medializace možností získání dotací a zvýšená poptávka po poradenských službách v této oblasti způsobila, že se za konzultanta vydává kdekdo.

Bývalí pracovníci různých úřadů, ministerstev, firem z oblasti finančnictví, kteří jsou z nějakého důvodu zrovna bez zaměstnání nebo kteří předčasně odešli do penze, se velmi často dávají na tuto dráhu. V takovémto případě je alespoň částečně záruka, že díky svému předchozímu postavení mají alespoň dost konexí a zkušeností k tomu, aby mohli zodpovědně poradit, i když jejich znalosti jsou mnohdy limitované. Je ale bohužel, mnoho tzv. „konzultantů“, jejichž porada může nadělat více škody než užítku.

Vedle jednotlivců se oblastí konzultačních služeb věnuje řada velkých poradenských firem a agentur, ale také většina českých bank má svoje oddělení konzultačních služeb nebo přímo dceřiné firmy, zabývající se poradenskými službami v oblasti fondů EU.

**Poradenství není rozhodně laciné.** Ve skutečnosti to není nic jiného než další investice. Ale i tato investice se musí vrátit, a proto výběru konzultanta musí být věnována zasloužená pozornost. Špatná rada konzultanta, stejně jako špatný návrh architekta, může být velmi špatnou investicí. Konzultant se proto vybírá většinou na doporučení věrohodné osoby nebo podle jeho předchozí práce, kterou je možné někde ověřit.

### Ve kterých případech je zapotřebí služeb poradce nebo experta?

**nedostatek času** – kapacitní problém, příprava žádost o dotaci na projekt spolufinancovaný z fondů EU by mi zabrala tolik času, že bych nestihl své další povinnosti. Vzhledem k nárokům na přípravu a řízení projektu toto bude asi nejčastější důvod.

**nemožnost získat všechny důležité informace** – seznámení se všemi dokumenty ke strukturálním fondům, včetně operačních programů, představuje okolo tisícovky stránek dokumentů.

**schopnost systémového pohledu, identifikace problémů a návrhy řešení** – tuto schopnost má asi necelá desetina populace. Řada lidí je skvělá v operativním řízení a výborně řídí denní chod úřadu nebo firmy. Pokud ale má zpracovat větší množství informací a vybrat řešení z řady variant, nastává problém.

**speciální znalosti** – člověk, který píše třeba svůj desátý projekt financovaný z fondů EU, musí celý proces tvorby projektu zvládnout rychleji než žadatel, píšící svůj první projekt prostě proto, že již v tom má praxi. Navíc zná další specialisty, takže příprava projektu je výrazně rychlejší. Je to opět věc kalkulace, lidé si neuvědomují, kolik stojí je-

jich vlastní práce, a neodhadnou, kolik času na přípravu projektu budou potřebovat.

**alternativní pohled** – poradce může být osoba z jiného místa, není tak zatížena místními politickými a mezilidskými vztahy. Jeho pohled bude nezaujatý a může přijít s naprosto odlišným řešením, které by žadatele nenapadlo nebo by ho nemohl vyslovit nahlas.



## Výběr poradce

**Nabídka poradce na realizaci služeb by měla obsahovat:**

**Přístup k problému** – osobní pohled na problém a cíle, kterých má být dosaženo; strategie projektu; návrh organizace, časový plán, sled operací; účast klienta na realizaci; důsledky pro běžný provoz, co se klient naučí

**Personální obsazení** – struktura, organizace a řízení navrženého týmu; CV členů poradenského týmu a manažerů vykonávajících dohled; odborné a jiné zázemí firmy

**Profil a charakteristika poradce nebo poradenské společnosti** – celkový profil, schopnost řešit daný projekt; možnost poradce pomoci mimo rámec projektu a po jeho skončení

**Honorář a jiné podmínky** – způsob výpočtu honoráře; výlohy účtované mimo honorář; způsob placení; administrativní podpora poskytnutá zadavatelem (kanceláře, sekretariát, místní doprava, tlučmočení, telekomunikace, apod.); autorská práva; řešení sporů

**Jaké vhodné dotazy použít při výběru poradce:**

- Jak přistoupíte k našemu problému?
- Jakých předchozích zkušeností využijete?
- Jakým poradenským metodám dáváte přednost?
- Jak organizujete poradenské projekty?
- Můžete popsat nejúspěšnější a nejméně zdařilé projekty?
- Jaké jsou slabé a silné stránky vaší firmy?

## Ceny za poradenství a formy výpočtu

Nejobvyklejší používaná metoda je hodinová/denní sazba. Sazby se pohybují v široké škále. Platí zde zákon nabídky a poptávky, takže nižší sazbu mají experti v technických oborech, maximální sazbu pak méně dostupní experti na finance, daň, strategické řízení apod.

**Celková cena za projekt** – většinou se kalkuluje na základě denní sazby. Šikovný expert tedy udělá práci za kratší časové období a vydělá. Šikovný klient naopak využije experta do maxima.

**Paušál** – používá se tak, že si klient blokuje určitý čas poradce v měsíci pouze pro sebe. Je to časté u právníků a účetních.

**Honorář stanovený procentem** – často používají především realitní firmy, banky apod.

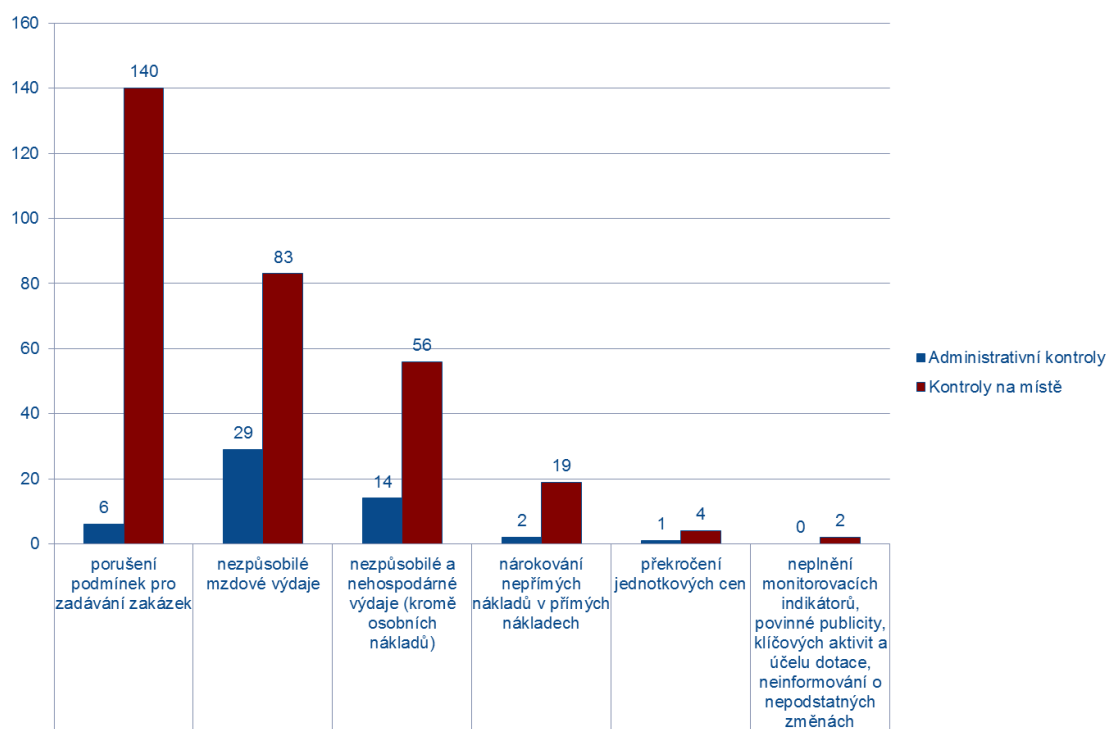
**Odměna za úspěch (success fee)** – tuto metodu lze použít buď v kombinaci s hodinovou sazbou nebo v kombinaci s krytím přímých nákladů (cestování, materiály, sběr dat) a success fee například 6 % ze získaných finančních prostředků, tj. pokud je žádost úspěšná.

## Nejčastější chyby spojené s neproplacením nárokované finanční částky

Při předkládání žádosti o platbu je třeba prokazovat, že výdaje odpovídají podmínkám obsaženým v podepsané smlouvě. Nezapomínejme proto např. na:

- průběžné pořizování fotografií,
- prezenční listiny,
- předávací protokoly

apod., kterými budeme později dokládat faktury např. za realizované aktivity. Řídící orgán následně zkontroluje, zda jsou naše nároky oprávněné. V případě, že jsou (výdaje jsou tzv. způsobilé), máme peníze brzy na účtu. Pokud by byly některé výdaje označeny jako nezpůsobilé, např. pokud jsme některé doklady nedoložili, případně doložili nesprávně (např. objednávka nesouhlasí s fakturou), řídicí orgán přistoupí ke korekci a nárokovanou částku nám o ni zkrátí.



Obrázek 1.7: Nejčastější chyby zjištěné v rámci OP Zaměstnanost

### Nejčastější chyby zjištěné v rámci kontrol:

- nesoulad mezi předloženou fakturací a zjištěnou skutečností: proplácení nevykonané práce/ nedodaného zboží
- nárokování nepřímých nákladů v přímých nákladech
- chyby v pracovněprávních vztazích a porušení zákoníku práce
- nedodržení pravidel publicity (např. neinformování o podpoře projektu z EU)
- nevedení odděleného účetnictví
- nevhodné/ neoprávněné výdaje (nákup nepřiměřeného vybavení, nárokování nákladů nesouvisících s projektem)
- neplnění monitorovacích indikátorů
- překročení jednotkových cen

# Opatření k zabezpečení bezproblémového průběhu kontrol

V průběhu celého projektového cyklu („života projektu“) dochází k několika druhům kontrol projektu. Vedle **administrativní kontroly** musíme počítat také s tzv. **kontrolou na místě**. Při této kontrole se ověřuje, zda údaje deklarované žadatelem v projektové žádosti odpovídají skutečnosti a zda jsou splněny veškeré závazky a povinnosti žadatele, které lze v době provádění kontroly ověřit. Kontrolovat nám mohou projektovou dokumentaci, fyzický stav projektu (jak daleko s ním jsme), finanční stránku atd. Kontrola vždy sestává z protokolu, který shrne poznatky a opatření, která musíme následně zařídit, jinak nám hrozí sankce. Kontroly mohou být plánované i namátkové.

Pro bezproblémový průběh kontrol je třeba mít veškerou dokumentaci na jednom místě, pořizovat zápisy z jednání, uchovávat originály dokumentů a veškerou korespondenci včetně elektronické, nastavit procesy a kompetence v projektovém týmu apod. Je také důležité včas nahlásit řídicímu orgánu všechny změny, aby nebyla kontrola překvapená.

Základními kritérii kontrolní činnosti jsou zákonost, hospodárnost, efektivnost a účelnost při nakládání s veřejnými prostředky. Kontroly jsou prováděny na řídicí úrovni řídicí orgán (ŘO) a zprostředkující subjekt (ZS).

Příjemce dotace má povinnost v době realizace projektu a po minimální dobu po ukončení realizace projektu uchovávat veškeré dokumenty pro účely zachování auditní stopy.

## Administrativní kontrola

Administrativní kontrola (ověření) spočívá v kontrole dokladů předložených žadatelem nebo příjemcem při kontrole zadávacího/výběrového řízení, při změně projektu, při předložení zprávy o realizaci. Mezi kontrolované oblasti patří např. realizace aktivit v době stanovené poskytovatelem dotace, dodržování pravidel pro nepodstatné a podstatné změny projektu, publicita projektu nebo realizace veřejných zakázek. Zprostředkující subjekt provádí administrativní kontroly v souvislosti s předložením žádosti o platbu. Tato ověření

mohou být doplněna podle potřeby monitorovacími návštěvami, jejichž cílem je ověření skutečností souvisejících se žádostí o úhradu na místě.

## Kontroly na místě

Kontroly na místě jsou prováděny na základě plánu kontrol a dle aktuální potřeby. Kontroly na místě vykonávané ZS jsou prováděny jako kontroly fyzické realizace projektu v návaznosti na plán kontrol. Jejich cílem je ověřit, že spolufinancované výrobky a služby byly dodány, že požadované výdaje byly skutečně vynaloženy a jsou ve shodě s podmínkami Rozhodnutí o poskytnutí dotace.

### Kontrola na místě je zahájena v okamžiku:

1. předložení pověření ke kontrole kontrolované osobě nebo jiné osobě, která kontrolované osobě dodává nebo dodala zboží nebo ho od ní odebrala či odebírá, koná nebo konala pro ni práce anebo jí poskytuje nebo poskytovala služby, a která je přítomna na místě kontroly,
2. doručení oznámení o zahájení kontroly kontrolované osobě, přičemž součástí oznámení musí být pověření ke kontrole anebo seznam kontrolujících, nebo
3. první z kontrolních úkonů bezprostředně předcházející předložení pověření ke kontrole kontrolované osobě, jež je přítomna na místě kontroly.

### Průběh kontroly na místě

V případě, že je to relevantní, oznámí kontrolující orgán žadateli v příslušné lhůtě termín kontroly na místě prostřednictvím interní depeše v ISK-P14+ a současně mu zpřístupní k náhledu oznámení o zahájení kontroly.

Na úvodním jednání vedoucí kontrolní skupiny seznámí kontrolovanou osobu s předmětem kontroly, jejím účelem a zaměřením a časovým harmonogramem kontrolních prací. Kontrolující dále předloží poučení kontrolované osoby. Kontrolovanou osobou podepsaný stejnopis je součástí spisu o kontrole.

V odůvodněných případech si může kontrolující od kontrolovaného vyžádat a zajistit originální podklady. Protokol o kontrole vyhotoví ve lhůtě 30 kalendářních dnů od provedení posledního kontrolního úkonu.

Vedoucí kontrolní skupiny doručí protokol o kontrole v listinné nebo elektronické podobě kontrolované osobě, v případě osobního předání musí kontrolovaná osoba převzetí protokolu písemně potvrdit. Kontrolovaná osoba je ve stanovené lhůtě informována pověřeným pracovníkem formou interní depeše o zpřístupnění formuláře protokol o výsledcích kontroly.

#### **Ukončení kontroly na místě nastává:**

- uplynutím lhůty pro podání námitek nebo vzdáním se práva podání námitek,
- dnem doručení vyřízení námitek kontrolované osobě nebo
- dnem, ve kterém byly námítky předány k vyřízení správnímu orgánu.

Kontrolovaná osoba je povinna podat písemnou zprávu o odstranění nebo prevenci nedostatků zjištěných kontrolou, pokud o to kontrolující požádá.

## **Kontroly následné a finanční**

### **Následné kontroly**

Následné kontroly jsou označovány kontroly v rámci tzv. doby udržitelnosti projektu, která následuje po ukončení jeho realizace a trvá po dobu stanovenou v závazné dokumentaci operačního programu a podmínkách poskytnutí dotace (právním aktu). Cílem je ověřit plnění pravidel udržitelnosti, účelu dotace a případně plnění závazných monitorovacích ukazatelů.

### **Finanční kontrola**

Finanční kontrola je prováděna Ministerstvem financí jakožto ústředním správním úřadem vykonávajícím funkci centrální harmonizační jednotky.





## 6. Příprava a podání projektových žádostí

### Úvod do problematiky, základní pojmy a definice

V následující kapitole se budeme zabývat postupem přípravy projektových žádostí, od prvotního projektového záměru, přes tvorbu pomocné projektové dokumentace až po zpracování a předložení projektové žádosti.

**Na úvod je nutné vysvětlit některé základní pojmy a definice:**

**Žádost o podporu** (také: projektová žádost) představuje klíčový dokument, který rozhodne o tom, zda budeme se svou žádostí úspěšní či nikoli. Jako průvodce při tvorbě projektové žádosti budou sloužit příručky a metodické pokyny řídicích orgánů, většina z nich je ke stažení z webu. Kromě tištěných a elektronických verzí jsou k dispozici i konzultace s odbornými pracovníky, návodné semináře, atd.

Žadatel musí vždy vyčkat na to, zda se pro jeho projektový záměr otevře výzva. Informace o vyhlašovaných výzvách pro daný rok jsou uvedené v tzv. **harmonogramu výzev**, který je rovněž dostupný na internetových stránkách řídicích orgánů. Ve výzvě jsou vždy přesně specifikovány podmínky pro předložení žádosti o podporu, na příklad pro které typy podporovaných oblastí je výzva určena, její délka, typ oprávněných žadatelů, míra podpory, územní zaměření atd.

**Výzva** je aktivita řídicího orgánu příslušného programu či zprostředkujícího subjektu. V termínu výzvy jsou přijímány žádosti o dotace. Vyhlášení výzvy probíhá v tisku a na internetových stránkách. Každá výzva obsahuje číslo výzvy, název programu, prioritní osy a oblasti podpory, místo předložení projektové žádosti (není-li jen elektronicky), den, datum a hodinu, do kdy nejpozději musí být projektová žádost předložena a odkaz, kde najít podrobnější informace, adresy a kontakty na odpovědné implementační orgány. Součástí výzvy je popis vyhlašované oblasti podpory a přesný výčet oprávněných žadatelů. Výzva může být časově neomezená (tzv. **průběžná**) nebo časově omezená (tzv. **kolová**).

**Projektový záměr** je základní dokument projektu vymezující rámec projektu, tj. cíle projektu, zdroje financování, způsob realizace, časový harmonogram, předpokládané výstupy projektu, atd.

**Projekt** je ucelený soubor aktivit, který je prováděn za účelem dosažení předem stanoveného cíle, v plánovaném čase, při vynaložení plánovaných zdrojů (lidských, materiálních, a finančních), který nespadá



# Vytvoření podrobného projektového záměru, Logický rámec projektu (Logframe)

Prvním krokem k realizaci projektu je sestavení projektového záměru. Záměnce o dotaci si upřesní, co by potřeboval ve své obci nebo organizaci udělat. Chybný (ale častý) je postup, při kterém budoucí žadatel hledá cokoliv, co by se vešlo pod konkrétní program. Naopak by si měl nejprve stanovit cíl a teprve poté pro něj vyhledat příslušný program jako zdroj financování. Například obec potřebuje dovybavit základní školu nebo vybudovat nový chodník, atd.

## Definice cíle projektu podle metody SMART

Cíle projektu mohou být definovány v souladu s metodou SMART. Tato metoda návrhu cílů vychází z 5 podmínek (vlastností), které musejí cíle a jejich metriky splňovat. Každý cíl vytvořený v souladu s touto metodou je tedy specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.

**S** – Specific – specifický a konkrétní cíl

**M** – Measureable – měřitelný cíl

**A** – Achievable / Acceptable – dosažitelný / přijatelný

**R** – Realistic / Relevant – realistický / relevantní (vzhledem ke zdrojům)

**T** – TimeSpecific / Trackable – časově specifické / sledovatelné

Interně schválený projektový záměr se dále rozpracovává. V rámci podkladů je identifikována potřeba zajištění externích stanovisek (např.: Stanovisko hlavního architekta eGovernmentu. Vyhodnocení vlivů na životní prostředí – EIA, Studie proveditelnosti a další). Tato stanoviska nejsou povinná u všech typů projektů.

## Logický rámec projektu (Logframe)

Metoda **logického rámce projektu** je postup, který umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Uplatnění této metodiky je důležité nejen ve fázi přípravy projektu, je i klíčovým nástrojem pro jeho implementaci a hodnocení. Je to postup, s jehož pomocí jsme schopni stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na jednom listu formátu A4.

### Logický rámec umožňuje:

- organizaci a systemizaci celkového myšlení o projektu
- upřesnění vztahů mezi cílem, účelem, výstupem a aktivitami projektu
- jasné stanovení výkonnostních ukazatelů a kritérií
- provádění kontroly dosažení cílů, účelu, realizaci výstupů a aktivit projektu
- udržovat rychlý a srozumitelný přehled o obsahu, rozsahu a zaměření projektu

Logický rámec by měl být sestaven již na začátku celého plánovacího procesu, ještě před samotným vypracováním žádosti o dotaci. Toto platí zejména pro neinvestiční (měkké) projekty, kde je oproti investičním kladen větší důraz na věcně-logické a chronologické uspořádání aktivit a činností projektu. V průběhu projektu je možno logický rámec aktualizovat. Výstupy a aktivity se mohou v průběhu projektu měnit, celkový účel a záměr projektu nikoli.

## Zásady pro zpracování logického rámce

Na začátku sestavování logického rámce je třeba položit si tři obecné otázky: PROČ? CO? JAK? Zodpovězením těchto otázek dostaneme obsahové shrnutí projektu.

### PROČ?

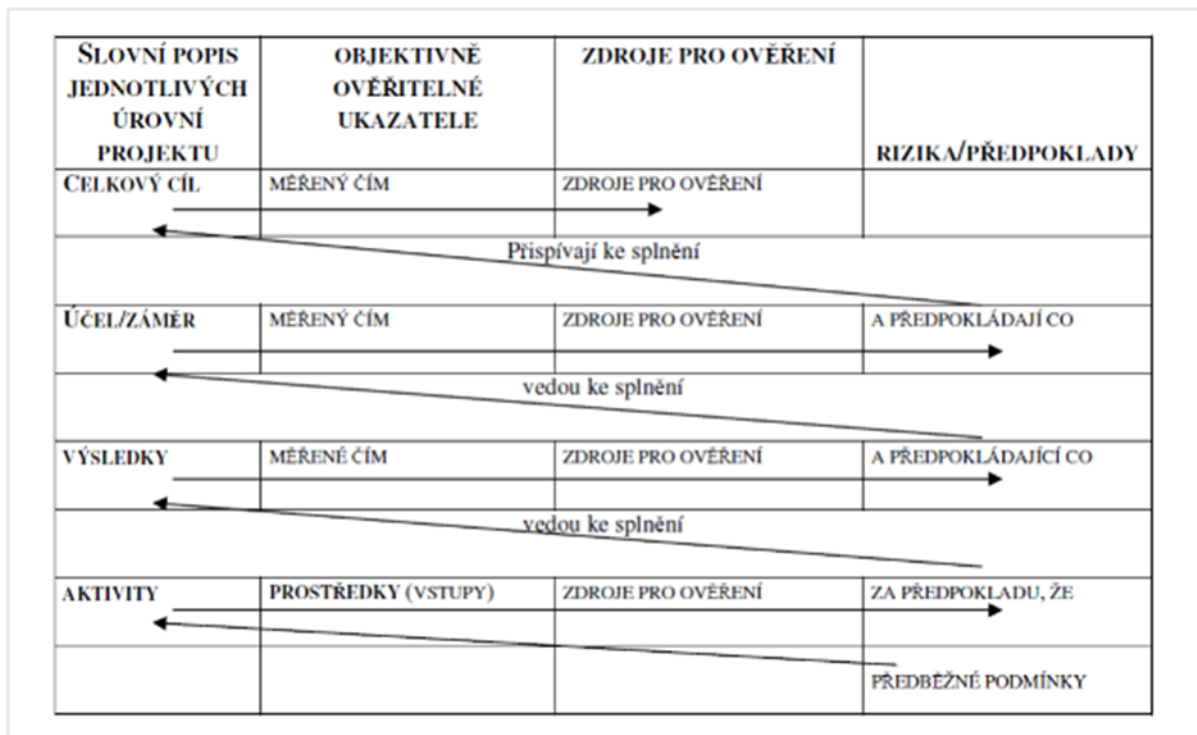
Definuje širší cíl, tj. cíl na úrovni programu či opatření; cíl, na jehož naplnění jednotlivý projekt nestačí; projekt pouze přispívá k jeho naplnění. Definuje konkrétní cíl či účel, kterého chceme projektem dosáhnout.

### CO?

Definuje výstupy, co bylo v rámci projektu nebo jeho jednotlivých částí skutečně zrealizováno.

### JAK?

Definuje aktivity, jakým způsobem bude jednotlivých výstupů dosaženo. Definuje, jaké jsou dostupné zdroje pro realizaci činnosti a vytvoření výstupů projektu.



Obrázek 1.8: Matice logického rámce projektu

**AKTIVITY** – činnosti a operace, které realizátor projektu musí udělat, resp. z jakých konkrétních aktivit se celý projekt skládá.

**PROSTŘEDKY** – věcný popis hlavních vstupů, které budou použity pro zajištění realizace projektu (např. výběrové řízení, realizační tým, atd.); není třeba uvádět jednotlivé náklady. Uvedené aktivity a současné splněné předpoklady, které podmiňují jejich realizaci, by měly zajistit dosažení výsledku projektu.

**VÝSLEDKY** – ukazatele, za které je realizátor projektu zodpovědný na základě realizace aktivit projektu. Výsledky a předpoklady uvedené v tomto řádku vedou k dosažení účelu, resp. záměru projektu.

**ÚČEL/ZÁMĚR PROJEKTU** – je odvozen od hlavního problému, k jehož vyřešení by měl projekt přispět a musí věcně odpovídat příslušnému opatření daného programu. Účel projektu musí být jasně vymezen ve vztahu k výsledkům projektu (musí existovat jasné rozlišení). Záměr projektu a odpovídající předpoklady uvedené na této úrovni musí vést k naplnění celkového cíle.

# Studie proveditelnosti u investičních projektů

**Studie proveditelnosti (Feasibility Study, FS)** by měla být co nejkompexnějším popisem projektu. Smyslem Studie proveditelnosti je provést analýzu projektu a poskytnout základní informaci o míře realizovatelnosti a proveditelnosti předkládaného projektu. Realizovatelnost projektu není v tomto smyslu chápána pouze jako realizovatelnost technická, ale jedná se také o posouzení z hlediska ekonomického a finančního, posouzení dopadů na životní prostředí i dopadů sociálně - ekonomických. Součástí je dále posouzení organizace a provozní fáze projektu a analýza jeho finančně – ekonomické návratnosti.

**Rozsah studie proveditelnosti** není závazně stanoven, obecně se pak pohybuje v rozmezí 50–80 stran bez příloh. Zpracovatelem Studie proveditelnosti musí být odborně způsobilá a nezávislá právnická či fyzická osoba.

Doporučená **struktura studie proveditelnosti** (tato struktura se však může v rámci operačních programů i jednotlivých výzev částečně měnit):

1. Obsah - informace o počtu a struktuře kapitol a o tom, na které stránce je lze nalézt.
2. Úvodní informace - stručný popis účelu a podkladů pro zpracování studie včetně časového údaje jejího zpracování, obecné informace o žadateli (identifikační údaje, hlavní předmět činnosti a podnikání), identifikační údaje zpracovatele studie, obecné informace o projektu a lokalizaci projektu.
3. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap - smysl a zaměření projektu, hlavní cíle a přínosy projektu, souhrn jednotlivých etap projektu. Dále zde budou uvedena variantní řešení, zdůvodnění výběru právě předkládaného řešení a ostatní významná specifika projektu.
4. Management projektu a řízení lidských zdrojů - stručný popis organizační struktury projektu, kontrolní procesy a monitoring projektu včetně specifikace zapojených lidských zdrojů.
5. Analýza stávající situace – technický a technologický popis stávajícího zařízení, stávající emisní koncentrace a emisní bilance, stávající environmentální rizika. V této kapitole se uvede výstižný technický a technologický popis stávajícího řešení. Popsány budou především ty technologické části projektu, které jsou relevantní z hlediska ochrany související složky životního prostředí (ovzduší, voda, půda, odpady), tj. samotné stacionární zdroje a techniky použité ke snížení jejich emisí. Vhodné doplnit fotografií, schématem apod.
6. Technické a technologické řešení projektu - technický popis řešení projektu je předmětem projektové dokumentace. Účelem této kapitoly není duplikovat, zpřesňovat nebo přeformulovat popis z projektové dokumentace. Je vhodné uvést základní technické principy projektu, které jsou důležité z hlediska ochrany příslušné složky životního prostředí a poskytnutí podpory. Vhodné doplnit fotografií, schématem apod.
7. Dopad projektu na životní prostředí - v této kapitole budou detailně a výstižně popsány kladné i negativní vlivy navrženého řešení na jednotlivé složky životního prostředí, vyplývajících z realizace projektu.
8. Ekonomické vyhodnocení projektu
9. Harmonogram projektu - předpokládaný časový harmonogram jednotlivých činností a etap projektu včetně zobrazení vzájemných návazností těchto činností.
10. Závěrečné a shrnující hodnocení projektu - shrnující závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech předchozích hledisek a vyjádření k realizovatelnosti, udržitelnosti a rentabilitě projektu.
11. Soulad projektu s požadavky výzvy a OP
12. Přílohy

## Cost-benefit analýza u investičních projektů

**Cost benefit analysis (CBA)**, v překladu analýza nákladů a přínosů je nástroj, který se používá k hodnocení investičních rozhodnutí s cílem posoudit jejich přínos k cílům dané intervence. Aplikace pro CBA, která je součástí MS2014+, obsahuje finanční a ekonomickou část.

CBA je běžnou součástí projektů z některých operačních programů. Hlavní výhodou metodiky je její otevřenost – u všech ukazatelů je možno zjistit parametry, které byly použity pro jejich výpočet a způsob stanovení jejich výše.

### Jakou strukturu má obvykle CBA:

- Úvodní informace
- Přehled výsledků CBA
- Definice investičního projektu
- Popis metodiky
- CB v podobě hotovostních toků
- Finanční toky projektu
- Socio-ekonomické náklady a přínosy projektu
- Výpočet kritériálních ukazatelů
- Citlivostní analýza
- Vyhodnocení projektu a závěr
- Přílohy

## Příprava, zpracování a předložení žádosti o podporu

Než začne zájemce o podporu („žadatel“) zpracovávat žádost o podporu (používá se i „Projektová žádost“), měl by se seznámit se všemi požadavky, které bude muset v projektové žádosti vyplnit. Jednotlivé řídicí orgány pravidelně pořádají školení pro žadatele přímo v regionech. Informace o tom, které podklady a povinné či nepovinné přílohy musí žadatel spolu se žádostí dodat a jak přesně mají vypadat, obsahují **Pravidla pro žadatele a příjemce**, která jsou k dispozici na webových stránkách jednotlivých operačních programů.

Projektovou žádost nelze podat kdykoli. Podávání žádostí je koordinováno prostřednictvím **výzev k podání žádosti**. Ve výzvě jsou vždy přesně specifikovány podmínky pro podání žádosti, jako např., pro které typy podporovaných oblastí programu je určena, časové nastavení, definice oprávněných žadatelů, míra podpory, územní zaměření atd. Žadatel proto musí sledovat, kdy příslušný řídicí orgán vypíše konkrétní výzvu, která je určena právě pro jeho projekt.

**Harmonogram výzev** je zveřejněn s půlročním předstihem na webových stránkách ([www.dotaceEU.cz](http://www.dotaceEU.cz)) a je pravidelně aktualizován. Ne vždy je však ze strany vyhlašovatelů dodržován, proto je nutné dosti často sledovat webové stránky příslušného programu.

Žádost i se všemi předepsanými podklady a přílohami musí být podána do stanoveného termínu elektronicky prostřednictvím monitorovacího systému, respektive jeho aplikace, tzv. ISKP neboli **Informačního systému konečného příjemce** (podrobnosti k tomuto systému jsou na konci tohoto modulu).

## Hlavní části projektové žádosti dle ISKP14+ mohou být následující (liší se podle operačních programů i konkrétních výzev):

- Název projektu (v českém a anglickém jazyce)
- Doba trvání projektu v měsících (datum zahájení a datum ukončení projektu)
- Popis projektu
- Specifické cíle
- Etapy projektu
- Klíčové aktivity
- Indikátory (hodnoty a datum naplnění indikátoru)
- Horizontální principy
- Umístění (místo realizace a dopadu projektu)
- Cílová skupina (komu je projekt určen)
- Identifikace žadatele a případných partnerů (sídlo, účet, statutární osoba a kontaktní osoba)
- Položkový rozpočet
- Přehled zdrojů financování
- Výběrová řízení
- Veřejná podpora
- CBA (pouze u některých typů projektů)
- Čestná prohlášení
- Přílohy (povinné i nepovinné)

## Hodnocení přijatelnosti, formální a věcné hodnocení žádosti, hodnotící komise, rozhodnutí o poskytnutí dotace

V rámci schvalovacího procesu se hodnotí podané žádosti na Řídícím orgánu, nebo Zprostředkujícím subjektu. Pomůckou, podle níž jsou žádosti posuzovány, jsou **hodnotící kritéria**. Ta jsou již součástí dané výzvy a žadatel by se jimi měl řídit už při sestavování žádosti.

V první části procesu se u žádostí posuzuje, zda splňují všechny **formální náležitosti** a zda projekt vůbec podporuje cíle daného programu. Pracovníci ŘO mohou v této fázi žadatele vyzvat, aby doplnil údaje nebo chybějící přílohy. V druhé části hodnotícího procesu probíhá tzv. věcné hodnocení. Cílem této fáze je vyhodnocení kvality projektů s ohledem na plnění cílů programu a umožnit srovnání podaných projektů podle jejich kvality. Věcné hodnocení vypracovávají buď interní, nebo externí hodnotitelé, a to většinou minimálně dva. V případě, že se jejich hodnocení rozcházejí, může

být do hodnocení zapojen také třetí hodnotitel, který se přikloní k jednomu z protichůdných hodnocení. Ve věcném hodnocení jsou kritéria bodována podle stanovené hodnotící škály.

Projekty, které prošly tímto procesem a získaly nejlepší bodové ohodnocení, jsou **doporučeny k výběru a přidělení** finančních prostředků.

Pokud se sejde mnoho dobrých projektů, stane se, že i dobře zpracovaný projekt a hodnocený se ocitne na pozici, pro kterou už se nedostává finančních prostředků. Tento projekt bývá zařazen mezi **náhradní projekty** pro případ, že by v dané výzvě zbyly finanční prostředky, nebo je také možné, že příslušný ŘO v daném programu vypíše novou výzvu.

Žadatelé jsou průběžně informováni o **výsledku hodnocení**, včetně jeho odůvodnění. Zveřejňová-

ny jsou také zápisy z jednání hodnotících a výběrových komisí. Každý žadatel také může podat žádost o přezkum rozhodnutí proti výsledku dané části procesu schvalování projektů, ve které. K přezkumu hodnocení je zřízena přezkumná komise, jejímiž členy nesmí být žádná osoba, která se podílela na jakékoliv fázi hodnocení daného projektu.

Procesy hodnocení předložené projektové žádosti jsou u různých Operačních programů podobné, ale ne stejné. Je tedy nutné seznámit se podrobněji s hodnotícím procesem, který je podrobně popsán jak v textech Příručky pro žadatele a příjemce, tak v textech výzvy (zde to ale není pravidlem).

Podaná žádost o podporu prochází v rámci hodnocení kontrolou formálních náležitostí, kontrolou přijatelnosti a věcným hodnocením podle předem daných hodnotících kritérií.

## Kontrola formálních náležitostí a kontrola přijatelnosti

Kontrola formálních náležitostí a kontrola přijatelnosti jsou prováděny jako dva samostatné kroky hodnocení.

V rámci **formální kontroly** hodnotitel žádost posuzuje z hlediska řádného vyplnění formuláře žádosti a doložení všech požadovaných dokladů v náležité formě. V rámci kontroly přijatelnosti hodnotitel žádost posuzuje z hlediska splnění základních podmínek programu, finančních a legislativních předpokladů, podmínek výzvy, apod.

**Kritéria pro kontrolu formálních náležitostí a kontrolu přijatelnosti mají formu vylučovacích kritérií v podobě:**

splněno / nesplněno / nehodnoceno / nerelevantní

Všechna kritéria v rámci kontroly formálních náležitostí a kontroly přijatelnosti jsou napravitelná - žadatel je může po vyzvání doplnit ve lhůtě 6 pracovních dnů od obdržení informace o těchto nedostatcích.

Vyhoví-li žádost formální kontrole a kontrole přijatelnosti, postupuje do další fáze hodnocení. Žadatel je informován prostřednictvím IS KP14+, a to změnou stavu žádosti na „Žádost o podporu

splnila formální náležitosti a podmínky přijatelnosti“.

Nesplní-li žádost podmínky formálních náležitostí či přijatelnosti a není-li na základě upozornění doplněna a případné nedostatky nejsou odstraněny ve stanovené lhůtě 6 pracovních dnů, je žádost automaticky **vyřazena z dalšího hodnocení**. Žadatel je o vyřazení z procesu hodnocení informován depeší prostřednictvím IS KP14+ a změnou stavu žádosti na „Žádost o podporu nesplnila formální náležitosti a podmínky přijatelnosti“.

### Kritéria formální kontroly projektu:

- soulad žádosti s Operačním programem a podporovanými aktivitami uvedenými ve výzvě
- oprávněnost žadatele,
- vyplněné údaje o veřejné podpoře,
- dostatečnost popisu na záložce Popis projektu,
- správnost určení specifického cíle projektu,
- vyplnění indikátorů projektu,
- správnost vyplnění obrazovky Horizontální principy,
- správnost vyplnění umístění projektu,
- harmonogram projektu musí být v souladu s předloženými podklady k žádosti,
- vyplněná záložka Cílová skupina a její dostatečný popis,
- vyplněné všechny požadované položky na obrazovkách identifikace subjektu,
- dodržování limitů způsobilých výdajů,
- vyplněné klíčové aktivity projektu,
- je-li relevantní, vyplněná záložka Veřejné zakázky,
- přiložené všechny povinné přílohy, případně další přílohy dle obsahu výzvy a jejích příloh.

Kritéria kontroly přijatelnosti jsou odlišná pro jednotlivé Operační programy, prioritní osy nebo specifické cíle a jsou uvedena v Příručce pro žadatele a příjemce.



## Věcné hodnocení

V případě, že žádost splní kontrolu formálních náležitostí a přijatelnosti, následuje fáze věcného hodnocení – ani toto vždy neplatí, u některých výzev pro individuální se věcné hodnocení neprovádí.

**Věcné hodnocení žádostí** probíhá formou tzv. křížového hodnocení dvou na sobě nezávislých hodnotitelů. Žádost posuzuje zároveň hodnotitel A i B, a to na základě ve výzvě definovaných hodnotících kritérií.

V případě, že z výsledků hodnocení jednotlivých hodnotitelů vyplývají odlišné závěry ohledně splnění podmínek pro postup do další fáze výběru, musí být provedeno arbitrážní hodnocení, které rozhodne o konečném výsledku. Arbitrážní hodnocení nastane i v případě, že existuje velký rozdíl mezi hodnotícími stanovisky obou hodnotitelů.

Arbitrovo hodnocení je třetím názorem a ze všech zpracovaných hodnocení (včetně arbitrova) se vylučuje to hodnocení, které je od ostatních dvou svým názorem nejvzdálenější (v případě shodných odchylek se výjimečně při výběru projektů vychází ze všech tří hodnocení).

V případě, že projekt nevyhoví kritériím věcného hodnocení nebo **nedosáhne minimálního počtu** bodů stanoveného ve výzvě pro předkládání žádostí, schvalovatel změnil stav v MS2014+ na „Žádost o podporu nesplnila podmínky věcného hodnocení“. Žadatel je o vyřazení projektu z další fáze administrace informován prostřednictvím IS KP14+.

V případě, že projekt vyhoví kritériím věcného hodnocení a **dosáhne minimálního počtu** bodů stanoveného ve výzvě pro předkládání žádostí, schvalovatel změnil stav v IS KP14+ na „Žádost o podporu splnila podmínky věcného hodnocení“, popřípadě „Žádost o podporu splnila podmínky věcného hodnocení s výhradou“.

## Výběr projektů doporučených k financování

U kolových výzev jsou žádosti na základě věcného hodnocení **seřazeny podle dosaženého bodového hodnocení** (od nejvyššího po nejnižší). V případě, kdy se vyskytnou dvě nebo více žádostí se stej-

ným počtem bodů, jsou tyto žádosti řazeny dle data předložení žádosti (tzn. projekt s nejstarším datem podání je řazen jako první).

Po skončení fáze hodnocení projektu je žádost postoupena **výběrové komisi**, která je složena minimálně z 3 zástupců z řad ZS a ŘO. Z účasti ve výběrové komisi jsou vyloučeny osoby, které prováděly věcné hodnocení daného projektu.

Komise projedná konkrétní projekt a rozhodne o tom, zda projekt doporučí nebo nedoporučí k financování. Ve lhůtě 15 pracovních dní od data uskutečnění výběrové komise bude zveřejněn zápis z jednání výběrové komise včetně jmenného seznamu účastníků na internetových stránkách programu.

Úspěšní žadatelé jsou informováni prostřednictvím IS KP14+, a to změnou stavu žádosti na „Žádost o podporu doporučena k financování“. Následně jsou projekty předloženy ke schválení ŘO.

Projekty, které splnily minimální bodovou hranici pro hodnocení projektů, ale nebyly doporučeny k financování z důvodů vyčerpání alokace na výzvu, mohou být zařazeny mezi náhradní projekty. O tomto zařazení bude žadatel informován prostřednictvím IS KP14+.

V případě neúspěšných žadatelů ZS (případně ŘO) změnil stav žádosti na „Žádost o podporu nedoporučena k financování“ a zároveň zašle žadateli prostřednictvím IS KP14+ oznámení, a to nejpozději do 10 pracovních dnů od rozhodnutí komise o nedoporučení projektu k financování.

## Řešení námitek a stížností žadatelů a příjemců podpory

**Žádost o přezkum** je elektronické podání v IS KP14+., jímž žadatelé vyjadřují odůvodněný nesouhlas s výsledkem hodnocení ve fázi hodnocení a výběru projektů.

Každý žadatel může podat žádost o přezkum proti výsledku schvalování projektů nejpozději do 15 kalendářních dní ode dne doručení oznámení přes IS KP14+ o ukončení hodnocení. Žadatel může podat pouze jednu žádost o přezkum v každé fázi hodnotícího procesu.



Žádosti o přezkum posuzuje **přezkumná komise**. Lhůta pro vyřízení žádosti o přezkum ze strany ŘO/ZS programu je stanovena na 30 kalendářních dnů ode dne doručení této žádosti. Odpověď na žádost o přezkum obsahuje informaci o způsobu a závěrech prošetření žádosti o přezkum ze strany přezkumné komise, tj. zda byla žádost o přezkum shledána důvodnou, částečně důvodnou, či nedůvodnou, a dále zdůvodnění rozhodnutí. Bude-li žádost o přezkum shledána důvodnou, provede ŘO/ZS zařazení projektu zpět do schvalovacího procesu.

## **Příprava, vystavení Registrace akce a Rozhodnutí o poskytnutí dotace**

V případě schválení žádosti ŘO je žadateli prostřednictvím MS2014+ vrácena žádost k doplnění podkladů. Po případném doplnění příloh je žada-

teli vydáno **Rozhodnutí o poskytnutí dotace (RoPD)**. Společně s RoPD se žadateli prostřednictvím MS2014+ zasílají informace pro provedení zadávacího či výběrového řízení a jsou specifikovány doklady nezbytné pro vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace a lhůta pro jejich doložení.

**Rozhodnutí o poskytnutí dotace (RoPD)** je právní akt, kterým se řídicí orgán zavazuje k poskytnutí peněžních prostředků konečnému příjemci. Rozhodnutí obsahuje zejména:

- Označení příjemce dotace.
- Účel, na který je dotace poskytována.
- Výši pomoci ze strukturálních fondů (popř. státního rozpočtu).
- Časový harmonogram plnění projektu.
- Podmínky užití dotace.

---

## **Elektronický systém pro podávání projektových žádostí MS2014+**

V minulém programovacím období předkládali žadatelé své projekty prostřednictvím několika různých aplikací – Benefit7+ (sloužil pro vyplnění žádosti u většiny operačních programů), Bene-fill (pro vyplnění žádosti v OP Životní prostředí) nebo eAccount (ten byl určen pro vyplnění žádostí z OP Podnikání a inovace).

V současném programovacím období Žádost o podporu vyplňuje žadatel prostřednictvím aplikace **IS KP14+(Informační systém konečného příjemce)**, který je součástí aplikace **MS2014+** (monitorovací systém s několika moduly pro různé typy uživatelů – žadatel/příjemce/hodnotitel nebo implementační struktura).

Modul IS KP14+ je důležitým nástrojem pro vypracování žádosti o podporu na vytvořeném formuláři odpovídajícím podmínkám příslušné výzvy v rámci daného programu. Prostřednictvím aplikace probíhá elektronické podání žádosti o podporu a realizace procesů jako správa žádostí o podporu projektů, jejich monitoring a administrace projektů (vypracování monitorovacích zpráv, žádostí o platbu apod. a jejich elektronické podání). Žadatel nemusí instalovat do počítače žádný program a žádost o podporu vyplňuje přímo v okně internetového prohlížeče.

**Vstupovat do aplikace lze na této adrese: <https://mseu.mssf.cz/>**

Podání probíhá výhradně prostřednictvím **elektronického podpisu** v rámci zjednodušování a elektronizace celého procesu. Pro získání kvalifikovaného certifikátu (elektronického podpisu) je třeba se obrátit na akreditovaného poskytovatele certifikačních služeb. Přehled akreditovaných poskytovatelů certifikačních služeb je možné nalézt na stránkách Ministerstva vnitra České republiky: <http://www.mvcr.cz/clanek/prehled-udelenych-akreditaci.aspx>.

**MS2014+**

Nacházíte se: Úvod

Portál MS2014+ je určen pouze pro vyplňování a podávání elektronické žádosti o podporu projektu ze strukturálních fondů Evropského společenství a Národních zdrojů v programovém období 2014 až 2020.

Všechny dostupné informace o čerpání z fondů Evropské unie a seznam kontaktů na jednotlivé vyhlásovatelé výzev najdete na stránkách [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz).

Seznam programů a výzev  
 Informace ŘO  
 Kontakty  
 Odkazy  
 FAQ

**REGISTRACE »**

ÚVOD

Tento portál je testovací, jeho prostřednictvím nelze podávat žádosti o podporu na projekt.

**REGISTRAČNÍ ÚDAJE**

Heslo:  Zadejte heslo, které bude využíváno pro přístup do aplikace. Heslo musí být nejméně 8 znaků dlouhé a musí obsahovat alespoň jedno velké písmeno, malé písmeno a číslici.

Kontrola hesla:  Zadejte heslo znovu

Titul:  Zadejte titul uváděný před jménem

Jméno:  Zadejte jméno

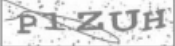
Příjmení:  Zadejte příjmení

Titul za jménem:  Zadejte titul uváděný za jménem

Datum narození:   Vybte datum narození

E-mail:  Zadejte e-mailovou adresu

Mobilní telefon:   Zadejte číslo mobilního telefonu, který jste uvedli/a v registraci starší

  
 Vygenerovat nový kód  
 Kontrolní kód:  Opište kontrolní kód z obrázku

**Odeslat registrační údaje**

**Máte problém s registrací?**

Vaše e-mailová adresa:  Popis problému:

Napište nám a my Vám poradíme. **Odeslat**

**PŘIHLÁŠENÍ**



UŽIVATELSKÉ JMÉNO:  zadatel01

HESLO:

VZHLED: MS2014

**PŘIHLÁSIT SE »**

Zapomenuté heslo ?

instvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1

Obrázek 1.9: Aplikace MS2014+

**Vzdělávací videa, která mohou pomoci zorientovat se v informačním systému:**

<http://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-na-projekt/Elektronicka-zadost/Edukacni-vidoa>

Je třeba podotknout, že elektronický systém pro podávání projektových žádostí ISKP slouží výhradně pro podávání a administraci projektů spolufinancovaných z evropských strukturálních a investičních fondů, tedy projektů z jednotlivých operačních programů. Způsob podávání projektů z národních dotačních titulů je vždy uveden jako součást výzvy nebo informace o vyhlášení dotačního titulu.



## 7. Administrace projektů

### Komunikace s poskytovatelem dotace

Vhodný a včasný způsob komunikace mezi žadatelem a příjemcem a Řídicím orgánem je základním předpokladem úspěšné realizace projektu. Veškerá komunikace s poskytovatelem dotace (Řídicím orgánem nebo Zprostředkujícím subjektem) včetně podání vlastního projektu probíhá v systému ISKP. Žadatel o dotaci si zde proto musí vytvořit účet a seznámit se s fungováním celého prostředí. Jednou z hlavních komunikačních forem ŘO s žadatelem a příjemcem je využití tzv. **Interních depeší**.

Všechny dokumenty ve všech fázích přípravy, realizace i udržitelnosti projektu jsou přikládány ve formě:

- „elektronického originálu“ (výpisy primárně zhotovené elektronicky nebo dokumenty podepsané zaručeným elektronickým podpisem);
- nebo úředně ověřené kopie v elektronické podobě – dokumenty vzniklé autorizovanou konverzí originálu v listinné podobě do elektronické podoby;
- nebo prosté kopie (skenu).

**Včasná komunikace** žadatele a příjemce s Řídicím orgánem nebo Zprostředkujícím subjektem může v mnoha případech zamezit vzniku problematických situací, které mohou vést u příjemce, při porušení podmínek a pravidel operačního programu, k jeho sankcionování včetně krácení či odebrání dotace. Proto je nezbytné tuto komunikaci udržovat „živou“, nebát se včas pokládat otázky, pokud si s něčím nevíme rady.

### Komunikace v IS KP14+

Již od procesu přihlášení potenciálního žadatele o dotaci je umožněna komunikace v rámci ISKP14+ mezi žadatelem a Řídicím orgánem nebo Zprostředkujícím subjektem, například ve věci dotazů k textu výzvy, vrácení žádosti o podporu k doplnění, případných žádostí o přezkum rozhodnutí, negociace před uzavřením právního aktu o poskytnutí nebo převodu podpory, apod.

#### Typy interních depeší:

- převážná část komunikace mezi uživateli ISKP14+ probíhá pomocí **uživatelských depeší**, a to bez omezení typu uživatele. Uživateli je při jejich registraci přidělena adresa a oba typy uživatelů mohou pomocí uživatelských depeší od počátku komunikovat. Uživatelské depeše žadatel nebo příjemce vytváří, přijímá a odesílá na Řídicí orgán.
- **systémové depeše** jsou rozesílány ze strany Řídicího orgánu na základě události v systému všem uživatelům. Jedná se např. o upozornění o procházejícím termínu předepsané činnosti, informační zprávy ŘO nebo informace o změně stavu jednotlivých procesů. Systémové depeše žadatel nebo příjemce pouze dostává, na tyto zprávy neodpovídá, jsou systémem automaticky generovány.

#### Uživatelská příručka IS KP14+

→ [http://web.opd.cz/wp-content/uploads/2018/04/Uzivatelaska\\_prirucka\\_P4\\_IS-KP\\_v\\_5.0.pdf](http://web.opd.cz/wp-content/uploads/2018/04/Uzivatelaska_prirucka_P4_IS-KP_v_5.0.pdf)

## Další formy komunikace

Žadatel nebo příjemce má možnost v některých případech zvolit ke komunikaci s ŘO jeden z následujících způsobů komunikace s tím, že naprostá většina komunikace se musí odehrávat v rámci ISKP14+.

- **písemná korespondence** – žadatel a příjemce může komunikovat s ŘO pomocí Informačního systému datových schránek ISDS. Komunikace pomocí ISDS probíhá v souladu se zákonem o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů. Komunikace je v rámci ISDS založena na odesílání a příjmu datových zpráv. Příjemce může využít i listinné formy komunikace. Komunikace probíhá na základě odeslání dopisu ŘO poštou či kurýrní službou.
- **telefonická a emailová komunikace** – s ohledem na neexistenci tzv. auditní stopy při využití telefonické komunikace a nedostatečné opodstatnění užití emailové komunikace ve vztahu k funkci interních depeší, nejsou tyto způsoby komunikace s žadatelem a příjemcem ze strany ŘO doporučeny. Telefonická a emailová komunikace může být plně nahrazena možnostmi využití interních depeší, případně písemnou korespondencí.
- **osobní konzultace** – příjemce může požádat projektového/finančního administrátora o osobní konzultaci. Osobní konzultace je možná pouze po předchozí písemné nebo telefonické dohodě s projektovým nebo finančním administrátorem. Z důvodu zachování auditní stopy je doporučeno sjednat si konzultaci formou interní depeše.

## Vytvoření a efektivní řízení projektového týmu

**Projektový tým** je výkonnou složkou projektu, jejíž členové zpracovávají projektovou žádost v ISKP, výstupy projektu a plní úkoly dle schváleného harmonogramu projektu, rozpočtu projektu, nadefinovaných indikátorů projektu a pokynů ŘO výboru po celou dobu realizace projektu.

### Projektový tým svojí činností zajišťuje zejména:

- zastřešení realizace projektu po věcné stránce,
- zpracování dokumentace projektu,
- zajištění chodu projektu (plánování, řízení, úkolování, monitoring, reporting),
- operativní řízení projektu,
- využívání alokovaných zdrojů (finančních, materiálních a lidských) pro projekt tak, aby byly naplněny definované výstupy projektu ve stanoveném rozsahu času, kvality a obsahu,
- součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur,
- specifikaci předmětu dodávek, spolupráci při tvorbě zadávací dokumentace pro výběrová řízení projektu,
- koordinaci, součinnost, synchronizaci, řízení a kontrolu činností pracovního týmu,
- koordinaci činností dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu,
- účinnou informační, metodickou a organizační podporu aktivit dodavatele při tvorbě výstupů a plnění dodávek projektu,
- operativní řešení veškerých problémů,
- vyhodnocení projektu při jeho ukončení.

Členy realizačního projektového týmu jsou pracovníci žadatele (příjemce) a případného externího dodavatele řešení projektu, kteří řeší klíčové aspekty projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska.

#### Členy projektového týmu mohou být:

- projektový manažer,
- odborný garant/gestor projektu,
- finanční manažer,
- manažer kvality,
- metodik projektu,
- administrátor projektu,
- zástupce dodavatele – vedoucí projektu za dodavatele (pokud je projekt realizován dodavatelem), tato role nemusí být plnohodnotným členem projektového týmu.

## Projektový a finanční manažer

Projektový manažer zaujímá hlavní výkonnou pozici při realizaci projektu, je plně odpovědný za realizaci aktivit projektu a je odpovědný řídicímu výboru projektu. Odpovídá především za včasné plnění cílů, harmonogramu projektu a rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšnou realizaci projektu.

Do role projektového manažera by měla být jmenována kompetentní a zkušená osoba, která se identifikuje s cíli projektu. Zároveň je nezbytné pro fungující vedení projektu alokovat dostatečné množství času pracovníka pro tuto významnou funkci. Projektový manažer může být interním nebo externím zaměstnancem.

#### Projektový manažer má na starosti především:

- řízení projektu,
- sestavení projektového týmu,
- kontrolu splnění dílčích výstupů jednotlivých projektových fází,
- přechod projektu do dalších fází,
- rozdělování úkolů členům projektového týmu.

Projektová role **finanční manažer** (ekonom projektu) není u menších projektů vyžadována. U rozsáhlejších projektů je finanční manažer důležitou součástí týmu. V případě menších projektů, kdy není role finančního manažera obsazena, se jeho kompetence přenášejí na projektového manažera. Ten je dále může delegovat (zcela nebo částečně) na jednotlivé členy projektového týmu. Celková odpovědnost však zůstává na projektovém manažerovi.

#### **Finanční manažer odpovídá zejména za:**

- plánování a koordinaci čerpání finančních zdrojů projektu; tvorbu rozpočtových výhledů projektu,
- přípravu podkladů pro zajištění a alokaci potřebných finančních prostředků pro realizaci projektu,
- přípravu podkladů pro mzdovou agendu v rámci projektu,
- vykazování stavu čerpání finančních zdrojů v rámci projektu,
- dodržování rozpočtových pravidel v rámci projektu,
- zabezpečení ekonomické a finanční stránky plánovaných veřejných zakázek projektu,
- kontrolu správnosti veškerých smluvních dokumentů po finanční stránce,
- kontrolu podkladů od dodavatele z hlediska věcné a formální správnosti a z hlediska uznatelnosti nákladů,
- evidenci uzavřených smluv projektu a z nich vyplývajících stávajících i budoucích závazků a pohledávek (cash-flow projektu),
- přípravu a zpracování podkladových dokumentů pro administraci projektu z pohledu pravidel financování.

## **Manažer kvality a administrátor projektu**

Manažer kvality zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění cílů projektu, díky níž se předchází potenciálním problémům při realizaci projektu. Navrhuje nápravná opatření v případě odchylek od definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu. Náplní jeho práce je dohled nad vytvořením výstupů projektu, které odpovídají požadavkům uživatelů.

#### **K základním povinnostem manažera kvality patří:**

- odpovědnost za kvalitu projektu (výstupů projektu),
- zajištění průběžné kontroly kvality plnění cílů projektu a dílčích výstupů projektu,
- zajištění přenosu systému řízení kvality projektu směrem k ostatním projektovým rolím,
- průběžná kontrola projektového řízení cestou opakovaného přezkoumávání všech činností a případně jejich optimalizace, koordinace a řízení výkonu věcného, smluvního a metodického auditu projektu.

#### **Administrátor projektu poskytuje administrativní podporu projektovému týmu. Je zejména odpovědný za:**

- vedení dokumentace projektu,
- distribuci jednotlivých verzí dokumentů projektu,
- kontrolu plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z projektového plánu a ze zápisů z jednání,
- organizaci jednání a porad podle pokynů projektového manažera,
- kontrolu dodržování postupů práce s formalizovanými dokumenty a správné užívání všech formulářů a standardů,
- odpovědnost za správné vyplnění, pojmenování a uložení všech standardních formulářů, které jsou používány v projektu,
- archivaci dokumentace projektu.

V případě, že je projekt realizován dodavatelem, může se, po řádném vysoutěžení a smluvním zajištění, stát plnohodnotným nebo dočasným členem projektového týmu i **zástupce dodavatele**. Toto není podmínkou – zástupce dodavatele může být pouze přizván k jednání projektového týmu, pokud si to projekt vyžaduje, nebo s ním mohou být vedena samostatná jednání mimo projektové struktury.

## Organizační struktura projektu

**Organizační struktura projektu** a složení projektového týmu není většinou dána žádným předpisem (zněním výzvy nebo obdobných dokumentů) a je vytvářena podle potřeb.

### Návrh organizační struktury zahrnuje zejména:

- vnitřní dělbu práce uvnitř týmu (stanovení kdo a co v rámci projektu dělá, jaké má odpovědnosti a pravomoci a jak dochází v rámci projektu k potřebným rozhodnutím),
- vztah mezi projektem, zbytkem organizace a okolím,
- způsob řízení členů týmu.

Personální obsazení týmu se stanovuje podle charakteru projektu s cílem soustředit a využít různé odborníky, případně i externí pracovníky pro co nejefektivnější řešení projektu. Složení projektového týmu lze pružně měnit podle potřeby i v průběhu řešení projektu. Každý jeho člen má určenu osobní odpovědnost za výsledky své práce v projektovém týmu a zároveň odpovídá za plnění úkolů týmu jako celku.

### Zodpovězme předem následující otázky:

- Jaké typy prací bude projekt vyžadovat?
- Kdo by se pro danou práci hodil a mohl pomoci?
- Jsme schopni zaplatit kvalitní odborníky – členy projektového týmu?

Pokud se podaří najít do projektového týmu nadšené a motivované lidi, ochotné spolupracovat, realizace projektu bude pro všechny zúčastněné snazší.





# Rozpočet projektu, přesuny finančních prostředků v rámci rozpočtu

Jednou z podmínek čerpání finančních prostředků z fondů EU je efektivita výdajů. Z tohoto hlediska jsou žádosti o podporu posuzovány při výběru projektů, a to zejména při věcném hodnocení, kdy jedním z kritérií je hospodárnost a efektivita rozpočtu s ohledem na stanovené cíle projektu.

Efektivita a hospodárnost je také jedním z kritérií pro posouzení uznatelnosti výdajů při proplácení žádostí o platbu během realizace projektu. Při tvorbě rozpočtu je třeba zohlednit zejména reálnost a přiměřenost. Je nutné provést zdůvodnění jednotlivých položek výdajů. Ty by měly být uváděny co nejpřesněji.

## Přímé a nepřímé náklady

Rozpočet projektu je tvořen předpokládanými způsobilými náklady projektu, a to za žadatele i případné partnery. Způsobilé náklady projektu se dělí na přímé a v případě některých operačních programů také na nepřímé.

- **Přímé náklady** jsou náklady prokazované přímo, tj. pomocí účetních dokladů, resp. záznamů, mzdových dokladů atd.
- **Nepřímé náklady** jsou náklady prokazované nepřímo, tzv. paušálně, vždy procentem z přímých nákladů (konkrétní procentuální výše je stanoveno v textu výzvy). Nepřímé náklady jsou zejména výdaje spojené s administrací projektu. Kromě administrace sem mohou být zařazeny také výdaje, které souvisí s prací s cílovou skupinou, nicméně jsou vykonávány v rámci běžných činností organizace příjemce či partnera, a nelze je proto jednoznačně přiřadit k aktivitám projektu, protože pouze určitý podíl patří do projektu. Nepřímé náklady se neprokazují, což znamená, že doklady za tyto výdaje se nepředkládají ŘO ke kontrole (kontrola však může být vykonána jinými kontrolními orgány, např. finančními úřady).

Rozpočet projektu obsahuje informace o budoucích způsobilých výdajích nebo požadovaných platbách a proplacené podpoře.

## Způsobilé a nezpůsobilé náklady

V rámci projektu se rozlišují výdaje způsobilé a nezpůsobilé (často se můžeme také setkat s pojmy jako uznatelné a neuznatelné náklady, což je totéž). Pouze ty, které splní všechny podmínky způsobilosti, mohou být proplaceny z finančního příspěvku strukturálních fondů. Souhrn všech způsobilých nákladů projektu také tvoří základ pro výpočet soukromého spolufinancování. Podmínky způsobilosti nákladů jsou v jednotlivých operačních programech rozdílné, platí však obecné zásady:

- **časová způsobilost:** náklady jsou způsobilé, jestliže vznikly v době realizace projektu a jestliže byly skutečně uhrazeny mezi dnem zahájení projektu a dnem předložení závěrečného vyúčtování projektu
- **věcná způsobilost:** způsobilé náklady musí být: nezbytné pro realizaci projektu a musí mít přímou vazbu na projekt (tj. musí být vynaloženy na aktivity v souladu s obsahovou stránkou a cíli projektu); vynaloženy v souladu s cílem příslušné prioritní osy; přiměřené a být vynaloženy v souladu s principem hospodárnosti (porovnání užitků s výdaji).

- **dokladová způsobilost:** způsobilé náklady musí být identifikovatelné, prokazatelné a musí být zachyceny odpovídajícím způsobem a v souladu s požadavky legislativy v účetnictví nebo daňové evidenci příjemce a příp. jeho projektových partnerů; doložitelné příslušnými účetními doklady a jejich úhrada musí být doložitelná příslušnými doklady o úhradě.
- **skutečně uhrazené náklady:** musí být ze strany příjemce a jeho projektových partnerů doložitelné bankovními výpisy, příp. výdajovými pokladními doklady příjemce, příp. jeho projektových partnerů. Ostatní podmínky pro způsobilost nákladů musí být splněny i u těchto nákladů

## Obecná pravidla pro sestavování a správu rozpočtu

- Míra spolufinancování projektu (tedy jaký je podíl státního rozpočtu a fondu EU) je napsána v právním aktu k poskytnuté dotaci.
- Rozpočet projektu se zakládá při podání žádosti o podporu v ISKP.
- Příjemci jsou povinni vést účetnictví nebo daňovou evidenci v souladu s předpisy ČR.
- Čerpání schválených prostředků v rámci jednotlivých položek rozpočtu nemůže být překročeno.
- V případě, že by hrozilo překročení rozpočtované částky u některé položky nebo u celého rozpočtu, musí být v souladu s podmínkami dotace provedena Žádost o podstatnou změnu.
- Veškeré detaily ve věci finančního řízení projektů lze najít v Obecných pravidlech pro žadatele a příjemce, případně ve Specifických pravidlech pro žadatele a příjemce v rámci jednotlivých operačních programů.

### Základní struktura rozpočtu investičního projektu (např. OP Životní prostředí):

1. NEINVESTIČNÍ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
  - Osobní náklady
  - Cestovné
  - Drobný neodpisovaný hmotný a nehmotný majetek
    - ◊ Neodpisovaný hmotný majetek
    - ◊ Neodpisovaný nehmotný majetek
  - Služby
2. INVESTIČNÍ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
  - Pozemky, stavby a úpravy ploch
  - Odpisovaný hmotný majetek
  - Odpisovaný nehmotný majetek
3. ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
4. NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
5. CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU

### Základní struktura rozpočtu neinvestičního projektu (např. OP Zaměstnanost):

1. NEINVESTIČNÍ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
  - Osobní náklady
  - Cestovné
  - Drobný neodpisovaný hmotný a nehmotný majetek
    - ◊ Neodpisovaný hmotný majetek
    - ◊ Neodpisovaný nehmotný majetek
  - Služby
  - Přímá podpora
2. INVESTIČNÍ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
  - Křížové financování
    - ◊ Stavební úpravy
    - ◊ Odpisovaný hmotný majetek
  - Odpisovaný nehmotný majetek
3. PŘÍMÉ NÁKLADY VČETNĚ KŘÍŽOVÉHO FINANCOVÁNÍ
4. NEPŘÍMÉ NÁKLADY
5. ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
6. NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM
7. CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU

## Způsoby financování projektu

Existují dva základní způsoby, jakým jsou prostředky dotace přesouvány od ŘO nebo ZS na účet příjemce dotace:

**Platba EX ANTE** – používané většinou v případě neinvestičních projektů

Postup, kdy příjemce obdrží platbu předem (zpravidla po uzavření právního aktu o poskytnutí/převodu podpory), než doloží jakýkoliv výstup/aktivitu projektu. Takto poskytnutou zálohovou platbu následně příjemce vyúčtuje.

**Platba EX POST** – používané většinou v případě investičních projektů

Postup, kdy příjemce může předložit zjednodušenou Žádost o platbu až po realizaci projektových aktivit (nebo jejich části) se současným doložením příslušných dokladů, prokazujících úhradu vynaložených výdajů.

## Obecná pravidla při změnách rozpočtu

- změny rozpočtu mohou být prováděny jen s ohledem na pravidla definovaná dokumenty jednotlivých Operačních programů a legislativou ČR;
- v případě prováděných změn nesmí dojít k překročení závazných procentních limitů stanovených pro jednotlivé kapitoly rozpočtu projektu uvedených ve výzvě a musí být dodrženy všechny podmínky právního aktu o poskytnutí nebo převodu podpory;
- rozpočet projektu nemůže být po jeho schválení navýšen;
- při přesunu mezi položkami rozpočtu nesmí být překročeno stanovené procento vybraných způsobilých výdajů (např. nákup pozemků max. do 10 % celkových způsobilých výdajů projektu, atd.);
- konkrétní položky, které byly v rozpočtu kráceny nebo zrušeny na základě doporučení hodnotící, případně výběrové komise, nemůže již příjemce při realizaci projektu navýšit nebo obnovit formou nepodstatné či podstatné změny. To se netýká položek sociálního a zdravotního pojištění, zákonného pojištění zaměstnanců a FKSP, které byly kráceny v souvislosti s krácením jiné mzdové položky.



## Změny v realizaci projektů

V případě, že v průběhu realizace projektu dojde ke změně související s projektem, příjemce podpory je **povinen tuto změnu prostřednictvím ISKP nahlásit** Řídicímu orgánu včetně zdůvodnění této změny a jejího popisu. ŘO si může od příjemce vyžádat doplňující informace a podklady týkající se provedené změny na projektu.

Pokud se jedná o změnu, kterou příjemce podpory nahlásil až po jejím provedení, nebo kterou ne-nahlásil vůbec, a ŘO nebude s touto změnou souhlasit, bude toto bráno jako porušení podmínek poskytnutí dotace – včetně z toho vyplývajících sankcí. Proto je velice důležité **změny hlásit předem**.

**V rámci změn se rozlišují dva typy, a to:**

- **změny podstatné** – změny, u kterých je před jejich provedením nezbytný souhlas ŘO
- **změny nepodstatné** – změny, které je příjemce oprávněn provádět i bez souhlasu ŘO

### Podstatné změny

Příjemce podpory zasílá žádost o provedení podstatné změny pomocí samostatného formuláře v ISKP. Příjemce je povinen změnu řádně popsat a odůvodnit. ŘO tuto žádost posoudí, a pokud této žádosti vyhoví, připraví změnu RoPD, kterou následně zašle žadateli. Pokud ŘO žádosti o podstatnou změnu nevyhoví, informuje o tom žadatele prostřednictvím ISKP včetně zdůvodnění zamítnutí provedení změny.

Důvodem pro zamítnutí změny jsou především okolnosti, které by znamenaly ohrožení splnění účelu podpory definovaného původním projektem, případně také změny, v jejichž důsledku by taková žádost nesplnila kritéria přijatelnosti pro danou aktivitu dle dané výzvy nebo by nezískala dostatečný počet bodů pro doporučení žádosti výběrovou komisí.

### Nepodstatné změny

Příjemce podpory zasílá žádost o provedení nepodstatné změny společně se zprávou o realizaci projektu prostřednictvím ISKP. Žadatel musí změnu řádně popsat a odůvodnit. ŘO příjemce informuje prostřednictvím ISKP o vypořádání zaslané žádosti. V případě, že ŘO vyhodnotí změnu jako podstatnou, informuje o tom prostřednictvím ISKP příjemce a ten pak postupuje dle způsobu pro změny podstatné.

# Povinná publicita a archivace projektové dokumentace

Přijetím finančních prostředků (dotace) dává příjemce souhlas s tím, že bude uveden v seznamu příjemců podpory a že poskytne součinnost při propagaci realizovaného projektu

Detailní informace o publicitě a propagaci pro příjemce podpory jsou uvedeny v Grafickém manuálu povinné publicity nebo obdobných dokumentech, vydávaných v rámci jednotlivých Operačních programů. Tyto manuály obsahují závazné vzory povinných nástrojů a pravidla pro použití symboliky EU.

→ [Grafický manuál povinné publicity OP ŽP](#)

## Povinnosti příjemců v rámci povinné publicity

1. V rámci všech informačních a komunikačních opatření musí příjemce dodržovat následující minimum:

- zobrazit znak EU v souladu s technickými parametry stanovenými v Grafickém manuálu povinné publicity nebo obdobném dokumentu,
- uvést odkaz na konkrétní fond EU, z něž je projekt podporován. Vztahuje-li se informační nebo komunikační opatření k jedné nebo několika akcím spolufinancovaným z více než jednoho fondu, lze odkaz nahradit odkazem na fondy ESIF – Evropské strukturální a investiční fondy,
- uvést název a logo Operačního programu.

Každý dokument týkající se provádění akce, jenž je použit pro veřejnost nebo pro účastníky (např. prezentční listiny, pozvánky na akce související s projektem, úvodní list projektové dokumentace, oznámení o zahájení zadávacího řízení, výzvu k podání nabídek, publikace, audiovizuální materiály apod.) musí obsahovat prvky povinné publicity, vztahující se k Operačnímu programu.

2. Zveřejnit na své internetové stránce, pokud taková stránka existuje, stručný popis akce úměrný míře podpory včetně jejích cílů a výsledků a zdůrazní, že je na danou akci poskytována finanční podpora Evropské unie prostřednictvím fondu (zde uvést název nebo zkratku fondu).

3. Další povinné nástroje publicity. Během provádění akce je příjemce povinen informovat veřejnost o podpoře získané z fondů tím, že podle výše poskytnuté dotace:

- vystaví na místě dobře viditelném pro veřejnost dočasný billboard, který musí být zachován po celou dobu průběhu fyzické realizace projektu, nebo
- vystaví stálou pamětní desku pro každou akci, nebo
- umístí alespoň jeden plakát s informacemi o projektu v minimální velikost A3 na místě snadno viditelném pro veřejnost, jako jsou vstupní prostory budovy, který bude vyvěšen po celou dobu průběhu fyzické realizace projektu.

4. Další nástroje publicity:

- reklamní banner
- samolepka
- reklamní předměty

[Generátor nástrojů povinné publicity](#) evropských strukturálních a investičních fondů je aplikace pro snadnější automatizované vygenerování tiskových dat vybraných formátů k dotačním projektům. Vychází z Manuálu jednotného vizuálního stylu ESI fondů ([PDF](#)).

## Archivace dokumentů u příjemce podpory

### Příjemce podpory je povinen archivovat dokumenty související s projektem:

- po celou dobu udržitelnosti projektu, která se počítá od ukončení realizace projektu a jejíž délka je uvedena v Rozhodnutí o přidělení dotace
- v některých programech je stanoven termín, po kterou musí být originální dokumenty k dispozici kontrolním orgánům do 31. 12. 2033, pokud legislativa nestanovuje pro některé typy dokumentů dobu delší.

### Přehled dokumentů, které je třeba archivovat:

- dokumenty předkládané k žádosti o podporu
- dokumenty předkládané k Rozhodnutí o poskytnutí dotace (RoPD)
- doklady prokazující příslib a přiznání podpory (včetně příloh a případných dodatků)
- podklady k zadávacím a výběrovým řízením – dokumentace o zakázkách a záznamy o elektronických úkonech souvisejících s realizací zakázek,
- doklady prokazující účel použití poskytnutí finančních prostředků, např. Žádosti o platbu, faktury, výpisy z bankovního účtu,
- doklady k monitorovacím zprávám projektu
- doklady k závěrečnému vyhodnocení akce
- dokumenty související s prováděním kontrol
- úplná korespondence, kterou příjemce podpory obdržel od ŘO nebo ZS nebo kterou na tyto orgány zaslal,
- další podklady vztahující se k projektu a jeho realizaci, které dokumentují průběh administrace projektu od podání žádosti o podporu po závěrečné vyhodnocení včetně doložení splnění minimální požadované doby udržitelnosti projektu, např. fotografie, záznamy provedených prací, předávací protokoly staveb a dodaného majetku apod.



# NEJČASTĚJI DISKUTOVANÉ OTÁZKY PREZENČNÍCH SEMINÁŘŮ

Po absolvování e-learningových kurzů měli úspěšní absolventi možnost zúčastnit se prezenčního semináře, který byl zaměřen zejména na vzájemné předávání dosavadních zkušeností s přípravou a realizací projektů, které byly financované z krajských, národních nebo evropských dotačních programů.

Na začátku každého semináře lektor nechal účastníky hlasovat, jakou úroveň znalostí a zkušeností s danou problematikou podle svého vlastního mínění mají. Bylo to jako ve škole – jednička byla nejlepší a znamenala bohaté znalosti a zkušenosti, trojka znamenala průměr a pětka znamenala nepolíbenost problematikou přípravy a realizací projektů. Na základě takto získaných informací následně lektor přizpůsobil další obsah kurzu.

Dalším krokem na úvod semináře bylo získání informace o tom, které otázky nejvíce trápí účastníky a které okruhy by chtěli ještě lépe vysvětlit. Otázky byly zapsány na tabuli a v průběhu semináře byly postupně všechny zodpovězeny.

**Nejčastěji diskutované oblasti v průběhu prezenčních seminářů související s problematikou dotací byly zpracovány do následujících okruhů:**

## OTÁZKA

**1) Existuje nutnost zachovávat transparentnost nákladů vynaložených v rámci realizace projektu? Musí vedení radnice zveřejňovat ekonomické informace vztahující se k projektu?**

## ODPOVĚĎ

Častým dotazem zejména zastupitelů, kteří jsou v současném volebním období ve svých městech a obcích v opozici, bylo, zda má vedení jejich města nebo obce, které je realizátorem projektu spolufinancovanému z evropských fondů, povinnost zveřejňovat všechny informace vztahující se k projektu. Zejména tedy informace o nákladech, průběhu výběrových řízení, obsahu uzavřených smluv s dodavateli, atd.

Odpověď je v tomto směru velmi jednoduchá. **Pravidla pro žadatele a příjemce**, kterými se musí každý příjemce dotace jednoznačně řídit, zcela jasně stanovují pravidlo, že pokud se čerpá z veřejných prostředků (čímž evropské strukturální a investiční fondy a spolufinancování ze strany státního rozpočtu bezesporu jsou), je nutné všechny informace jak k závěrům výběrových řízení a vybraným dodavatelům, tak k výsledkům projektu a k plnění jednotlivých kapitol rozpočtu bez rozdílu zveřejňovat.

Každý příjemce dotace z Evropského sociálního fondu – ESF (tedy realizátor měkkého, neinvestičního projektu) navíc musí **zveřejňovat podrobnosti k projektu na stránkách <https://www.esfcr.cz/>**. Zde je uveden kompletní seznam všech příjemců dotací z ESF, informace k jednotlivým zadávacím řízením, ale i seznam produktů (výsledků), vytvořených v jednotlivých projektech. Jedná se například o metodiky, vzdělávací programy, až po různé softwary a internetové portály

Obdobně jako u měkkých, neinvestičních projektů, i ostatní operační programy čerpající z ERDF stanovují **povinnost zveřejňovat veškeré informace k jednotlivým projektům**. K těmto informacím musí mít pří-



stup nejen zastupitelé, kde je tato povinnost daná přímo zákonem, ale i všichni ostatní občané. Takže situace, kdy se vedení radnice snaží zatajit před opozičními zastupiteli nebo občany jakékoliv informace k projektu je již za hranou za hranou stanovených pravidel a hrozí sankcemi od řídicího orgánu za nedodržování pravidel pro příjemce dotace.

## OTÁZKA

**2) Je výhodnější připravit si projektovou žádost vlastními silami, nebo využít služeb externích poradců případně poradenských firem?**

## ODPOVĚĎ

Tato otázka byla stejně jako v předchozím běhu kurzu široce diskutována. Z výsledku diskuse nebylo možné jednoznačně určit, který ze **způsobů přípravy projektových žádostí** (a v případě schválení jejich následnou administrací) je pro obce a města výhodnější.

Obecně platí, že **větší města** si mohou dovolit platit ze svých rozpočtů vlastní úředníky – odborníky na problematiku dotací, což v případě **menších obcí** není příliš reálné. Obce tedy většinou volí způsob najmutí externí firmy, pokud starosta nebo jiný člen zastupitelstva není fandou nebo odborníkem na dotační management. I takoví zastupitelé se semináře zúčastnili.

Oblast dotačního managementu projektů je značně komplikovaná a vyžaduje nemalé znalosti a zkušenosti. Těmi většinou starostové obcí nebo jejich zaměstnanci nedisponují, proto je nutné **najmout si odborníky** – poradenské firmy nebo poradce – soukromníky. Často se jedná o společnosti nebo poradce, kteří již v minulosti pro obec projektové žádosti nebo administraci schválených projektů dělali a obec s nimi měla dobré zkušenosti.

V rámci diskuse s účastníky seminářů se probíraly i **obvyklé ceny za poradenské služby** včetně nejčastějších metod k jejich stanovení. Mezi nejčastěji používané metody patří hodinová, případně denní sazba, nebo odměna za úspěch (success fee). Řada poradenských firem si takto účtuje předem stanovená procenta z celkové ceny projektu, přičemž k vyfakturování služeb dojde až po schválení projektu (tedy vydáním Právního aktu, Rozhodnutí o přidělení dotace nebo obdobným smluvním vztahem mezi obcí a poskytovatelem dotace).

## OTÁZKA

**3) Obávané kontroly – jejich výsledky mohou výrazně narušit městský či obecní rozpočet.**

## ODPOVĚĎ

Jedním z častých důvodů, pro které obce nemají zájem podávat projektové žádosti spolufinancované z evropských fondů, je velká **administrativní zátěž** (často až hraničící se zbytečnou byrokracií) a časté **kontroly** z mnoha různých úřadů a institucí – českých i zahraničních.

Představitelé obcí mohou čekat celou řadu návštěv **kontrolních orgánů**. Vedle častých kontrol na správnost administrace projektových žádostí a následných etap (tedy realizace projektu a udržitelnosti projektu) se můžeme setkat také s tzv. kontrolou na místě. V rámci této kontroly může být kontrolována kupříkladu projektová dokumentace, fyzický stav projektu (někdy se jde až do takových podrobností, že kontro-

ly přepočítávají nově zasázené stromy, měří metry zateplených střech nebo obvody dveří či oken, případně kontrolují počty účastníků nějaké akce na prezenčních listinách nebo fotografiích,...), zaměřují se na finanční stránku projektu nebo na správnost přípravy a realizace výběrových řízení atd. Výsledkem každé provedené kontroly je protokol, který musí shrnovat poznatky a uvádět opatření, která se musí učinit.

Abychom absolvovali kontrolou bez větších problémů (a případných nepříjemných finančních sankcí, které bývají často neúměrně vysoké k zjištěným problémům), je zapotřebí mít veškerou **projektovou dokumentaci** na jednom místě, pořizovat zápisy z jednání, uchovávat originály dokumentů a důsledně archivovat veškerou korespondenci včetně elektronické, mít zcela v pořádku všechny dokumenty k výběrovým řízením, apod.

Je povinností každého příjemce dotace jak v době realizace projektu, tak ve fázi udržitelnosti projektu a následné období 10 let po ukončení realizace projektu, **uchovávat všechny dokumenty** pro účely případné kontroly.

**Cílem kontrol na místě** je ověřit, že všechny pořízené výrobky a služby financované z rozpočtu projektu byly dodány v souladu se schválenou projektovou žádostí, případně s výsledky výběrového řízení (tedy v souladu s nabídkou vítěze výběrového řízení).

**A jak vypadá v praxi kontrola na místě?** Především každý kontrolující orgán musí předem příjemci dotace sdělit termín kontroly. Není prostě možné, aby se kontrola bez předchozího upozornění objevila ve dveřích kanceláře starosty a oznámila: "Tak jsme tady na tu kontrolu!". Je povinností kontrolního orgánu prostřednictvím interní depeše v ISKP14+ nebo prostřednictvím **zprávy v datové schránce zaslat oznámení o zahájení kontroly**, včetně přesného data a předmětu kontroly. Zároveň jsou součástí tohoto oznámení také jména kontrolujících osob.

Na začátku kontroly **vedoucí kontrolní skupiny** (málokdy je kontrolujícím pouze jedna osoba) **seznámí příjemce dotace s předmětem kontroly**, jejím účelem a zaměřením a s časovým harmonogramem kontrolních prací. Kontrolující dále předloží k podpisu poučení kontrolované osoby.

Po skončení kontroly musí kontrolující strana sepsat „**Protokol o kontrole**“, který zašle kontrolovanému příjemci dotace ve lhůtě 30 kalendářních dnů od provedení posledního kontrolního úkonu. Protokol se zasílá v listinné nebo elektronické podobě, v případě osobního předání musí kontrolovaná osoba převzetí protokolu písemně potvrdit. Kontrolovaná osoba je v uvedené lhůtě informována prostřednictvím interní depeše v ISKP 2014+ o zpřístupnění dokumentu „Protokol o výsledcích kontroly“ v tomto systému.

**Formálně ukončení kontroly nastává až uplynutím lhůty pro podání námitek** nebo vzdáním se práva na podání námítky, případně dnem doručení vyřízení námitek kontrolovanému příjemci dotace.

Mezi další nejčastěji se vyskytující kontroly jsou **následné kontroly**, které mohou proběhnout v rámci doby udržitelnosti projektu. Cílem těchto kontrol je ověření plnění pravidel udržitelnosti, účelu dotace a případně plnění závazných monitorovacích ukazatelů.

**Finanční kontrola** je prováděna buď místně příslušnými Finančními úřady, nebo přímo Ministerstvem financí.

### Jaké jsou nejčastější chyby zjištěné v rámci kontrol:

- nesoulad mezi předloženou fakturací a zjištěnou skutečností: proplácení nevykonané práce/ nedodaného zboží
- nárokování nepřímých nákladů v přímých nákladech
- chyby v pracovněprávních vztazích a porušení zákoníku práce
- nedodržení pravidel publicity (např. neinformování o podpoře projektu z EU)
- nevedení odděleného účetnictví
- nevhodné/neoprávněné výdaje (např. nákup nepřiměřeného vybavení, nárokování nákladů nesouvisejících s projektem, vyšší mzdové náklady, než byly schválené v projektové žádosti,...)
- neplnění monitorovacích indikátorů (což je při vyšším procentu nenaplněnosti předpokladem zavedení sankcí a vrácení části, nebo celé výše dotace)
- překročení jednotkových cen

### OTÁZKA

**4) Projekt netrvá jen po dobu samotné realizace projektu, ale mnohem déle! Tedy po celou dobu tzv. udržitelnosti projektu.**

### ODPOVĚĎ

Při rozhodování o tom, zda podat či nepodat projektovou žádost se často zapomíná na skutečnost, že projekt netrvá jen po dobu vlastní realizace projektu (např. výstavby kanalizace a čističky odpadních vod), ale i po **dobu udržitelnosti projektu**.

**Udržitelnost projektu** je povinnou součástí (etapou, fází) většiny projektů. V rámci předchozí fáze, tedy v rámci realizace projektu se něco vytvoří nebo nakoupí – např. čistička odpadních vod, kanalizace, dojde k zateplení základní školy nebo budovy obecního úřadu, vznikne nová rozhledna nebo se zakoupí nový hasičský vůz. Úkolem příjemce dotace je následně udržet (provozovat, nikomu dalšímu dále neprodávat) tyto tzv. **výstupy projektu**.

Doba udržitelnosti projektu se liší podle daného operačního programu. **Obvykle se jedná o dobu 5 až 10 let** – v tom druhém případě zejména pokud se jedná o projekt investičního charakteru. U části neinvestičních (neoficiálně se používá termín „měkkých“) projektů, tedy projektů zaměřených na vzdělávání, rekvalifikaci apod., jsou pravidla udržitelnosti stanovena odlišně.

Stále je možné setkat se s případy, kdy si žadatel o dotace včas neuvědomí, že dnem proplacení poslední žádosti o platbu administrace projektu rozhodně nekončí, právě naopak! U většiny projektů totiž nastává doba udržitelnosti projektu, po kterou je třeba udržovat výsledky projektu (např. kanalizační přípojky, zrekonstruované městské muzeum, rozhledna,...) plně funkční, ovšem nyní již bez přidělené dotace, pouze z vlastních obecních rozpočtových prostředků.

Jako oblíbený příklad nevhodně voleného projektu, který v době udržitelnosti projektu generuje pouze další a další náklady, byly na seminářích uváděny projekty **výstavby turistických rozhleden**. Jedná se o častý případ, kdy obce v minulém programovacím období využívaly dotace z Regionálních operačních progra-

mů na výstavbu turistických zajímavostí. A často stavěly rozhledny na rovinách, tedy místech poněkud nevhodných.

Lákadlo větší části financování z operačního programu bylo tak velké, že žadatelé zapomínali, že v rámci udržitelnosti musí následný provoz, údržbu a případné další náklady plně hradit ze svého rozpočtu a dotaci již nemůže na tyto účely využít. Rozhledna se začne vinou nekvalitního zpracování rozpadat – je nutné opravit ji na vlastní náklady. Rozhledna potřebuje každý druhý rok nový protikorozní nátěr – opět všechny náklady jdou z rozpočtu žadatele. A tak je možné pokračovat dále. Prostě každý rok po dobu udržitelnosti

Taktéž v době udržitelnosti projektu musí příjemce dotace poskytovateli dotace pravidelně předkládat **Zprávy o udržitelnosti projektu** a v souladu s pravidly **archivovat veškerou projektovou dokumentaci**, včetně všech dokladů k výběrovým řízením. Samozřejmě musí i nadále zajišťovat všechny prvky povinné publicity – tedy například udržovat (v případě poškození obnovovat) informační cedule, stálé informační desky nebo jiné prvky, kterým oznamuje spolufinancování proběhlého projektu z evropských fondů.

Pokud příjemce dotace udržitelnost projektu v uvedené podobě nezajistí, může mít ze strany poskytovatele dotace nemalé problémy. Může mu být **uložena finanční sankce** a v krajním případě může přijít o část dotace, případně bude muset **vrátit celou výši dotace**.

Během semináře někteří účastníci z řad starostů nebo zastupitelů přiznali, že jejich město nebo obec už muselo za chyby ve fázi udržitelnosti vracet část nebo celou dotaci. V některých případech dokonce došlo k tomu, že musela být vrácena dotace a ještě zaplacený sankce, což je pro rozpočet obce vždy hodně nepříjemné.

## OTÁZKA

**5) Monitorovací indikátory – je nutné je plnit nejen ve fázi realizace, ale i po dobu udržitelnosti projektu. A jejich neplnění může mít nepříjemné důsledky.**

## ODPOVĚĎ

**Monitorovací indikátory** (také se používá pojem monitorovací ukazatele) slouží pro monitorování průběhu a výsledku realizace vlastního projektu. Seznam sledovaných indikátorů je součástí prováděcího dokumentu (např. Specifických pravidel pro žadatele a příjemce dané výzvy nebo jsou obsahem zvláštních příloh vydávaných k těmto výzvám).

Každý žadatel o finanční podporu je povinen v rámci projektové žádosti vyplnit určené monitorovací ukazatele projektu a zejména uvést přesnou **kvantifikaci vybraných indikátorů**. Monitorovací ukazatele projektu budou následně uvedeny ve smlouvě o financování (právním aktu) a budou mít klíčový význam při hodnocení realizace projektu. Obecně platí zásada, že čím vyšší počet daných indikátorů v projektové žádosti uvedeme, tím můžeme získat lepší bodové hodnocení projektové žádosti **ve fázi expertního hodnocení**. Ovšem na stranu druhou následně budeme muset tyto slíbená čísla skutečně naplnit, což ve fázi realizace nebo udržitelnosti projektu může být problém.

Jako **praktický příklad** na prezenčních seminářích sloužily již zmiňované **rozhledny**, budované v rámci ROP. Jedním z hlavních monitorovacích ukazatelů v projektové žádosti mohl být počet návštěvníků rozhledny za 1 rok. Je pochopitelně rozdíl, pokud stanovíme do projektové žádosti počet návštěvníků 50, nebo například 3000. První číslo se jistě nebude vzhledem k vynaloženým nákladům líbit hodnotiteli, který projekt v této části jistě ohodnotí bodově velmi nízko. Proto je výhodnější uvést číslo řádově vyšší. Ovšem pokud

uvedeme například počet návštěvníků za rok 3 tisíce, jsme povinni zdokumentovat, že tento počet návštěvníků skutečně během jednoho roku naši rozhlednu navštívil. A musíme skutečně uvést hodnověrné údaje, tedy včetně způsobu, jakým jsme skutečný počet návštěvníků vypočítali. Můžeme tedy instalovat k rozhledně počítadlo (což jsou další náklady na provoz a údržbu, případně výměnu za nové), můžeme prodávat vstupenky (což jsou náklady nejen na samotné vstupenky, ale i na osoby, které budou vstupenky prodávat), zavést prezenční listiny (což asi dost dobře nepůjde) nebo najít jiný způsob prokázání naplnění námi stanoveného monitorovacího indikátoru.

Plnění monitorovacích indikátorů se vykazuje v **monitorovacích zprávách**. Nedodržení monitorovacích ukazatelů může vést k částečnému nebo dokonce i úplnému odebrání poskytnuté dotace.

Monitorovací indikátory je nutné naplňovat nejen během doby vlastní realizace projektu, ale i po celou dobu udržitelnosti. Jeho neudržení po dobu udržitelnosti může mít charakter **porušení rozpočtové kázně** s následkem finanční sankce. Výše sankcí jsou stanoveny v podmínkách Stanovení výdajů / Rozhodnutí o poskytnutí dotace (právním aktu).

Vykazovat plnění indikátoru bude příjemce ve **Zprávách o realizaci projektu** a udržení hodnoty indikátoru ve **Zprávách o udržitelnosti projektu**.

## OTÁZKA

### 6) Jakým způsobem vytvoříme kvalitní rozpočet projektu?

#### ODPOVĚĎ

Povinnou součástí každého předloženého projektu je dobře a podrobně zpracovaný položkový rozpočet. Proto se na některých seminářích této oblasti věnovala také část výkladu lektora a následné diskuse účastníků.

**Položkový rozpočet projektu** je tvořen celkovými náklady (výdaji) projektu, a to za žadatele i případné partnery. V rámci rozpočtu se musí výdaje rozlišit na výdaje způsobilé a nezpůsobilé (často se můžeme také setkat s pojmy jako uznatelné a neuznatelné náklady, což je totéž).

**Způsobilými výdaji** myslíme v rámci rozpočtu takové náklady, které jsou vynaložené na přesně stanovený účel a v rámci období stanoveného v Právním aktu o poskytnutí finanční podpory. Způsobilé výdaje mohou být v rámci projektu proplaceny z finančního příspěvku strukturálních fondů.

**Nezpůsobilé výdaje** jsou náklady, které nemohou být spolufinancovány z evropských fondů, neboť nejsou v souladu s předpisy EU, národními pravidly a dalšími pravidly stanovenými poskytovatelem podpory či podmínkami Právního aktu. Nezpůsobilé výdaje jdou proto vždy za příjemcem dotace.

#### **Jaká jsou obecná pravidla pro sestavování a správu rozpočtu:**

- míra spolufinancování projektu (tedy jaký je podíl státního rozpočtu a daného fondu EU) je vždy napsána jak textu výzvy, tak následně v právním aktu k poskytnuté dotaci,
- rozpočet projektu se zakládá při podání žádosti o podporu v ISKP2014+,
- příjemci jsou povinni vést účetnictví nebo daňovou evidenci v souladu s předpisy ČR,
- čerpání schválených prostředků v rámci jednotlivých položek rozpočtu nemůže být překročeno,

- v případě, že by hrozilo překročení rozpočtované částky u některé položky nebo u celého rozpočtu, musí být v souladu s podmínkami dotace provedena Žádost o podstatnou změnu,
- veškeré detaily ve věci finančního řízení projektů lze najít v Obecných pravidlech pro žadatele a příjemce, případně ve Specifických pravidlech pro žadatele a příjemce v rámci jednotlivých operačních programů.

# CVIČNÝ TEST

- 1) Česká republika může získat od EU na projekty z fondů EU v novém programovacím období:
  - A) přibližně 24 miliard EUR
  - B) přibližně 700 miliard EUR
  - C) přibližně 30 miliard Kč
  
- 2) Elektronický systém pro podávání projektových žádostí se jmenuje:
  - A) MS2014+
  - B) Bene-fill
  - C) Benefit7+
  
- 3) Evropská unie v rámci fondů EU dotuje maximální částkou:
  - A) 75 %
  - B) 50 %
  - C) 85 %
  
- 4) Jak dlouho je nutné archivovat projektovou dokumentaci?
  - minimálně 3 roky
  - po celou dobu udržitelnosti projektu
  - v některých projektech až 25 let
  
- 5) K běžným způsobům kontroly projektu ze strany Řídícího orgánu / Zprostředkujícího subjektu patří:
  - A) Kontroly na místě
  - B) Kontroly povinné publicity
  - C) Kontroly účetních dokladů a pracovních smluv
  
- 6) K obvyklým způsobům financování projektu patří:
  - A) financování ex - ante
  - B) financování ex - offo
  - C) komunální kofinancování
  
- 7) K úkolům projektového týmu rozhodně nepatří:
  - A) zpracování dokumentace projektu
  - B) vyhodnocení projektu při jeho ukončení
  - C) uzavírání pracovních smluv
  
- 8) Kolik fází má investiční proces?
  - A) 2
  - B) 4
  - C) 6



- 9) Kolik hlavních Operačních programů má ČR v novém programovacím období:
- A) 36
  - B) 18
  - C) 10
- 10) Která rizika mohou ovlivnit výsledek projektu:
- A) Kurzovní rizika
  - B) Legislativní rizika
  - C) Mezinárodní rizika
- 11) Který z těchto uvedených Operačních programů neexistuje:
- A) Integrovaný regionální operační program
  - B) OP Program rozvoje podnikatelského prostředí a vědy
  - C) OP Zaměstnanost
- 12) Logický rámec projektu umožňuje:
- A) zjistit skutečné náklady spojené s realizací projektu
  - B) zajistit dostatečné finanční prostředky
  - C) upřesnění vztahů mezi cílem, účelem, výstupem a aktivitami projektu
- 13) Mezi hlavní části projektové žádosti dle ISKP14+ nepatří:
- A) přehled zdrojů financování
  - B) záruční podmínky
  - C) klíčové aktivity
- 14) Mezi interní depeše používané ke komunikaci ŘO s příjemci patří:
- A) expresní depeše
  - B) systémové depeše
  - C) osobní depeše
- 15) Mezi možnosti financování projektů municipalit bankovními ústavami patří:
- A) kontokorentní úvěr
  - B) investiční úvěr
  - C) vydání obecních akcií
- 16) Mezi nejčastěji používané metody odměňování za poradenské služby patří:
- A) Hodinová nebo denní sazba
  - B) Dohoda o provedení práce
  - C) Dohoda o pracovní činnosti

- 17) Mezi povinnosti příjemců v rámci povinné publicity náleží:
- A) uvést odkaz na konkrétní fond EU, z něž je projekt podporován
  - B) umístit na pamětní desku název a logo dodavatele
  - C) vždy uvést konkrétní výši dotace
- 18) Mezi rizikové faktory z pohledu udržitelnosti projektu nepatří:
- A) Faktor času
  - B) Faktor nestálosti
  - C) Faktor korupčního prostředí
- 19) Mezi typy výdajů z hlediska rozpočtového plánování nepatří výdaje:
- A) plánované
  - B) neplánované
  - C) dlouhodobé
- 20) Mezi základní druhy výzev patří výzva:
- A) druhová
  - B) kolová
  - C) síťová
- 21) Mezi Zprostředkující subjekty nepatří:
- A) Státní fond životního prostředí
  - B) Státní fond dopravní infrastruktury
  - C) Ministerstvo financí
- 22) Ministerstvo zemědělství administruje program:
- A) program podpory českého zemědělství a rybářství
  - B) Operační program Zemědělství a lesnictví
  - C) Program rozvoje venkova
- 23) Může příjemce dotace v některých případech obdržet až 100 % z nákladů projektu?
- A) ano, může, zejména se to týká neinvestičních projektů
  - B) nemůže, vždy je zde povinnost projekt spolufinancovat
  - C) ano, ale pouze v případě velkých investičních celků
- 24) Na kolik let je většinou povinná fáze udržitelnosti projektu?
- A) 1 - 3 roky
  - B) 5 – 10 let
  - C) 10 – 15 let

- 25) Na vzdělávací projekty mohou být použity prostředky z fondu:
- A) Evropského fond pro regionální rozvoj
  - B) Evropského sociálního fondu
  - C) Fondu soudržnosti
- 26) Nejvíce finančních prostředků v českých operačních programech je v:
- A) OP Doprava
  - B) OP Životní prostředí
  - C) OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- 27) Při financování ex-ante jsou příjemci:
- A) náklady proplaceny po ukončení projektu
  - B) poskytovány zálohové platby předem
  - C) celá částka dotace vyplacena předem
- 28) Při financování způsobem kombinovaných plateb:
- A) předkládá příjemce uhrazené i neuhrazené doklady
  - B) předkládá příjemce pouze zálohové faktury
  - C) nemusí příjemce předkládat faktury
- 29) Při výběru indikátorů v IS KP14+ musí být vyplněna tato datová pole:
- A) Jména osob, které jsou za naplnění indikátoru zodpovědné
  - B) Datum podání projektové žádosti
  - C) Cílová hodnota, kterou se žadatel v projektu zavazuje dosáhnout
- 30) Při zásahu do investice vytvořené z fondů EU je nutné dodržet:
- A) Požádat poskytovatele dotace o povolení k zásahu
  - B) Zajistit požární a stavební dohled
  - C) Po dokončení zásahu požádat poskytovatele dotace o proplacení nákladů
- 31) Programovací období EU je na:
- A) 4 roky
  - B) 7 let
  - C) 5 let
- 32) První fází hodnocení projektu je:
- A) výběrová komise
  - B) věcné hodnocení
  - C) kontrola formálních náležitostí a kontrola přijatelnosti

- 33) Součástí struktury Studie proveditelnosti je:
- A) přesný popis plánovaných výběrových řízení
  - B) technické a technologické řešení projektu
  - C) socio-ekonomické náklady a přínosy projektu
- 34) U podstatné změny projektu:
- A) není u jejího provedení nezbytný souhlas ŘO
  - B) někdy je a někdy není zapotřebí souhlas ŘO, záleží na výši projektu
  - C) je před jejím provedením nezbytný souhlas ŘO
- 35) V průběhu fáze udržitelnosti musí příjemce pravidelně předkládat:
- A) Proplacené faktury
  - B) Žádosti o platbu
  - C) Zprávy o udržitelnosti projektu
- 36) V rámci řízení rizik je tato fáze:
- A) Popis rizikových faktorů
  - B) Personální riziko
  - C) Zhodnocení (analýza) rizik
- 37) Ve fázi udržitelnosti projektu:
- A) Nemůže proběhnout kontrola, projekt je dokončen
  - B) Může proběhnout kontrola ze strany poskytovatele dotace
  - C) Může proběhnout kontrola ze strany poskytovatele dotace, pouze se souhlasem příjemce
- 38) Žádost o platbu je:
- A) povinná příloha projektové žádosti
  - B) možnost získání dodatečných financí k projektu
  - C) podklad k proplacení realizovaných způsobilých výdajů
- 39) Zdroje na investiční výstavbu, nákup nemovitostí či rekonstrukce budov se nazývají:
- A) kapitálové
  - B) běžné
  - C) ostatní

## Klíč k testu

1) a	11) b	21) c	31) b
2) a	12) c	22) c	32) c
3) c	13) b	23) a	33) b
4) b	14) b	24) b	34) c
5) a	15) b	25) b	35) c
6) a	16) a	26) a	36) c
7) c	17) a	27) b	37) b
8) 4	18) c	28) a	38) c
9) c	19) c	29) c	39) a
10) b	20) b	30) a	



## Poznámky:



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY



## KONTAKTY

### Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha 4

[www.mvcr.cz/verejna-sprava](http://www.mvcr.cz/verejna-sprava)

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

[osr@mvcr.cz](mailto:osr@mvcr.cz)

ID datové schránky: 6bnaawp

### Institut pro veřejnou správu Praha

Dlážděná 6, 110 00 Praha 1

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

[podatelna@institutpraha.cz](mailto:podatelna@institutpraha.cz)

ID datové schránky: 6awdjrd

Zadavatel publikace: Ministerstvo vnitra

Zpracovatel publikace:

Institut pro veřejnou správu Praha (texty)

Ministerstvo vnitra (korektura a grafické zpracování)

Autor textů:

Mgr. Aleš Přichystal

Editoři publikace:

Ing. Mgr. David Sláma, PhDr. Dana Nekardová, Mgr. Filip Zavřel

2019





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

