

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Podnikatelská informatika

**Aspekty práce projektového manažera při přípravě a řízení
projektů financovaných z fondů Evropské unie**

**Aspects of the work of project manager in the preparation and
management of projects financed from European Union funds**

BP-EF-KIN-2010-20

VÁCLAV VANĚK

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D., Katedra informatiky

Konzultant: Mgr. Radka Pinkavová, ITEG, a.s.

Počet stran: 55

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 7. Května 2010

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 7. 5. 2010

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Radce Pinkavové, která se mnou celou práci konzultovala a pomohla mi s jejím celkovým nasměrováním.

Anotace

Cílem bakalářské práce „Aspekty práce projektového manažera při přípravě a realizaci projektů financovaných z fondů Evropské unie“ je poskytnout základní informace o regionální a strukturální politice Evropské unie a stejně tak o čerpání finanční podpory z fondů EU. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou popsány cíle regionální a strukturální politiky EU, nástroje pro její uplatňování a základní princip fungování fondů EU. Následuje druhá část, jejímž cílem je podat souhrnný pohled na problematiku projektového řízení a stručně představit metodiku tvorby projektů žadajících o spolufinancování z fondů EU. V závěru práce jsou pak uvedeny nejdůležitější poznatky týkající se projektového řízení v rámci fondů EU.

Klíčová slova

Evropská unie, projektové řízení, regionální a strukturální politika, projektová cyklus, fondy EU.

Annotation

The aim of the Bachelor Degree thesis „Aspects of the work of project manager in the preparation and management of projects financed from European Union funds“ is to provide a basic outline of regional and structural policy in the European Union and draw financial support from EU funds. The work is divided into two parts. The first part describes the objectives of regional and structural policy of the EU, instruments for its implementation and the basic principles of function of EU funds. Followed by a second part, which aims to give an overview of the project management and briefly introduce the methodology of development of projects requesting a contribution from EU funds. At the conclusion of this work is then given the key findings related to project management in the EU funds.

Key words

European Union, project management, regional and structural policy, project cycle, EU funds.

Obsah

Seznam použitých zkratk.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1. Regionální a strukturální politika Evropské unie.....	13
1.1. Prvopočátky evropské spolupráce.....	13
1.2. Strukturální a regionální politika.....	15
1.2.1. Hospodářská a sociální soudržnost.....	16
1.2.2. Regionální politika.....	16
1.2.3. Strukturální politika.....	17
1.3. Principy regionální a strukturální politiky.....	17
1.3.1. Programování.....	18
1.3.2. Koncentrace.....	18
1.3.3. Partnerství.....	18
1.3.4. Adicionalita.....	19
1.3.5. Monitorování a vyhodnocování.....	19
1.4. Cíle regionální politiky.....	19
1.4.1. Konvergence.....	20
1.4.2. Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.....	21
1.4.3. Evropská územní spolupráce.....	21
1.5. Nástroje regionální a strukturální politiky.....	22
1.5.1. Strukturální fondy.....	23
1.5.1.1. Evropský fond regionálního rozvoje.....	24
1.5.1.2. Evropský sociální fond.....	24

1.5.2.	Fond soudržnosti.....	25
1.6.	Finanční rámec 2007 – 2013	25
1.7.	Strategické dokumenty.....	26
1.7.1.	Strategické obecné zásady společenství.....	26
1.7.2.	Národní rozvojový plán	26
1.7.3.	Národní strategický referenční rámec	27
1.7.4.	Operační programy	28
1.7.4.1.	Tematické operační programy	30
1.7.4.2.	Regionální operační programy	31
1.7.4.3.	Operační programy pro Prahu	32
1.7.4.4.	Evropská územní spolupráce.....	32
2.	Realizace projektů strukturálních fondů EU.....	34
2.1.	Projekt	34
2.1.1.	Druhy projektů.....	35
2.2.	Specifika evropských projektů	37
2.3.	Projektový cyklus	38
2.3.1.	Identifikace a formulace záměru	40
2.3.2.	Příprava a formulace projektu	41
2.3.3.	Posouzení a schválení	42
2.3.4.	Vyjednávání a financování.....	43
2.3.5.	Implementace a monitoring.....	45
2.3.6.	Hodnocení	48
2.3.7.	Administrativní ukončení projektu	49
2.3.8.	Pokračování aktivit po ukončení projektu.....	50
	Závěr	52
	Seznam literatury	53

Seznam použitých zkratk

CF	Fond soudržnosti (Cohesion Fund)
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje (European Regional Development Fund)
ESF	Evropský sociální fond (European Social Fund)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HND	Hrubý národní důchod
NRP	Národní rozvojový plán
NSRR	Národní strategický rozvojový rámec
NUTS	Klasifikace územních statutárních jednotek (Nomenclature des unités territoriales statistiques)
OP	Operační program
ROP	Regionální operační program
ŘO	Řídící orgán
SF	Strukturální fondy
SF EU	Strukturální fondy Evropské unie

Seznam tabulek

Tab. 1	Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS	20
Tab. 2	Přehled cílů a finančních nástrojů k jejich realizaci	23
Tab. 3	Tematické operační programy.....	30
Tab. 4	Regionální operační programy	31
Tab. 5	Operační programy pro Prahu	32
Tab. 6	Operační programy cíle Evropská územní spolupráce	33

Seznam obrázků

Obr. 1 Členské státy Evropské unie	15
Obr. 2 Grafy rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky	22
Obr. 3 Zařazení OP do soustavy strategických dokumentů	29
Obr. 4 Rozdělení ČR na regiony podle NUTS II.....	31
Obr. 5 Projektový cyklus.....	40

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma aspekty práce projektového manažera při přípravě a realizaci projektů financovaných z fondů Evropské unie. S některými informacemi ohledně čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie jsem se seznámil na začátku mého působení na roční řízené praxi. Asi jako každý jsem věděl, že *nějaké dotace* Evropské unie existují, ale to bylo vše a proto jsem se začal o toto téma více zajímat.

Hlavní náplní této práce by mělo být vymezení nejpodstatnějších činností manažerů, kteří se zabývají řízením projektů financovaných z fondů EU. Měla by podchytit základní postupy a nejdůležitější kroky, které povedou k úspěšnému ukončení projektu a tedy i zajištění spolufinancování z fondů EU.

První část má za cíl popsat rozsáhlý systém regionální a strukturální politiky EU a to na třech úrovních – regionální, národní a nadnárodní (tedy evropské). Měla by provést nezasvěceného člověka celým labyrintem tohoto systému a osvětlit mu některé základní pojmy.

Ve druhé části se chci zaměřit na samotné projekty a popsat jednotlivé části celého procesu získávání finančních příspěvků z fondů EU a realizování takových projektů.

1. Regionální a strukturální politika Evropské unie

1.1. Prvopočátky evropské spolupráce

Úvahy o jednotné Evropě provázejí její obyvatele již od nepaměti a po první světové válce ve snaze zabránit další tragédii se zdálo, že již nic nestojí v cestě. Ovšem meziválečná situace v Evropě tomu nepřála a první kroky v integraci Evropy byly provedeny až po 2. sv. válce.

Po otřesných zkušenostech 2. světové války bylo hlavním motivem evropské integrace začátku 50. let zabezpečení míru a bezpečnosti na kontinentě. Převažoval názor, že mír a bezpečnost nedokáží zajistit klasické národní státy, ale mezinárodní spolupráce. Zdůrazňovala se také potřeba „nového ducha“ v protikladu k předválečnému ekonomickému a politickému nacionalismu. Vedle toho však velkou roli sehrála i potřeba zabezpečit co nejvhodnější podmínky pro hospodářský růst v tomto prostoru i jeho sociální stabilitu.

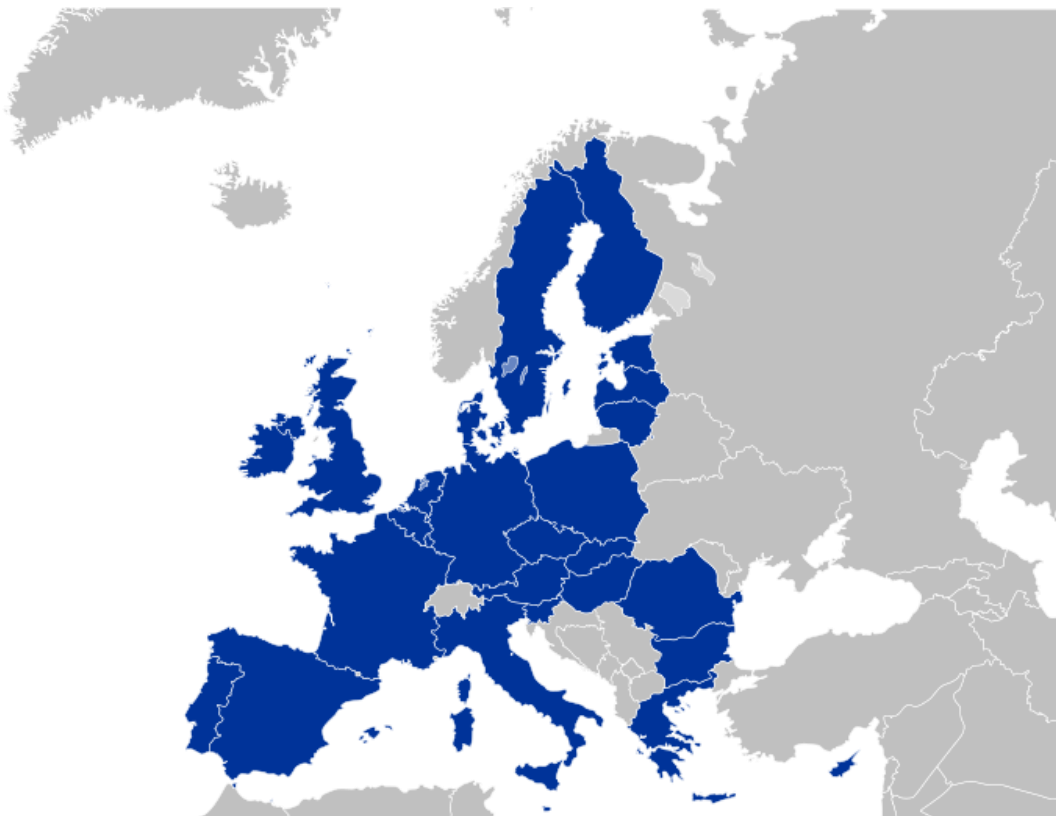
Robert Schuman, ministr zahraničí Francie, symbolicky 9. května 1950 předložil návrh sjednocené Evropy, známý jako Schumanův plán nebo deklarace, který konkretizoval předcházející prohlášení západoevropských politiků. Tak vzniklo v roce 1952 Evropské společenství uhlí a oceli (European Coal and Steel Community, ECSC), v roce 1958 Evropské hospodářské společenství (European Economic Community, EEC) a ve stejném roce Evropské společenství pro atomovou energii (Euratom nebo také European Atomic Energy Community - EAEC). Slučovací smlouva od roku 1967 spojila jejich řídicí orgány a rozpočet v Evropská společenství.

V roce 1985 byl přijat dokument Bílá kniha o opatřeních k dokončení vnitřního trhu do roku 1992, který analyzoval situaci jako podklad pro budoucí jednání o Jednotném evropském aktu. Ten spolu se Schengenskou dohodou o volném pohybu osob položil základ pro další integrační aktivity.

Maastrichtská smlouva v roce 1992 přinesla výraznou reformu zakládajících smluv. Nově se na evropské úrovni začalo spolupracovat v oblasti společné zahraniční a bezpečnostní politiky a justičních záležitostí. Smlouva přejmenovala EHS na Evropské společenství (European Community, EC) a dala základ Evropské unii (dále EU), která měla pomoci tzv. tří pilířů (I. pilíř tvořily ECSC, EEC a Euratom, 2. pilíř společná zahraniční a bezpečnostní politika a III. pilíř policejní a soudní spolupráce v trestních věcech) zastřešovat všechny existující integrační aktivity. V roce 1999 (účetně), resp. 2002 (hotovostně) byla zavedena společná měna Euro (€).

Přijetí postkomunistických států v letech 2004 a 2007 ukázalo podle zastánců hlubší integrace na potřebu reformy rozhodovacích procesů při rostoucím počtu členů, která by zvýšila pružnost a akceschopnost EU a vliv větších států. Snahu o sjednocení evropských orgánů a jasné vymezení pravomocí EU tzv. Evropskou ústavou však na jaře 2005 obyvatelé některých států v referendech odmítli. S platností od 1. 12. 2009 ji nahradila Lisabonská smlouva.¹

¹ Zdroj [3]



Obr. 1 Členské státy Evropské unie

Zdroj: <http://wikimedia.org/wikipedia/commons>

1.2. Strukturální a regionální politika

Přestože je Evropská unie jedním z hospodářsky nejúspěšnějších regionů na světě, mezi jednotlivými jejími regiony existují veliké sociální a ekonomické rozdíly, které zpomalují celkový rozvoj Evropského společenství. Tyto odlišnosti se snaží řešit právě regionální a strukturální politika, která se řadí mezi přední politiky EU. Cílem je zmírnění rozdílů v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU a zároveň zvyšování schopnosti Evropské unie jako celku čelit výzvám 21. století. Ve středu zájmu spolu s důrazem na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost stojí vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti. Toto úsilí se souhrnně nazývá evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti (dále jen HSS)².

² Zdroj [12]

1.2.1. Hospodářská a sociální soudržnost

Hlavním úkolem politiky HSS je zajistit, aby se regiony, jejichž rozvoj zaostává za evropským průměrem, dostaly pomocí investic do infrastruktury, životního prostředí, vzdělání a do řady dalších oblastí na stejnou úroveň. Jejím účelem je dosažení harmonického, vyváženého a udržitelného rozvoje.³

Cíle této politiky jsou v praxi naplňovány - financovány prostřednictvím strukturálních fondů. Na důležitosti tato politika nabývá už od 80. let, což se projevuje mimo jiné růstem rozpočtu vydávaným na HSS. V roce 1992 se politika soudržnosti stala součástí Smlouvy o Evropské unii a v současné době se ve své finanční náročnosti řadí na druhé místo, hned za společnou zemědělskou politiku. Celkové roční příjmy ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti by však pro jednotlivý členský stát neměly překročit 4% jeho HDP.

Politika soudržnosti se realizuje skrze komplexní systém mechanismů zřizovaných jak na úrovni EU, tak i každého členského státu. Tyto mechanismy jsou však stanovovány pouze na vymezené programovací období, které kopíruje finanční perspektivu EU.

1.2.2. Regionální politika

„Regionální politika je soubor opatření, kterými vláda uskutečňuje vyvážený rozvoj státu nebo územního obvodu kraje v rámci přijatých opatření, včetně státní podpory regionálního rozvoje. Regionální politika vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti.“⁴

Nedílnou součástí veřejné podpory v rámci regionální politiky je politika podpory regionálního rozvoje, která je zaměřena na regiony se soustředěnou podporou státu a na ostatní regiony. V České republice je zakotvena v zákoně o podpoře regionálního rozvoje. Česká politika cílových regionů je pak také zohledněna v podmínkách pro výběr projektů v jednotlivých operačních programech.

³ Zdroj [14] článek 159

⁴ Zdroj [7] s. 45

Regionální politika se zaměřuje na:

- odstraňování hospodářských a sociálních rozdílů mezi jednotlivými členskými státy a jejich regiony
- naplňování solidarity a zachování konkurenceschopnosti (záměrem je umožnit regionům plnit svou úlohu, pokud jde o podporu růstu a konkurenceschopnosti, a zajistit výměnu nápadů a osvědčených postupů)
- rozvoj Evropské unie tváří v tvář výzvam 21. století (podpora vědy a výzkumu, zaměstnanosti, sociálního zabezpečení, rovnosti šancí, ekologie, evropských hodnot)

1.2.3. Strukturální politika

Strukturální politika je spojením regionální politiky s částí sociální a zemědělské politiky. Bylo tak rozhodnuto v roce 1988 ve snaze zvýšit koordinaci a efektivitu těchto politik. Jedná se o typ makroekonomické politiky zaměřené na změny současné struktury hospodářství a jeho institucí. Strukturální politika se provádí na třech úrovních. Je koncipovaná jako tzv. komunitární (koordinovaná) politika, jejíž realizace se děje na národní a regionální úrovni, kde spočívá na členských státech, zatímco koordinace a harmonizace spadá do nadnárodní působnosti, tedy do působnosti orgánů Evropské unie.

1.3. Principy regionální a strukturální politiky

Regionální politika vychází při financování jednotlivých projektů z několika základních principů odrážejících se v programové a právní úpravě celého procesu poskytování pomoci. V právě probíhajícím programovacím období 2007 – 2013 se jedná o pět principů stanovených v nařízení o obecných ustanoveních o strukturálních fondech⁵:

⁵ Zdroj [5] s. 27

1.3.1. Programování

Princip programování znamená, že prostředky fondů jsou rozdělovány na základě víceletých (sedmiletých) a víceoborových plánů regionálního rozvoje, které jsou vyjednány mezi jednotlivými členskými státy a Evropskou komisí. Při přidělování prostředků je důraz kladen na co možná nejkompexnější přístup k řešení problémového regionu a výsledkem by tak měl být integrovaný programový celek uskutečňovaný v dlouhodobějším horizontu.

1.3.2. Koncentrace

Princip koncentrace si klade za cíl nasměrovat prostředky fondů do regionů s nejdůležitějšími problémy. Slouží k zajištění toho, aby byly prostředky z fondů využívány způsobem co nejúčelnějším, přispívaly tak k realizaci předem stanovených cílů a nebyly rozdrobeny na řadu menších a méně významných akcí. Jejím účelem je tedy raději realizovat menší počet větších projektů, které by ale měly přinést maximální efekt a zviditelnění. Výhody plynoucí z koncentrace jsou kromě větší efektivity a viditelnosti také snadnější a přehlednější monitorování a kontrola.

1.3.3. Partnerství

Na základě principu partnerství dochází k navázání velmi úzké spolupráce mezi orgány na všech úrovních, vytváření vazeb mezi Evropskou komisí a odpovídajícími regionálními a místními orgány a kompetentními nevládními organizacemi (včetně hospodářských a sociálních partnerů) ve všech etapách přípravy a realizace programů naplňujících cíle strukturální politiky.

Mezi partnery patří subjekty, jako jsou například:

- příslušné regionální, místní, městské a jiné orgány veřejné moci;
- hospodářští a sociální partneři;

- veškeré jiné vhodné subjekty zastupující občanskou společnost, partneři v oblasti životního prostředí, nevládní organizace a subjekty zabývající se prosazováním rovnosti žen a mužů.⁶

Na konkrétním rozdělení prostředků se tak podílejí samotní příjemci tj. regiony, města, obce i soukromé subjekty.

1.3.4. Adicionalita

Princip adicionality neboli doplňkovosti požaduje, aby prostředky vynaložené z rozpočtu Evropské unie doplňovaly, nikoliv nahrazovaly veřejné výdaje konkrétního státu. Výše národního podílu se odvozuje podle povahy a typu projektu a je stanovena na základě dohody mezi členským státem a EU. Je zde kladen důraz na finanční zainteresování členského státu, což má vést k vyšší efektivnosti a zodpovědnosti při využívání poskytnutých prostředků.

1.3.5. Monitorování a vyhodnocování

Podstatou principu monitorování a vyhodnocování je snaha o co nejvyšší efektivitu při vynakládání finančních prostředků. Jedná se o průběžné sledování a vyhodnocování prováděných opatření ve všech fázích procesu: předběžné hodnocení (ex ante), střednědobé hodnocení (interim) a následné hodnocení (ex post). Tento princip stál v minulosti často stranou, ale jeho význam neustále roste.

1.4. Cíle regionální politiky

Na rozdíl od minulého období 2000 – 2006, které obsahovalo celkem 9 cílů (3 cíle a 6 iniciativ), byly pro období 2007 – 2013 schváleny cíle tři – Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. K jejich dosažení je v evropském střednědobém rozpočtovém rámci vyčleněno prostřednictvím jednotlivých

⁶ Zdroj [10] s. 37

finančních nástrojů (fondů) celkem 347 mld. €⁷. Vedle cílů byly stanoveny tyto tři základní priority politiky soudržnosti:

- zvýšení atraktivnosti EU a jejích regionů pro investování a zaměstnávání;
- zlepšení znalostí a inovací jako faktorů růstu;
- vytváření většího počtu kvalitnějších pracovních míst.⁸

Tab. 1 Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007—2013

Cíl	Fondy celkem pro EU	Fondy pro Českou republiku
Konvergence	283 mld. €	25,88 mld. €
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	54,96 mld. €	419,09 mil. €
Evropská územní spolupráce	8,72 mld. €	389,05 mil. €
Celkem	347 mld. €	26,69 mld. €

Zdroj: vlastní

1.4.1. Konvergence

Cíl Konvergence se zaměřuje na podporu růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých státech EU a oblastech (regionech), jejichž hrubý domácí produkt (dále jen HDP) na osobu je nižší než 75% průměru EU. Pro tento cíl je vyčleněno 282,8 mld. €, což představuje asi 81,5% všech prostředků unijní regionální politiky. V případě nových členských zemí je však tento podíl mnohem vyšší, v ČR činí např. 97%. Dále jsou k čerpání z tohoto cíle způsobilé státy, jejichž hrubý národní důchod (dále HND) na obyvatele je nižší než 90 % průměru tohoto ukazatele pro celou EU. Cíl je naplňován z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund, ERDF), Evropského sociálního fondu (European Social Fund, ESF) a Fondu

⁷ Zdroj [12]

⁸ Zdroj [5] s. 24

soudržnosti (Cohesion Fund, CF), a v České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou hlavního města Prahy.⁹

Podpora čerpaná z ERDF se soustřeďuje především na modernizaci ekonomiky, rozšíření a zlepšení základní infrastruktury a na ochranu životního prostředí. Naproti tomu podpora ESF je určena na zlepšení kvality a schopnosti institucí trhu práce, vzdělávacích systémů a sociálních a ošetrovatelských služeb, na zvýšení investic do lidského kapitálu, na adaptaci veřejné správy a na posílení kapacity národních a regionálních správ. Projekty v oblasti dopravní a ekologické infrastruktury zase financuje CF.¹⁰

1.4.2. Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Cíl se zaměřuje na podporu ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských oblastech, které nespadají pod cíl Konvergence, tedy těch, jejichž HDP na osobu překračuje 75% unijního průměru. U těchto regionů není potřeba pomoci tak naléhavá, a proto je i přidělená výše finančních prostředků podstatně nižší. Cíl je naplňován z prostředků ESF a ERDF a disponuje částkou 55 mld. €, což je asi 16% z celkové sumy. V České republice pod něj spadá hl. m. Praha.¹¹

Evropská komise uplatňuje v této oblasti dva přístupy: Prvním jsou tzv. regionální programy, jež by měly pomáhat předvídat a podporovat ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech zvyšováním jejich konkurenceschopnosti a atraktivity. Druhý přístup představují tzv. národní programy, které by pak měli napomoci předvídat hospodářské změny a přizpůsobovat se jim v souladu s politickými prioritami Evropské strategie zaměstnanosti.

1.4.3. Evropská územní spolupráce

Podporuje vyvážený, harmonický a trvale udržitelný rozvoj evropského území skrze přeshraniční, meziregionální a mezinárodní spolupráci v rámci EU. Tento cíl je

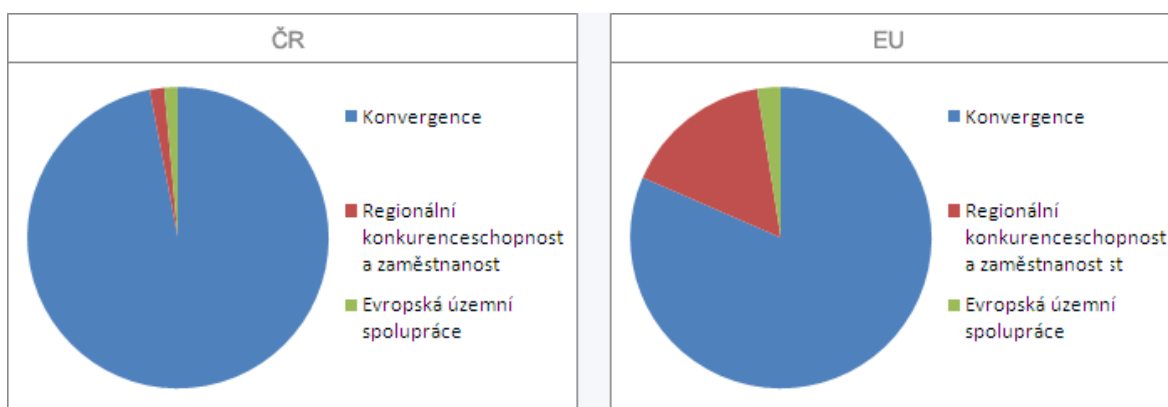
⁹ Zdroj [5] s. 24

¹⁰ Zdroj [12]

¹¹ Zdroj [5] s. 25

financovaný z ERDF v celkové výši 8,7 mld. €, tedy asi 2,5% celkových prostředků. V České republice jsou do něj zahrnuty všechny regiony.¹²

Mezi hlavní priority se řadí podpora rozvoje vědy, výzkumu a informační společnosti, životní prostředí, předcházení rizikům a řízení vodních zdrojů.¹³



Obr. 2 Grafy rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007–2013

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz>

1.5. Nástroje regionální a strukturální politiky

Tak jako u cílů regionální politiky došlo s novým programovacím obdobím ke snížení jejich počtu, také u nástrojů k jejich provádění došlo ke změnám jejich množství. V probíhajícím programovacím období je tedy politika hospodářské a sociální soudržnosti naplňována pomocí **tří nástrojů** (ERDF, ESF a CF) a to na základě balíčku pěti nařízení přijatých Radou a Evropským parlamentem v červenci 2006:

- NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 1080/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj a o zrušení nařízení (ES) č. 1783/1999,
- NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 1081/2006 ze dne 5. července 2006 o Evropském sociálním fondu a o zrušení nařízení (ES) č. 1784/1999,

¹² Zdroj [5] s. 26

¹³ Zdroj [12]

- NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999,
- NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1084/2006 ze dne 11. července 2006 o Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1164/94 a
- NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 1828/2006 ze dne 8. prosince 2006, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních týkajících se Evropského fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a k nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1080/2006 o Evropském fondu pro regionální rozvoj.¹⁴

Tab. 2 Přehled cílů a finančních nástrojů k jejich realizaci

Cíl	Finanční nástroj
Konvergence <i>(81,5 % finančních prostředků)</i>	Fond soudržnosti Evropský fond pro regionální rozvoj Evropský sociální fond
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost <i>(16 % finančních prostředků)</i>	Evropský fond pro regionální rozvoj Evropský sociální fond
Evropská územní spolupráce <i>(2,5 % finančních prostředků)</i>	Evropský fond pro regionální rozvoj

Zdroj: vlastní

1.5.1. Strukturální fondy

Strukturální fondy jsou hlavním fiskálním nástrojem Evropské unie k dosahování ekonomické a sociální soudržnosti. Prostředky z těchto fondů jsou určeny na pomoc méně rozvinutým regionům, regionům potýkajícím se se strukturálními problémy (např. venkovské a problémové městské oblasti, upadající průmyslové oblasti, oblasti s geografickým nebo přírodním znevýhodněním, jako například ostrovy, hornaté oblasti,

¹⁴ Zdroj [10]

řídce osídlené oblasti a pohraniční regiony) a na podporu adaptace a modernizace politik a systémů vzdělávání.¹⁵ Existují dva strukturální fondy:

1.5.1.1. Evropský fond regionálního rozvoje

ERDF je nejdůležitějším a objemem peněz i největším z těchto tří fondů. Byl založen v roce 1975 a jsou z něj (alespoň částečně) financovány především investiční („tvrdé“) projekty ve všech třech cílech regionální politiky EU. ERDF financuje:

- přímé podpory na investice do podniků (zejména malých a středních podniků) s cílem vytvořit udržitelná pracovní místa;
- infrastruktury související zejména s výzkumem a inovacemi, telekomunikacemi, životním prostředím, energetikou a dopravou;
- finanční nástroje (fondy rizikového kapitálu, fondy místního rozvoje apod.) na podporu regionálního a místního rozvoje a spolupráce měst a regionů;
- opatření technické pomoci.¹⁶

1.5.1.2. Evropský sociální fond

ESF byl založen v roce 1960 a podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů, tedy neinvestiční („měkké“) projekty. ESF podporuje činnost členských států v těchto oblastech:

- přizpůsobování pracovníků a podniků: systémy celoživotního vzdělávání, navrhování a šíření inovačních forem organizace práce;
- přístup k zaměstnání pro uchazeče o zaměstnání, ekonomicky neaktivní osoby, ženy a migrující pracovníky, sociální začleňování znevýhodněných osob a boj proti diskriminaci na trhu práce;
- rozvoj lidského kapitálu prostřednictvím reforem vzdělávacích systémů a vytváření sítí vzdělávacích institucí.¹⁷

¹⁵ Zdroj [13]

¹⁶ Zdroj [11]

1.5.2. Fond soudržnosti

CF byl založen v roce 1993. Nepatří mezi strukturální fondy, ale podléhá stejným pravidlům v oblasti plánování, řízení a kontroly jako ESF a ERDF. Poskytuje podporu členským státům (ne regionům), jejichž HND na obyvatele je nižší než 90 % průměru Společenství, s cílem zvýšit jejich hospodářskou a sociální vyspělost a stabilizovat jejich hospodářství. V období 2007-2013 působí Fond soudržnosti v Bulharsku, v České republice, v Estonsku, na Kypru, v Litvě, v Lotyšsku, v Maďarsku, na Maltě, v Polsku, v Portugalsku, v Rumunsku, v Řecku, na Slovensku a ve Slovinsku. Španělsko je způsobilé v rámci přechodného režimu, neboť jeho HND na obyvatele je nižší než 90 % průměru EU-15.¹⁸

Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční (infrastrukturní) projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (tedy např. výstavby dálnic, silnic I. třídy a železnic; inovace vodní dopravy; řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy, apod.) a na ochranu životního prostředí. Na tomto základě může Fond soudržnosti podporovat též projekty v oblasti energetiky a dopravy, jestliže představují zjevný přínos pro životní prostředí.¹⁹

1.6. Finanční rámec 2007 – 2013

Prostředky strukturálních fondů a Fondu soudržnosti jsou využívány ke spolufinancování projektů na národní, regionální i místní úrovni při současném zapojení a stimulaci dodatečných soukromých finančních zdrojů. Dle odhadů by v období 2007-2013 mohla přispět v některých členských státech k hospodářskému růstu ve výši přes 8 %.

Nejvíce prostředků bude v období 2007-2013 směřovat do oblastí dopravy, lidských zdrojů, udržitelného rozvoje, vědy a výzkumu, inovací a informační společnosti.

¹⁷ Zdroj [11]

¹⁸ Zdroj [9]

¹⁹ Zdroj [11]

V období 2007–2013 se České republice nabízí z evropských fondů 26,69 miliardy €. Pro úspěšné čerpání musí náš stát přidat navíc přibližně čtyři miliardy eur, jelikož Evropská unie financuje maximálně 85 % výdajů z aktivit uskutečněných v rámci regionální politiky.²⁰

1.7. Strategické dokumenty

Aby se mohla Česká republika zapojit do strukturální politiky Evropské unie, bylo nutné vypracovat celou řadu strategických a programových dokumentů, které musí být v souladu s dokumenty a mechanismy používanými v EU.

1.7.1. Strategické obecné zásady společenství

Strategické obecné zásady Společenství (SOZS) jsou na evropské úrovni nejvyšším strategickým dokumentem pro uplatňování politiky HSS, v němž jsou definovány úkoly politiky HSS pro období 2007–2013.

1.7.2. Národní rozvojový plán

Národní rozvojový plán (NRP) popisuje hlavní rozvojové problémy země. Vychází z textů nařízení ke strukturálním fondům a Fondu soudržnosti, jeho strategie se opírá o klíčové evropské i domácí strategické dokumenty:

- Strategické obecné zásady Společenství,
- Strategie udržitelného rozvoje,
- Strategie hospodářského růstu,
- Strategie regionálního rozvoje pro léta 2007-2013,
- a další platné resortní a regionální strategie.²¹

²⁰ Zdroj [4]

²¹ Zdroj [12]

Jelikož nemusí vždy platit, že priority rozvoje státu odpovídají i prioritám celoevropské politiky soudržnosti dohodnutým všemi členskými státy EU na nadnárodní úrovni, musí se najít společný průnik NRP a SOZS. Dokumentem představujícím soulad NRP a SOZS a vymezujícím tak podobu realizace politiky HSS na území členského státu je Národní strategický referenční rámec.

1.7.3. Národní strategický referenční rámec

Národní strategický referenční rámec (dále jen NSRR) představuje základní programový dokument České republiky pro využívání fondů EU v období 2007–2013.²² Popisuje strategické cíle, způsob řízení a koordinace politiky HSS v České republice, představuje systém finančních toků fondů EU v České republice a určuje české operační programy pro realizaci politiky HSS.

Analytická část NSRR se zaměřuje na identifikaci klíčových silných stránek České republiky pro posilování její konkurenceschopnosti, stejně tak jako problematických míst a slabých stránek, které mohou stát v cestě udržitelnému růstu ekonomiky i společnosti.

Strategie se opírá o klíčové evropské (Strategické obecné zásady Společenství) i domácí strategické dokumenty (Strategie udržitelného rozvoje, Strategie hospodářského růstu, Strategie regionálního rozvoje pro léta 2007–2013 a další platné resortní a regionální strategie).

NSRR udává systém operačních programů politiky hospodářské a sociální soudržnosti 2007–2013, jejichž prostřednictvím budou jednotlivé cíle politiky soudržnosti realizovány.²³

²² Zdroj [10] s. 47

²³ Zdroj [12]

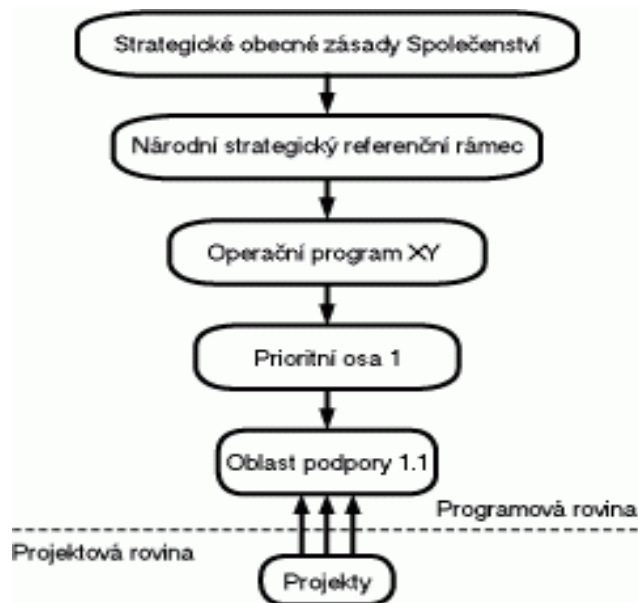
1.7.4. Operační programy

Čerpání výše uvedených finančních prostředků v rámci regionální politiky EU je realizováno pomocí tzv. operačních programů (dále OP), které jsou zprostředkovatelem mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, CF) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jsou to strategické dokumenty představujících průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.

Členský stát musí předložit NSRR a soustavu všech OP ke schválení Evropské komisi, která má za politiku HSS odpovědnost na evropské úrovni. Komise posuzuje soulad NSRR a OP s nařízeními a SOZS. Při čerpání finanční podpory z fondů EU je odpovědnost za řízení a správné využívání těchto peněz přesunuta na členský stát a Evropská komise jeho průběh jen monitoruje, vyhodnocuje a zasílá peníze z fondů EU. V případě problémů však může Komise po členských státech vymáhat zdůvodnění a nápravu pod pohrůžkou zastavení čerpání, případně dokonce navrácení neoprávněně vyčerpaných prostředků zpět do evropského rozpočtu.²⁴

Každý OP obsahuje několik prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

²⁴ Zdroj [13]



Obr. 3 Zařazení OP do soustavy strategických dokumentů

Zdroj: <http://strukturalni-fondy.cz/>

Struktura Operačního programu

- a) Úvod
- b) Zdůvodnění potřeby programu (analýza současné sociální a ekonomické situace v dané oblasti, SWOT analýza, analýza nákladů a přínosů - CBA)
- c) Popis strategie zvolené k odstranění identifikovaných problémů, definice cílů operačního programu, vazba na ostatní operační programy, vztah k horizontálním tématům
- d) Konkretizace zaměření operačního programu (prioritní osy, oblasti podpory, typy projektů realizovatelných v rámci dané oblasti podpory, vymezení příjemců podpory, monitorovací indikátory apod.)
- e) Finanční zajištění programu, rozdělení prostředků mezi jednotlivé prioritní osy
- f) Popis řízení operačního programu (role institucí zapojených do řízení programu, způsob monitorování, hodnocení, kontrola, publicita)
- g) Přílohy²⁵

²⁵ Zdroj [12]

Rozdělení operačních programů

Česko si pro současné programovací období vyjednalo 26 OP. Osm z nich je zaměřeno tematicky a sedm regionálně v rámci České republiky. Ostatní programy umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci či zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti.

1.7.4.1. Tematické operační programy

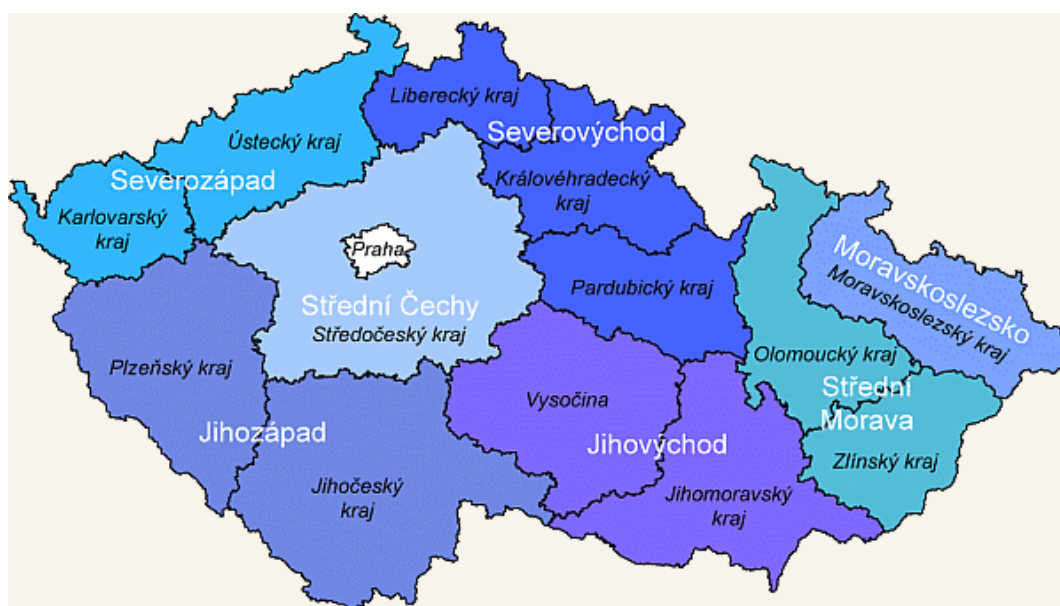
Tematické (sektorové) operační programy navazují na rozvojovou strategii a cíle politiky soudržnosti definované v NRP ČR pro období 2007-2013. Tyto operační programy převádí jednotlivé priority NRP do konkrétních oblastí podpor, které jsou přesně vymezeny a navzájem odděleny, avšak společně tvoří jeden logický celek. Budou realizovány ve všech regionech soudržnosti (známých pod zkratkou NUTS II), s výjimkou hl. m. Prahy.

Tab. 3 Tematické operační programy

Operační program	Alokace (v mil. €)	Řídící orgán
OP Podnikání a inovace	3 041,3	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OP Životní prostředí	4 917,9	Ministerstvo životního prostředí
OP Doprava	5 759,1	Ministerstvo dopravy
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	1 828,7	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP Výzkum a vývoj pro inovace	2 070,7	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	1 837,4	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Integrovaný operační program	1 582,4	Ministerstvo pro místní rozvoj
OP Technická pomoc	247,8	Ministerstvo pro místní rozvoj

Zdroj: vlastní

1.7.4.2. Regionální operační programy



Obr. 4 Rozdělení ČR na regiony podle NUTS II

Zdroj: <http://strukturalni-fondy.cz/>

Regionální operační programy (ROP) směřují své podpory k řešení problémů vázaných na konkrétní region ČR. Podporují tak využití potenciálu daného území a přispívají k jeho vyváženému rozvoji.

Tab. 4 Regionální operační programy

Operační program	Alokace (v mil. €)	Řídící orgán – Regionální rada (RR)
ROP NUTS II Jihovýchod	704,4	RR Jihovýchod
ROP NUTS II Jihozápad	619,6	RR Jihozápad
ROP NUTS II Moravskoslezsko	716,1	RR Moravskoslezsko
ROP NUTS II Severovýchod	656,5	RR Severovýchod
ROP NUTS II Severozápad	745,9	RR Severozápad
ROP NUTS II Střední Čechy	559,1	RR Střední Čechy
ROP NUTS II Střední Morava	657,4	RR Střední Morava

Zdroj: vlastní

1.7.4.3. Operační programy pro Prahu

Hlavní město Praha má jako jediný region soudržnosti ČR (tzv. region NUTS II) nárok realizovat programy pomoci v rámci cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Operační programy pro Prahu jsou zaměřeny na podporu konkurenceschopnosti regionu a to zejména prostřednictvím zkvalitnění městského prostředí, zlepšení dostupnosti dopravních a telekomunikačních služeb a inovačního potenciálu města. Cílem OP je současně zvyšování zaměstnanosti, rozvoj trhu práce a podpora kvalifikované a konkurenceschopné pracovní síly a v neposlední řadě integrace vyloučených skupin obyvatelstva.

Tab. 5 Operační programy pro Prahu

Operační program	Alokace (v mil. €)	Řídící orgán
OP Praha Konkurenceschopnost	234,9	Hlavní město Praha
OP Praha Adaptabilita	108,4	Hlavní město Praha

Zdroj: vlastní

1.7.4.4. Evropská územní spolupráce

Operační programy cíle Evropská územní spolupráce se zaměřují na stimulaci regionální spolupráce na přeshraniční, mezinárodní a nadnárodní úrovni za účelem nalezení společného řešení problémů jako jsou rozvoj měst, venkova a přímořských území, rozvoj ekonomických vztahů a vytváření sítí malých a středních podniků.

Tab. 6 Operační programy cíle Evropská územní spolupráce

Operační program	Alokace (v mil. €)	Řídící orgán
INTERACT II		Ministerstvo vnitra a územního rozvoje v Lucembursku
ESPON II	34	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
OP Mezinárodní spolupráce	321,3 (pro celou EU)	Conseil Regional Nord - Pas de Calais, Francie
OP Nadnárodní spolupráce	37,5	Amt der Wiener Landesregierung, Rakousko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko	55,0	Bavorské státní ministerstvo hospodářství, infrastruktury, dopravy a technologie
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko	103,7	Ministerstvo pro místní Rozvoj ČR
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko	69,1	Úřad spolkové vlády dolního Rakouska
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko	67,2	Saské státní ministerstvo hospodářství a práce
OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko	56,6	ministerstvo výstavby a regionálního rozvoje SR

Zdroj: vlastní

2. Realizace projektů strukturálních fondů EU

Jakýkoliv subjekt, který chce dosáhnout na finanční zdroje Evropské unie (z kteréhokoli dotačního titulu) musí mít nejdříve důkladně promyšlený projektový záměr a následně projít časově zdoluhavým procesem realizace projektu. Tento proces je velmi administrativně náročný bez ohledu na velikost projektu či výši požadované dotace. Záměrem této kapitoly je popsat jednotlivé kroky při přípravě a realizaci projektů financovaných ze SF EU od prvotního záměru až po samotnou realizaci a ukončení projektu.

2.1. Projekt

Důležitý pojem, který je vhodné si v souvislosti s realizací projektu SF EU vysvětlit, je samotný *projekt*. O projektech se v poslední době hodně mluví, ale pro různé profesionální skupiny znamená toto slovo dosti rozdílné věci.

Projekt má pouze dočasný charakter, pevně daný začátek a konec. Jeho výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a můžeme říci, že projekt je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů. Projekty mohou mít různý rozsah, cíle i záměry. Menší projekty mohou obsahovat skromnější finanční zdroje a trvat jen několik měsíců. Na druhé straně velké projekty mohou zahrnovat mnoho milionů eur a trvat i několik let.²⁶

Celkově lze projekt definovat jako celek různých aktivit a úkolů, které jsou předem stanoveny, mají jasně specifikované cíle, určený harmonogram všech dílčích činností a definován přesný rozpočet.

Z předchozích definic a rozborů vidíme, že se na projekt můžeme dívat z více perspektiv, a to především jako na sled úkolů, jejichž výkonem jsou projektové zdroje přeměněny na výstupy, které jsou zadavatelem projektu očekávány, ale rovněž jako na uskupení,

²⁶ Zdroj [5]

ve kterém existují určité vztahy, jejichž ovlivňováním jsou jednotlivé aktivity udržovány v pohybu a koordinovány směrem k požadovanému výsledku.

Obecné charakteristiky projektu tedy jsou:

- jasně stanovený konkrétní cíl,
- začátek a konec, tedy jasné časové rozpětí,
- definovaná strategie vedoucí k dosažení cíle,
- omezené zdroje,
- specifické přínosy a
- zahrnuje v sobě hodně neurčitosti i rizika.²⁷

Z těchto charakteristik vyplývá, že každý projekt by měl mít jasně definované nositele, primární cílovou skupinu konečných příjemců, systém zodpovědnosti a pravomocí, přesně stanovený rozpočet, systém průběžného vyhodnocování a zpětné vazby a jasně definovaná kritéria pro kontrolu stanovených cílů.²⁸ Je vhodné, ještě před zahájením projektu, provést finanční a ekonomickou analýzu, která prokáže, že přínos projektu převáží jeho náklady.

Úspěšné projekty jsou především výsledkem efektivního řízení, týmové práce, při které všichni zúčastnění projektu mají realistická očekávání, jsou obeznámeni a souhlasí s cíli, účelem a časovým i finančním harmonogramem.

2.1.1. Druhy projektů

Projekty můžeme rozdělit podle různých kritérií do několika kategorií, přičemž pro náplň této bakalářské práce je nejpodstatnější rozdělení na investiční a neinvestiční projekty.

- a) **investiční** (též tvrdé projekty): Tyto projekty jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Jsou také označovány jako infrastrukturální projekty. Jde např.

²⁷ Zdroj [6]

²⁸ Zdroj [5]

o rekonstrukci učeben, výstavbu budovy nemocnice, ale i pořízení nástrojů k provozu dalších veřejně prospěšných aktivit.

- b) **neinvestiční** (též měkké projekty): Podporují realizaci činností, kdy pořízení majetku je pouze podpůrnou aktivitou (učebnice, hygienické pomůcky, atd.). Jedná se zejména o nejrůznější realizace v oblasti vzdělávání a poskytování sociálních služeb.

Z výše uvedených definic vyplývá, že zatímco u projektů investičních se efekty (výstupy) projeví až po jejich dokončení (po dobu trvání projektu vzniká nová nemocnice, ale případná nová pracovní místa vzniknou až po jejím dokončení), u neinvestičních projektů už v průběhu realizace. Z tohoto důvodu se sleduje u investičních projektů navíc ještě tzv. provozní fáze, kde je kontrolováno (monitorováno), nakořik žadatel plní výstupy ke kterým se ve smlouvě o poskytnutí dotace zavázal.²⁹

Další možné dělení projektů:

- a) podle délky řešení projektu
- krátkodobé (do 1 roku)
 - střednědobé (2-4 roky)
 - dlouhodobé (více než 4 roky - v případě projektů financovaných ze SF EU až sedmileté)
- b) podle věcné struktury
- jednotematické: Jsou zaměřené na jedno věcné téma, soustředí se na vyřešení určitého homogenního problému (životní prostředí, biomasa, odpadové hospodářství, kanalizace).

²⁹ Zdroj [5]

- vícetematické: Sdružují více věcných témat současně, řeší souběh několika problémů (zvýšení doplňkových příjmů, turistika, alternativní zemědělství, nové podnikatelské aktivity apod.).

2.2. Specifika evropských projektů

V kontextu strukturálních fondů se projektem rozumí konkrétní ucelený projektový záměr, který předkládá žadatel s cílem získat dotaci v rámci OP. Evropské projekty se odlišují od jiných typů projektů svými charakteristickými znaky. Obecně souvisejí se strukturální politikou Unie, týkají se členských zemí a jsou financovány z evropských zdrojů.

Má-li být takový projekt úspěšný, musí být v souladu s cíli zvoleného OP i prioritní osy, s horizontálními tématy EU a zároveň musí přispívat k naplnění těchto cílů a témat. Úspěšná žádost bude taková, která představuje projekt, jenž bude směřovat k cíli, který bude trvalým přínosem nejen pro žadatele, ale i pro jeho okolí.³⁰

Dále je nutné brát v potaz, že požadované náklady na projekt budou z fondů EU proplaceny až v momentě úspěšné realizace. Je tedy nutné mít jasnou představu o zajištění financování na dobu trvání projektu.

Projekt musí být realizovatelný a řádně specifikovaný, veškeré stanovené cíle a časové a finanční nastavení musí být realistické. Dále by měl naplňovat stanovené cíle a záměry v předem vymezeném období a měl by se tak vypořádat s problémy, jejichž řešení je požadováno již v předmětu projektu.

Před zahájením realizace projektu by měl být ustanoven projektový tým a jasně specifikované role jednotlivých členů. Dále by měla být vypracována analýza, která prokáže, zda je možné projekt realizovat a následně udržet jeho záměr i do budoucna (doba udržitelnosti je určena programem). Vhodné je i vypracování finanční a ekonomické analýzy, která příjemci prozradí, zda budou přínosy z projektu vyšší než náklady na něj a realizace projektu se mu tedy vyplatí. Tyto analýzy jsou realizovány jako studie

³⁰ Zdroj [7]

proveditelnosti (u některých programů též projektové záměry či podnikatelské záměry) a jsou požadovány téměř u všech projektů spolufinancovaných ze zdrojů EU.

Pravidla projektů spolufinancovaných z fondů EU:

- Návaznost na strategické dokumenty, resp. nástroje jejich plnění, konkrétně v ČR operační programy. Cíle projektu se musí shodovat s cíli programového dokumentu i s cíli strategických dokumentů.
- Typy podporovaných projektů vycházejí z politiky hospodářské a sociální soudržnosti.
- Financování je rozděleno mezi Unii a žádající členskou zemi.
- Přidělení a výše podpory je jasně vymezeno.
- Zdroje z fondů Unie jsou limitované a obtížně zastupitelné.
- Ve většině případů obdrží projekt finance z evropských fondů až po úspěšné realizaci. (existuje také forma předfinancování a forma průběžného financování, která se používá u dlouhodobých projektů).
- Vysoká administrativní náročnost přípravy a realizace projektu.
- Důraz na formální správnost projektu, přísná kritéria věcného a formálního hodnocení.

2.3. Projektový cyklus

Projektový cyklus je celý proces od promyšlení projektového záměru, nalezení vhodného dotačního titulu a zdroje financování, zpracování žádosti, předložení žádosti k posouzení, uskutečnění projektu, administrace a vyhodnocení projektu.³¹

Projektový cyklus je tzv. metodickou pomůckou definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu. Řízení takového projektového cyklu má pomoci ke zdokonalení, jelikož nedefinuje pouze různé fáze, ale i aktéry, kteří se podílejí na

³¹ Zdroj [13]

realizaci projektu, a to pomocí jasně definovaného logického rámce. Jednotlivé fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a udávat další směr.

Jak již bylo řečeno, projektový cyklus se skládá z několika fází. Žadatel musí přesně vymežit svůj podnikatelský záměr a připravit ho tak, aby co nejvíce vyhovoval konkrétnímu OP. Dotace jsou vždy poskytovány zpětně (s výjimkou velkých investičních projektů, které mohou být rozděleny do několika etap a dotace jsou poskytovány po skončení jednotlivých etap a tzv. předfinancování realizovaného z ESF). V případě úspěšnosti projektové žádosti žadatelé podepisují závazné dokumenty pro poskytnutí dotace (podmínky pro poskytnutí dotace) a v těchto dokumentech je stanovena řada dalších podmínek, které musí žadatel splnit, aby mu byla po ukončení projektu dotace poskytnuta.

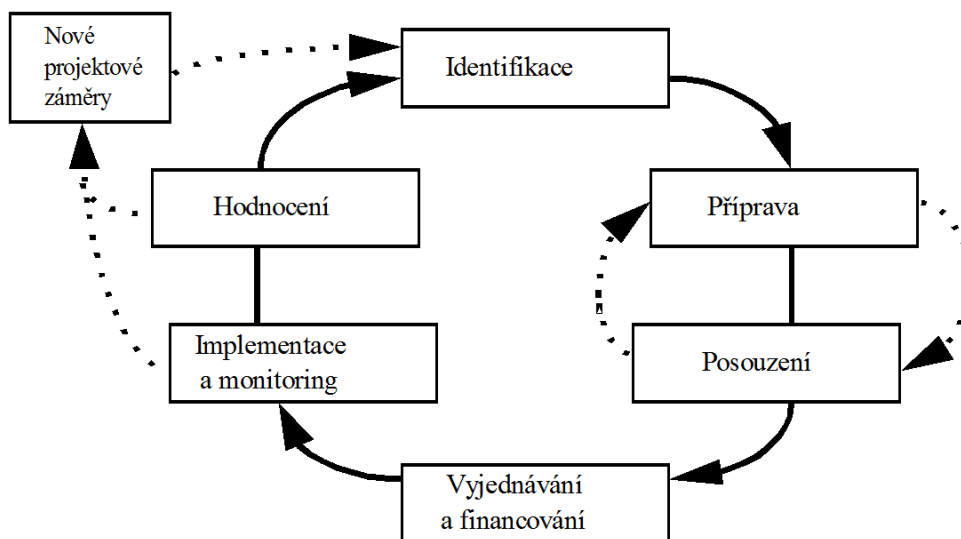
Po skončení realizace projektu je třeba, aby žadatel podal poskytovateli dotace žádost o platbu. K vyplacení dojde po provedení kontrol, které se zaměřují jak na administrativní, tak fyzickou kontrolu na místě realizace projektu. I po realizaci projektu a proplacení dotace je příjemce dotace povinen u některých investičních projektů provozovat svou činnost podpořenou z fondů EU po určitou předem stanovenou dobu. Nesmí tedy například snížit počet pracovních míst, pro jejichž vytvoření, či provoz byla dotace obdržena.

Základní principy projektového cyklu:

- využívání logického rámce k analýze problému a tvorbě řešení
- tvorba kvalitní projektové dokumentace ve všech fázích projektového cyklu a její sdílení
- zapojení klíčových zainteresovaných skupin
- jasná formulace cílů a záměrů projektu
- integrace prvků řízení jakosti v průběhu celého cyklu³²

³² Zdroj [7] s. 45

Jednotlivé fáze projektového cyklu:



Obr. 5 Projektový cyklus

Zdroj: Krajský úřad Jihočeského kraje, Projektový management

2.3.1. Identifikace a formulace záměru

Jde o výchozí bod každého projektu obsahující počáteční myšlenku projektu a její předběžný nástin. Hlavním úkolem v této etapě je vymezení problému (tedy proč se dělá projekt?) a navržení možných projektových záměrů a alternativ pro řešení problému. V této fázi je nutná důkladná analýza situace s ohledem na specifika dané problematiky regionu, v kterém se bude projekt realizovat.³³

Je třeba si vyjasnit následující otázky:

- Čeho chceme dosáhnout?
- Jaké konečné výsledky předpokládáme?
- Jak výsledků dosáhneme?
- Z jakých předpokladů vycházíme?
- Jaká jsou alternativní řešení?

³³ Zdroj [5]

- Kolik to bude stát?
- Kde na to získáme finanční prostředky?
- Máme s někým společný cíl?

Na začátku musí zájemce o dotaci upřesnit svůj projektový záměr, tzn. přejít od myšlenky k jasnému určení toho, co chce projektem řešit a aktivity, které jej naplní. Pokud podnikatel má uspořádané myšlenky a jasno v tom, na co chce získat finanční prostředky, následuje výběr vhodného dotačního nástroje. K tomuto rozhodnutí pomohou následující otázky:

- Je z daného dotačního programu podporována činnost, na kterou chci získat finanční podporu?
- Jsem oprávněný žadatel?
- Je místo realizace projektu vhodné pro vytipovaný program?
- Je rozpočet projektu odpovídající minimálním a maximálním hranicím výše podpory?
- Je projekt připraven tak, abych stihnul zpracovat a odevzdat žádost a povinné přílohy v určeném termínu?³⁴

Jako první verze postačí pouze projektová skica, která nebude delší jak 2 stránky a která odpoví na uvedené základní otázky.³⁵

2.3.2. Příprava a formulace projektu

V této fázi je již návrh záměru podrobně rozpracován, včetně finanční a institucionální analýzy a dopadů na životní prostředí. Zde se opět přehodnocují cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu a jeho management. Do projektového týmu lze na dobu trvání projektu zařadit specialisty, pověřit je výkonem konkrétního pracovního výkonu a po ukončení projektu je zase z projektového týmu vyčlenit.

³⁴ Zdroj [8] s. 11

³⁵ Zdroj [5]

Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu, jak již bylo uvedeno v jeho záměru.

Návrh projektu:

Výsledkem přípravy projektu je obvykle podrobný návrh projektu zpracovaný podle požadavků potenciálního financujícího orgánu. Přestože se projektové žádosti liší v závislosti na dané zemi, typu fondu a programu, je možné vysledovat obecné zákonitosti, které jsou pro všechny stejné. Příprava projektu spočívá v postupném zodpovídání těchto základních otázek:

- Co?
- Proč?
- S kým?
- Jak?
- Za kolik?³⁶

Každý zpracovaný projekt by měl obsahovat aspoň tyto základní body:

- Popis projektu a zdůvodnění jeho potřeby
- Analýza poptávky, konkurence a marketingové nástroje
- Personální zajištění projektu
- Materiální, technické a administrativní zajištění realizace projektu
- Rozpočet projektu
- Rizika projektu

2.3.3. Posouzení a schválení

Projekt je posuzován již v první fázi svými zadavateli, ale v této třetí fázi je projekt posuzován řídicím orgánem, který žádost o podporu včetně všech povinných příloh přijímá

³⁶ Zdroj [5] s. 77

a dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Jsou posuzovány zejména technické, finanční, ekonomické a sociální aspekty projektu a jeho dopady na tzv. horizontální témata.

Řídící orgán rovněž prověřuje podmínky proveditelnosti projektu, jeho udržitelnosti, efektivity a jeho přínosu ve vztahu k regionálním, národním a evropským prioritám. Zjištěné poznatky se zpětně promítají do úprav původního návrhu projektu a dále se rozhoduje, zda bude zpracován finanční návrh a podniknuty další kroky k získání finanční podpory na realizaci projektu.

Podání žádosti

Žádostí se rozumí dokument, ať již v papírové či elektronické formě, který se předkládá poskytovateli dotace uvedenému ve výzvě.³⁷

Během celého procesu podávání žádosti je třeba pečlivě prostudovat všechny dostupné informace poskytnuté poskytovatelem dotace a to jak v Příručce pro žadatele a příjemce, tak hlavně ve výzvě k předkládání projektů.

K vyhodnocení podaných žádostí se používá bodový systém, který se uplatňuje na základě stanoveného souboru kritérií pro posuzování žádostí. Tato kritéria nemusí být nutně předkladatelům jasně oznámena, lze je ale vždy vyvodit z poskytnutých informací. Je nezbytné, aby žádost pokrývala všechna kritéria, přestože se to v některých případech může jevit jako pedantský požadavek, při nesplnění kritérií bude žádost automaticky hodnocena nižším počtem bodů.

Před podáním žádosti je vhodné si vypočítat předběžný počet bodů, zda má vůbec smysl projekt připravovat a podávat.

2.3.4. Vyjednávání a financování

³⁷ Zdroj [2]

Podoba a složitost vyjednávání a financování závisí přímo úměrně na velikosti a celkové náročnosti projektu. Jeho strukturu ovlivňuje typ projektu a nástroj strukturální politiky, která daný projekt využívá.

U malých projektů to znamená dohodnout rozpočet projektu, upřesnit jeho harmonogram a složení projektového týmu. U velkých projektů je nutno provést složitější vyjednávání, zainteresované strany sjednávají podrobné podmínky realizace, je nutno dosáhnout dohody o právních závazcích, které jsou zakotveny v dokumentu.

Dle typu dotačního programu je příjemce dotace vyzván k podpisu právního aktu, který může mít různý charakter:

- Smlouvy o financování,
- Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace vč. Podmínek programu,
- Příp. jiný smluvní akt.³⁸

O financování projektu rozhodne poskytovatel dotace. Součástí rozhodnutí jsou podmínky, které je příjemce dotace povinen při čerpání a použití peněžních prostředků dodržet. Poskytnutá dotace je ryze účelová a lze ji použít jen na účel uvedený v rozhodnutí. V této souvislosti je nutné dodržet výši a skladbu schválených nákladů.³⁹

Vždy by měl být příjemci dotace dán dostatečný časový prostor k nastudování příslušných podmínek. Do té doby, než je smlouva podepsána, je možné kdykoli dotaci bez udání důvodu odmítnout. Po podpisu je třeba se řídit jejími ustanoveními a případné úpravy, opravy a změny jsou příjemci povinni konzultovat s příslušným poskytovatelem dotace. Změny po podpisu podmínek, které se týkají samotného projektu, jsou v určité míře možné a řešitelné. Vždy ale musí být změny nahlášeny řídicímu orgánu dříve, než nastanou a samozřejmě před ukončením etapy či samotného projektu.

³⁸ Zdroj [2]

³⁹ Zdroj [5]

2.3.5. Implementace a monitoring

Tato fáze se zabývá skutečnou realizací projektu. Zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Hlavní myšlenkou monitoringu je definovat problémy projektu co nejdříve a posléze zvolit co nejúčinnější opravné prostředky, které zajistí jeho úspěšné výsledky. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu.

Realizace projektu

Během realizace je nutné dodržovat pravidla stanovená pro projekty spolu financované ze SF EU, např. dodržování předpisů pro výběr dodavatelů (Většina dotačních programů vyžaduje vypisovat výběrové řízení v souladu s příslušným zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění.), pravidel pro povinnou publicitu, zásad pro vedení, uchování dokladů vztahujících se k projektu a monitoring projektu.⁴⁰

Realizace záměru musí vést ke splnění předem vytyčených cílů projektu, tzn. monitorovacích indikátorů projektu. Tyto indikátory jsou stanoveny žadatelem v žádosti o dotaci a jsou pro každý projekt závazné, proto je musí žadatel důkladně zvážit a uvědomit si, zda je reálné jich dosáhnout a následně i udržet po tzv. dobu udržitelnosti projektu (doba po skončení realizace projektu).

Při realizaci projektu je třeba v případě financování projektových aktivit, zejména ze Strukturálních fondů, se zabývat nejen samotnou realizací aktivit, ale i náročnou administrativou spojenou s řízením projektu, přípravou monitorovacích zpráv, žádostí o platbu apod. Pravidla pro řízení projektu jsou stanovena různě, dle typu dotačního programu, ze kterého je dotace poskytována.⁴¹

⁴⁰ Zdroj [8]

⁴¹ Zdroj [2]

Monitorování

Monitorování je jedním z pěti základních principů regionální a strukturální politiky EU. Proces monitorování a kontroly projektu začíná v okamžiku, kdy je projekt zahájen a jsou čerpány jeho náklady. Monitorování a kontrola je třístupňový proces, který se sestává z:

- Měření – zjištění specifických stavových hodnot projektu,
- Hodnocení – stanovení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené Plánem projektu nebo Definicí předmětu projektu,
- Korekce – spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky.⁴²

Monitoring kontroluje, zda jsou finanční prostředky efektivně využívány, umožňuje včasné identifikovat potenciální rizika a hledá cesty, jak jim předejít. Monitoring zahrnuje tyto aktivity:

- Shromažďování dat a informací o projektu,
- Sledování pokroku realizace a sestavování monitorovacích zpráv.⁴³

Monitorovací zprávy

Základní zdroj informací o pokroku v rámci projektu představují pravidelné monitorovací zprávy nebo monitorovací hlášení, které vypracovává konečný příjemce v průběhu a po ukončení realizace projektu. Konečný příjemce je povinen předkládat vypracované zprávy poskytovateli podpory v tištěné a elektronické podobě. Monitorovací zpráva musí být také vždy připojena k žádosti o platbu. Každá monitorovací zpráva musí obsahovat popis uskutečněných a plánovaných aktivit, čerpání rozpočtu, uvedení nepodstatných změn v projektu a také popis toho, jak jsou naplňovány předepsané monitorovací indikátory.

Existují tři druhy monitorovacích zpráv:

⁴² Zdroj [15]

⁴³ Zdroj [5] s. 193

- Průběžné zprávy – předkládají se v průběhu realizace projektu; v průběžných monitorovacích zprávách informuje příjemce pomoci o tom, jak probíhá realizace projektu, jak se projekt vyvíjí a jak jsou naplňovány monitorovací indikátory.
- Etapové zprávy – předkládají se po skončení jedné etapy u víceetapových projektů; platí pro ni obdobná pravidla jako u průběžných monitorovacích zpráv pouze s tím rozdílem, že se předkládá jen u víceetapových projektů, a to vždy po ukončení příslušné etapy.
- Závěrečné zprávy – předkládá se po ukončení realizace projektu; cílem je podat informace o výsledcích projektu, splněných aktivitách a zhodnotit jeho celkovou úspěšnost. Spolu se závěrečnou monitorovací zprávou se vždy předkládá i závěrečná žádost o platbu.

U projektů se monitorují čtyři základní oblasti:⁴⁴

- a) Časový harmonogram realizace aktivit projektu
 - výběr dodavatele/dodavatelů stavebních prací, služeb a dodávek v rámci projektu,
 - plnění dle uzavřených smluv o dílo, hodnocení kvality vykonané práce, vyhodnocování předpokladů pro splnění koncových termínů.
- b) Finance
 - porovnávání rozpočtových a skutečných nákladů a sledování toku hotovosti (cash-flow),
 - sledování čerpání zdrojů vzhledem ke stanovenému plánu,
 - sledování dostupnosti požadovaných zdrojů.
- c) Indikátory projektu

⁴⁴ Zdroj [6]

Pro monitoring průběhu realizace i po závěrečném vyhodnocení projektu mají indikátory klíčový význam. U každého projektu bude před proplacením uznatelných nákladů projektu porovnáván plánovaný stav (popsaný v projektové žádosti) se skutečností dosaženou po jeho realizaci. Výběr vhodných indikátorů a realistická kvantifikace příslušných hodnot je nesmírně důležitá již ve fázi přípravy projektu. Indikátory se měří výstupy, výsledky i dopady projektu, proto musí být:

- objektivně ověřitelné,
- specifické (vztahovat se ke každému výstupu/výsledku),
- dostupné (zdroje informací musí být k dispozici, dostupnost dat),
- dostatečné co do počtu i podrobnosti.

d) Administrace projektu

Cílem je zajistit veškeré podmínky a povinnosti vyplývající ze smlouvy o spolufinancování projektu ze strany poskytovatele dotace.

2.3.6. Hodnocení

Již v počátečních fázích návrhu projektu je potřeba zvážit jak bude hodnocen. Obvykle se hodnotí výkon, efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. V této fázi zjišťujeme, zda byly cíle projektu naplněny a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují naši další činnost týkající se projektu. Chyby a nedostatky projektu mohou být dále zpracovány a použity k formulování záměru pro nový projekt.

Jak jsem již zmínil, u strukturálních fondů se členění evaluace projektu do tří základních skupin, přičemž uvedené kontroly mohou probíhat buď jako plánované, nebo neplánované:

- Předběžné hodnocení (ex ante) – probíhá ještě před vydáním rozhodnutí o přijetí projektu. Jejím cílem je ověřit údaje uvedené v žádosti o podporu, získat informace o přípravě žadatele nebo ověřit, že žadatel splňuje definici žadatele pro dané opatření. Dále se zkoumá, zda jsou očekávané výstupy realistické či zda jsou

zamýšlené strategie vhodné a přijatelné. Kontrolu provádí instituce, na kterou byl Řídícím orgánem delegován příjem projektů.

- Průběžné hodnocení (interim) – sleduje vývoj projektu od jeho počátku až do ukončení a vyúčtování. Jejím cílem je zjistit, zda končený příjemce plní podmínky, k nimž se zavázal, zda jsou finanční prostředky opravdu vynakládány na projektové aktivity, jak je plněn harmonogram projektu, či zda příjemce dodržuje všechna pravidla vztahující se na čerpání financí ze státního rozpočtu a Strukturálních fondů.
- Následné hodnocení (ex post) – následuje po skončení projektu. Toto hodnocení ověřuje dodržování podmínek po ukončení projektu tím, že porovnává obsah konkrétních smluv, včetně jejich specifických částí s kvantifikovanými výsledky realizace projektu.

2.3.7. Administrativní ukončení projektu

Uzavření administrativy projektu běžně nepatří mezi hlavní fáze projektového cyklu, přesto bych ji v souvislosti s projekty strukturálních fondů EU rád zmínil, jelikož je zde velmi důležitá.

Jedná se o poslední fázi každého projektu. Administrativní uzavření projektu obsahuje všechny úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů vztahujících se k danému projektu. Jeho součástmi jsou:

- Ověření a dokumentace výstupů projektu,
- Uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů projektu,
- Závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace.⁴⁵

Archivace

⁴⁵ Zdroj [15]

Všechny dokumenty související s projektem, včetně veškerých souvisejících potvrzení a průvodních materiálů, musí konečný příjemce archivovat na jednom místě v tzv. složce projektu a uchovávat je během období minimálně deset let od ukončení financování projektu. Originály všech dokladů souvisejících s příslušným projektem operačního programu budou uloženy u konečného příjemce. Koneční příjemci musí zajistit neustálou dostupnost dokladů o projektech pro účely kontroly prováděné oprávněnými osobami.

2.3.8. Pokračování aktivit po ukončení projektu

Jako udržitelnost projektu označujeme dobu po skončení spolufinancování ze Strukturálních fondů EU, po kterou budou dále využívány výsledky projektu. Realizátor projektu se zavazuje k tomu, že výstupy jeho projektu jsou dlouhodobě udržitelné, a to jak z institucionálního, tak finančního hlediska. Udržitelnost je rovněž předmětem hodnocení kvality projektu, je monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv a realizátor ji musí hodnověrně zajistit.⁴⁶

Konečný příjemce je povinen zachovat efekty projektu v nezměněné podobě po dobu stanovenou v Podmínkách, které konečnému příjemci ukládají zejména, aby:

- Plně a prokazatelně splnil účel projektu, na který mu bude dotace poskytnuta, a to v rozsahu schváleného projektu, a zachoval výsledky realizace projektu pět let ode dne vydání Rozhodnutí (pozor, délka této lhůty se může výrazně lišit mezi jednotlivými programy).
- Zachoval nově vytvořená pracovní místa, a to nejméně po dobu 3 let v případě kofinancování projektu z ESF, či po dobu 5 let v případě kofinancování projektu z ERDF. V obou případech je tato doba počítána ode dne vydání Rozhodnutí. Nová pracovní místa přitom musí být vytvořena do jednoho roku od ukončení realizace projektu (pozor, závazek vytvoření a udržení nového pracovního místa je obecně

⁴⁶ Zdroj [1]

nejvíce sledovaným indikátorem). Dále je nutné, aby příjemce dotace naplnil monitorovací ukazatele a uchoval je po dobu pěti let ode dne vydání Rozhodnutí.

- Udržitelnost projektu je monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv, které je konečný příjemce povinen podávat po ukončení realizace projektu (pozor, monitorování nekončí podáním závěrečné zprávy).⁴⁷

Pokud by realizátor závazek udržitelnosti nedodržel, považovalo by se to za porušení podmínek pro poskytnutí dotace, což by mohlo vést až k nutnosti vrátit poskytnuté finanční prostředky.⁴⁸

⁴⁷ Zdroj [6]

⁴⁸ Zdroj [5] s. 142

Závěr

V květnu roku 2004 se Česká republika stala členskou zemí Evropské unie a tím se jí otevřeli široké možnosti čerpání finanční podpory z fondů EU. Od vstupu již uplynulo 6 let, ale tato problematika je stále aktuální a velmi vyhledávanou, jelikož ne všem žadatelům se podaří na některý dotační titul dosáhnout.

Cílem této práce bylo podat na celou problematiku fondů EU a čerpání finančních prostředků z nich ucelený pohled, což vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu nebylo jednoduché. V závěru bych chtěl shrnout ještě některé hlavní body, jimiž se musí žadatel o poskytnutí finanční pomoci z fondů EU řídit:

- Na počátku je nutné vymezit problém k vyřešení, nalézt pro něj řešení v podobě projektového záměru, který lze podpořit z EU.
- Je třeba důkladně nastudovat prováděcí dokumentaci dotačního programu.
- Vzhledem k velkému objemu administrativy je třeba uvážit, zda se žádost o spolufinancování z fondů EU vůbec vyplatí.
- Velmi důležité jsou konzultace s některou firmou z oboru, stejně tak jako personální obsazení projektu, hlavně vedoucího projektu.
- Vždy musí být postupováno podle pravidel uvedených v jednotlivých výzvách a Příručkách a nelze vynechat jediný krok.
- Žadatel si musí uvědomit, že dotace mu bude vyplacena zpětně a proto je potřeba zajistit financování celého projektu.
- Projekt musí být udržitelný po dobu několika let od jeho ukončení a musí splnit indikátory, které byly předem naplánovány.

Věřím, že se mi cílů vytyčených v úvodu této práce podařilo aspoň částečně dosáhnout a práce tak přispěla k určitému zpřehlednění této rozsáhlé problematiky a pomohla tak nezasvěceným k lepší orientaci v oblasti.

Seznam literatury

- [1] BOUŠKA, P. Jak (ne)udržet výsledky projektu. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2009. 28 s.
- [2] CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY. *Projektový management – od nápadu k realizaci projektu aneb jak připravit a řídit projekt „v kostce“*. 1. vyd. Praha: Leonardo. 2008. 40 s.
- [3] *Evropská unie* [online]. – BussinessInfo, 2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/evropska-unie/1000442/>>
- [4] *Fondy EU* [online]. Euroskop, 2010 [cit. 2010-05-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.euroskop.cz/43/sekce/fondy-eu/>>
- [5] KANTOR T., MAREK D. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal. 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [6] Krajský úřad Jihočeského kraje. *Projektový management*. České Budějovice. 2007. 44 s.
- [7] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Fondy EU: Glosář základních pojmů*. Praha: Metropolis Media, 2005.
- [8] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013*. Praha. 2007. 29 s.
- [9] *NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999*.

- [10] *Obecné nařízení ke strukturálním fondům a Fondu soudržnosti pro období 2007 – 2013*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor Rámce podpory Společenství. Praha, 2006.
- [11] *Regional policy* [online]. Info regio, 2008. [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm>
- [12] *Regionální politika EU* [online]. Strukturální fondy EU, 2007 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>
- [13] *Řízení fondů EU* [online]. Strukturální fondy EU, 2007 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/6fa7277c-ea4f-4521-bbbb-8319e275dad4/Rizeni-fondu-EU>>
- [14] *Smlouva o Evropské unii* [online]. EUR.lex, 2006 [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:321E:0001:0331:CS:PDF>>
- [15] SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 360 s. ISBN-80-247-1501-5.

Bibliografie

European Union. EUROPA – The official website of the European Union, 2010. Dostupný z WWW: <<http://europa.eu/>>

LEWIS, J. *Fundamentals of Project Management*. 3rd ed. New York: AMACON, 2006. 166 pgs. ISBN 978-0-8144-0879-7.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU*. Praha. 2004. 63 s.