

Královéhradecký kraj



Přílohy k Pokynům pro žadatele

(opatření 1.1 Podpora podnikání ve vybraných regionech)

4. kolo výzvy



| | | |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ | KP P – 003 | |
| SCHVÁLIL: | VERZE: | 1.4 |
| DNE: 11.10.2006 | DATUM ÚČINNOSTI: | 11.10.2006 |



Evidence procesu přípravy, schválení a revizí příloh k pokynům pro žadatele

| VYDÁNÍ Č. | PLATNÉ OD | ZPRACOVAL: | | ZREVIDOVAL: | | SCHVÁLIL: | |
|--------------|--------------|------------------|--------|-----------------|--------|-------------|--------|
| | | JMÉNO | PODPIS | JMÉNO | PODPIS | JMÉNO | PODPIS |
| 1 | 15.9.2004 | Ing. Mikešová | | Mgr. Semorád | | Ing. Bradík | |

| REV.Č. | PŘEDMĚT REVIZE | STRANA | ÚČINNÉ OD | PODPIS SPRÁVCE KOPIE |
|--------|---|---------------------------------|--------------|-------------------------|
| 1 | Zrevidován celý dokument | 1-71 | 29.3.2005 | |
| 2 | Zrevidován celý dokument | 1-92 | 1.9.2005 | |
| 3 | Úprava hodnotící tabulky | 4 přílohy č. 7 | 1.5.2006 | |
| | Úprava pro 3.kolo | 1-16 přílohy č. 10 | 1.5.2006 | |
| 4 | Změna znění zákona o VZ v Podrobném rozpočtu akce | 3 přílohy č. 2 | 11.10.2006 | |
| | Úprava Smlouvy o financování akce pro aktuální kolo výzvy | 6,7,8,12,16 přílohy č. 10 | 11.10.2006 | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |

| REV. Č. | ZPRACOVAL: | | ZREVIDOVAL: | | SCHVÁLIL: | |
|---------|------------------|--------|-------------------|--------|-------------|--------|
| | JMÉNO | PODPIS | JMÉNO | PODPIS | JMÉNO | PODPIS |
| 1 | Ing. Pechánek | | Mgr. Semorád | | Ing. Bradík | |
| 2 | Ing. Špelda | | Mgr. Semorád | | Ing. Bradík | |
| 3 | Ing. Špelda | | Mgr. Semorád | | Ing. Bradík | |
| 4 | Ing. Špelda | | Ing. Vašátková | | Ing. Bradík | |
| 5 | | | | | | |



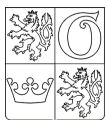
| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |

| IDENTIF. KÓD | ČÍS. VERZE A MODIF. | DATUM | NÁZEV DOKUMENTU |
|--------------|---------------------|-------|-----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| ČÍS. ŘÍZ. KOPIE | DATUM | ŘÍZENOU KOPII PŘEVZAL | PODPIS |
|-----------------|-------|-----------------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| ČÍS. NEŘÍZ. KOPIE | DATUM | NEŘÍZENOU KOPII PŘEVZAL | PODPIS |
|-------------------|-------|-------------------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| VÝJ. Č. | DATUM | PŘEDMĚT VÝJIMKY A ODŮVODNĚNÍ | NAVRHL | ODSOUHLASIL |
|---------|-------|------------------------------|--------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**OBSAH**

| | |
|---|----|
| Příloha č. 1 - Kontrolní seznam příloh k žádosti | 5 |
| Příloha č. 2 - Podrobný rozpočet akce | 6 |
| Příloha č. 3 - Vzorový formulář pro povinnou přílohu žádosti Soulad s rozvojovou strategií | 9 |
| Příloha č. 4 - Metodická příručka k vypracování Zjednodušené studie proveditelnosti | 10 |
| Příloha č. 5 – Vzorová tabulka pro personální zajištění akce | 46 |
| Příloha č. 6 - Podklady k posuzování projektu z hlediska vlivu na ŽP (EIA) a území soustavy NATURA 2000 | 47 |
| Příloha č. 7 - Hodnotící tabulka | 60 |
| Příloha č. 8 - Metodika pro finanční hodnocení žadatele | 67 |
| Příloha č. 9 - Metodika pro finanční a ekonomické hodnocení projektu | 73 |
| Příloha č. 10 - Smlouva o financování mezi konečným příjemcem a uživatelem | 75 |
| Příloha č. 11 - Monitorovací ukazatele | 91 |

| Název přílohy | Počet stránek |
|---|---------------|
| Příloha č. 1 - Kontrolní seznam příloh k žádosti | 1 |
| Příloha č. 2 - Podrobný rozpočet akce | 3 |
| Příloha č. 3 – Vzorový formulář pro povinnou přílohu žádosti Soulad s rozvojovou strategií | 1 |
| Příloha č. 4 - Metodická příručka k vypracování Zjednodušené studie proveditelnosti | 36 |
| Příloha č. 5 – Vzorová tabulka pro personální zajištění akce | 1 |
| Příloha č. 6 - Podklady k posuzování projektu z hlediska vlivu na ŽP (EIA) a území soustavy NATURA 2000 | 13 |
| Příloha č. 7 - Hodnotící tabulka | 7 |
| Příloha č. 8 - Metodika pro finanční hodnocení žadatele | 6 |
| Příloha č. 9 - Metodika pro finanční a ekonomické hodnocení projektu | 2 |
| Příloha č. 10 - Smlouva o financování mezi konečným příjemcem a uživatelem | 16 |
| Příloha č. 11 - Monitorovací ukazatele | 2 |

PŘÍLOHA Č. 1 - KONTROLNÍ SEZNAM PŘÍLOH K ŽÁDOSTI

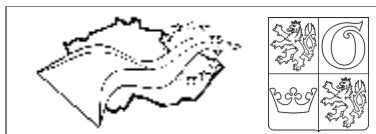
1. Soulad s rozvojovou strategií
2. Čestné prohlášení (generuje ELZA)
3. Podrobný rozpočet akce (dle formuláře Příloha č.2 Pokynů pro žadatele)
4. Zjednodušená studie proveditelnosti (dle Přílohy č.4 Pokynů pro žadatele)
5. Doklady o právní subjektivitě žadatele
6. Podklady pro posouzení finančního zdraví žadatele (dle přílohy č. 8 Pokynů pro žadatele)
7. Výpis z rejstříku trestů
8. Doklad o partnerství (eventuelně)
9. Doklad o prokázání vlastnických vztahů
10. Doklad o prohlášení objektu za nemovitou kulturní památku (eventuelně)
11. Souhlas majitele objektu s realizací akce
12. Územní rozhodnutí nebo sdělení stavebního úřadu o sloučení územního a stavebního řízení
13. Stanovisko o posouzení vlivu na oblasti definované v rámci soustavy **Natura 2000** (dle Přílohy č. 6 Pokynů pro žadatele - seznamy záměrů vyloučených z povinnosti posuzování vlivu na ŽP a soustavu NATURA 2000)
14. Doklad o posouzení vlivu na ŽP (dle Pokynu MŽP č. 3/2004 a seznamů záměrů vyloučených z povinnosti posuzování vlivu na ŽP a soustavu NATURA 2000)
15. Žádost o příspěvek z krajského rozpočtu (generuje ELZA)
16. Projektová dokumentace

Nepovinné přílohy:

- § Popis způsobu a rozsahu využití stávající deprimující zóny.
- § Vyjádření místní samosprávy o relevanci akce.

Přílohy předkládané při podpisu smlouvy:

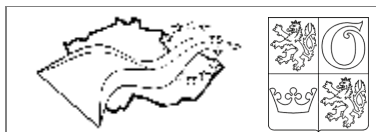
17. *Stavební povolení nebo sloučení územního a stavebního povolení*
18. *Smlouva o vedení zvláštního účtu*
19. *Doklad o zajištění finančního krytí*



PŘÍLOHA Č. 2 - PODROBNÝ ROZPOČET AKCE

Elektronická verze tabulky je dostupná na www.kr-kralovehradecky.cz.

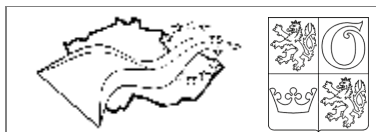
| Výdaje | Projekt celkem | | | | 1. etapa (podle počtu etap přidejte sloupce) | | |
|---|-------------------|----------------|------------------------|----------------|--|------------------------|----------------|
| | Měrná jednotka | Počet jednotek | Jednotková cena (v Kč) | Náklady (v Kč) | Počet jednotek | Jednotková cena (v Kč) | Náklady (v Kč) |
| 1. Lidské zdroje (pracovní smlouvy) - mezisoučet | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 1.1 Mzdové náklady - hrubá mzda | funkce v projektu | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 1.2 Odvody sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele | funkce v projektu | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 2. Cestovné - mezisoučet | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 2.1 Cestovné (dle zákona č.119/92 Sb.) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 2.2 Náklady na vozidlo (služební vůz) - spotřeba PHM | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 3. Nákupy materiálu a zboží (obchodní smlouvy, faktury, paragony) - mezisoučet | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 3.1 Nákup materiálu (spotřební, pomocný) | ks | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 3.2 Nákup zboží | ks | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 3.3 Nákup DHM | ks | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 3.4 Ostatní (specifikujte) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 4. Nákupy služeb (obchodní smlouvy, faktury, paragony) - mezisoučet | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 4.1. Přepravné (tuzemsko a zahraničí, hromadná přeprava osob a zboží, atd.) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 4.2 Leasing | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 4.3 Pronájmy | měsíc | | | 0,00 | | | 0,00 |



PŘÍLOHY K POKYNŮM PRO ŽADATELE

Verze 1.4

| | | | | | | |
|--|-----------------|--|--|-------------|--|-------------|
| 4.4 Služby související s provozem kanceláře (telefony, energie, aj. režie) | měsíc | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.5 Ubytování a stravné | osoboden | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.6 Studie, publikace (tvorba, tisk, kopírování) | ks | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.7 Náklady na konference/semináře (honoráře, ostatní služby) | osoboden | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.8 Překlady, tlumočení | normostrana dny | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.9 Náklady na audit, nezbytné posudky | ks | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.10 Náklady na publicitu (informační tabule, pamětní desky) | ks | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.11 Náklady na výběrová řízení | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.12 Náklady na poradenství, expertní, konzultační a jiné služby | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.13 Právní služby | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.14 Finanční služby (poplatky, záruky atd.) | měsíc | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.15 Náklady na marketing | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.16 Odpisy vlastního hmotného a nehmotného majetku | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 4.17 Ostatní výše nespecifikované služby (specifikujte) | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5. Investiční náklady - mezisoučet | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.1 Zabezpeční výstavby (inženýrská činnost) | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.2 Nákup pozemků (do 10% celk. uznatel. nákladů), nemovitostí | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.3 Projektová dokumentace do 5% celkových uznatelných nákladů projektu (dokumentace pro podání žádosti, studie proveditelnosti, EIA, CBA, podnikatelský plán) | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.4 Stavební části stavby | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.5 Technologická zařízení (nákup technologických zařízení, strojů a zařízení vč. montáže - nové i použité zařízení) | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.6 Nákup nehmotného majetku (patenty, know-how, licence) | | | | 0,00 | | 0,00 |
| 5.7 Ostatní výše nespecifikované investiční náklady | | | | 0,00 | | 0,00 |

**PŘÍLOHY K POKYNŮM PRO ŽADATELE**

Verze 1.4

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|-------------|--|--|-------------|
| 6. Jiné náklady - mezisoučet | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 6.1 Výdaje v naturáliích (pozemky, nemovitosti, stavební práce) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 6.2 Ostatní (nelze využít předchozích řádků - specifikujte) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 6.3 DPH, kdy není nárok na odpočet na vstupu | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| 7. Předpokládané příjmy projektu získané během doby jeho realizace | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| I. Uznatelné výdaje celkem | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| II. Neuznatelné výdaje celkem (např. bytová výstavba, sankce, nákup osobních vozů, kancelářské vybavení, DPH u plátců, příjmy) | | | | 0,00 | | | 0,00 |
| III. Celkové náklady projektu (I.+II.) | | | | 0,00 | | | 0,00 |

V záhlaví souboru je třeba zadat název projektu a název žadatele.

Trváním projektu pro potřeby definice uznatelných nákladů se rozumí období ode dne podání žádosti (registrace projektu (akce)) do dne podání poslední žádosti na proplacení výdajů projektu, za podmínky splnění příslušných atributů zák. č. 137/2006, o veřejných zakázkách v platném znění.

Příjmy, které jsou vytvořeny v průběhu realizace projektu, musí být odečteny od uznatelných nákladů.

Uznatelné náklady musí být skutečně vynaloženy, být identifikovatelné a prokazatelné v účetnictví příjemce.

V rozpočtu lze v případě potřeby přidávat řádky, vždy je nutno specifikovat.

Při výpočtu DPH doporučujeme následující postup: Vyplňte všechny příslušné řádky uznatelných výdajů mimo řádku 6.4 DPH. Z výsledku na řádku I. Uznatelné výdaje celkem odečtete položky, které jsou od daně osvobozeny (mzdy, odvody, cestovné pracovníků) a pronásobte sazbou daně. Hodnotu vložte na řádek 6.4.

PŘÍLOHA Č. 3 - VZOROVÝ FORMULÁŘ PRO POVINNOU PŘÍLOHU ŽÁDOSTI SOULAD S ROZVOJOVOU STRATEGIÍ

Elektronická verze formuláře je dostupná na www.kr-kralovehradecky.cz.

| | |
|--|--|
| Název programu/ koncepce/ strategie | |
| Priorita/strategický cíl | |
| Opatření | |
| Jakým způsobem projekt přispěje k dosažení zamýšlených aktivit | |
| Přínosy pro kraj/ mikroregion/ obec (kvantitativní vyjádření) | |
| Anotace zdroje (odkaz, kde je dokument zveřejněn, schvalující subjekt, verze dokumentu a strana): | |

Pozn.: Žadatel může použít více těchto tabulek podle počtu strategií, na které se odkazuje. Smyslem je stručné a jasné vystižení vazby, nikoli kopírování textů ze samotných strategií!

PŘÍLOHA Č. 4 - METODICKÁ PŘÍRUČKA K VYPRACOVÁNÍ ZJEDNODUŠENÉ STUDIE PROVEDITELNOSTI

Zjednodušená studie proveditelnosti by měla obsahovat:

Titulní stránka

- 1. Obsah**
- 2. Úvodní informace**
- 3. Stručné vyhodnocení projektu**
- 4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap**
- 5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix**
 - i. Analýza trhu a odhad poptávky
 - ii. Marketingová strategie
 - iii. Marketingový mix
- 6. Management projektu a řízení lidských zdrojů**
- 7. Technické a technologické řešení projektu**
- 8. Dopad projektu na životní prostředí**
- 9. Zajištění investičního majetku**
- 10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)**
- 11. Finanční plán a analýza projektu**
 - i. Kalkulace
 - ii. Zjednodušený finanční plán - Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)
- 12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu**
- 13. Harmonogram projektu**
- 14. Závěrečné shrnující hodnocení projektu**

Přílohy

Výše popsaná struktura studie proveditelnosti je závazná pouze pro žádosti předkládané v opatření 1.1 a podopatření 4.2.2. Ve studii proveditelnosti přikládané k žádostem v opatření 3.2 a podopatření 4.1.2 je možné vypustit kapitoly 7, 8, 9, 10, 11i a 12.

Kapitola 6 by ve všech žádostech měla obsahovat tabulku s přehledem projektového týmu. Vzor této tabulky je zařazen jako samostatná příloha za touto metodickou příručkou. Elektronická verze tabulky je dostupná na www.kr-kralovehradecky.cz

Kapitola 11 by ve všech žádostech měla obsahovat popis předpokládaného zajištění finančního krytí akce. Dále by měla obsahovat tabulku měsíčních finančních

toků na účtu projektu v investiční a provozní fázi projektu. Vzor této tabulky naleznete na straně 28 této metodické příručky.

STUDIE PROVEDITELNOSTI

Metodická příručka

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. Úvodní slovo..... | 3 |
| 2. Smysl a využití studie proveditelnosti (Feasibility Study)..... | 3 |
| 2.1 Studie proveditelnosti – vymezení problematiky | 3 |
| 2.2. Studie proveditelnosti a ostatní typy studií a analýz..... | 4 |
| 3. Postup při zpracování a obecná struktura studie proveditelnosti | 6 |
| 3.1 Postup při zpracování a specifika studie proveditelnosti | 6 |
| 3.2 Obecná struktura studie proveditelnosti..... | 8 |
| 4. Stručný popis myšlenky projektu a jeho etap | 11 |
| 4.1 Obsah shrnutí projektu | 11 |
| 4.2 Etapy investičních projektů | 12 |
| 4.3 Variantní řešení studie proveditelnosti | 14 |
| 5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix | 14 |
| 5.1 Analýza trhu a odhad poptávky | 15 |
| 5.2 Marketingová strategie..... | 17 |
| 5.3 Marketingový mix | 17 |
| 6. Management projektu a řízení lidských zdrojů | 18 |
| 7. Technické a technologické aspekty | 21 |
| 8. Dopad projektu na životní prostředí..... | 22 |
| 9. Zajištění investičního a oběžného majetku | 22 |
| 10. Finanční plán a analýza projektu..... | 24 |
| 10.1 Základní kalkulace a analýza bodu zvratu | 24 |
| 10.1.1 Kalkulace | 24 |
| 10.1.2 Analýza bodu zvratu..... | 25 |
| 10.2 Finanční plán | 26 |
| 10.2.1 Plán průběhu nákladů a výnosů | 27 |
| 10.2.2 Plánované stavy majetku a zdrojů krytí | 27 |
| 10.2.3 Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů) | 28 |
| 10.2.4 Závěrečné poznámky k finančnímu plánování | 28 |
| 11. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu | 29 |
| 11.1 Vyhodnocení finanční rentability projektu hodnotícími ukazateli | 29 |
| 11.2 Zhodnocení „kvality hotovostních toků“ a finanční analýza | 32 |
| 12. Analýza citlivosti a řízení rizik..... | 32 |
| 12.1 Analýza a řízení rizika | 32 |
| 12.2 Citlivostní analýza | 33 |
| 13. Harmonogram projektu | 34 |
| 14. Závěr studie proveditelnosti..... | 35 |
| 15. Doporučená a použitá literatura | 35 |
| 16. Seznam příkladů | 36 |

1. ÚVODNÍ SLOVO

Vážený čtenáři, vážený žadatelé, dostává se Vám do rukou metodická příručka pro zpracování **Studie proveditelnosti**. Autoři si kladou za cíl seznámit Vás se strukturou této povinné přílohy k žádosti o finanční pomoc ze Společného regionálního operačního programu (SROP). Vzhledem k tomu, že studie proveditelnosti **slouží nejen k posouzení realizovatelnosti projektu a z hlediska finančního též k zhodnocení** efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků, tedy ověření **smysluplnosti projektu**, ale **je zároveň i zásadním nástrojem samotného projektového řízení**, je zřejmé, že její zpracování není úplně snadnou a nenamáhavou záležitostí.

Je to studie vyžadující přiměřenou kvalitu zpracování jak jednotlivých odborných částí, tak i syntézy (zcelení) těchto dílčích „kapitol“. **Tato příručka** nemá vzhledem k jejímu rozsahu za cíl suplovat učebnice věnované jednotlivým dílčím souvisejícím tématům. **Je zamýšlena jako materiál poskytující ucelenou představu o účelu této studie, komplexní pohled na ni, úplné vymezení jejího obsahu** a na určité hrubé úrovni pak informace a přístupy ke všem obvykle řešeným problémům v rámci studie, **jakož i specifika vyplývající z úlohy tohoto materiálu**, coby přílohy k žádosti o finanční pomoc ze SROP. Další detailní popis problematiky je obvykle dostupný v příslušné literatuře, z jejíž bohaté studnice jsme vybrali některé na našem trhu dostupné knižní tituly, které potřebný prostor pro objasnění a detailní popis jednotlivých problémů mají. Tento seznam, který najdete v poslední kapitole této metodiky, není ani v nejmenším úplný či jediný možný a je třeba ho vnímat jako minimální vodítko.

Pokud jste se již před otevřením této příručky seznámili se strukturou povinných příloh, setkali jste se dvěma pojmy: „**Základní studie proveditelnosti**“ a „**Zjednodušená studie proveditelnosti**“. Tato metodická příručka se vztahuje ke zpracování obou těchto dokumentů. Tak jak je text příručky koncipován, odpovídá od kapitoly 4 strukturu řešených problémů ze závazné osnovy „**Základní studie proveditelnosti**“. Všechny kapitoly či subkapitoly, které jsou součástí **Základní studie proveditelnosti**, ale nejsou obsaženy v osnově **Zjednodušené studie proveditelnosti**, jsou označeny v textu poznámkou pod čarou, ve které je tento fakt uveden.

Věříme, že tento materiál bude pomocníkem ve Vaší práci při přípravě projektu, ale zejména, že Vám bude asistovat při tvorbě studie proveditelnosti takové kvality, která bude minimalizovat pravděpodobnost vzniku významných problémů při samotné realizaci projektu a omezí tak možnost Vašich budoucích ztrát.

2. SMYSL A VYUŽITÍ STUDIE PROVEDITELNOSTI (FEASIBILITY STUDY)

V této úvodní kapitole vymezíme základním způsobem obsah a smysl studie proveditelnosti. Následně pak vymezíme ještě několik typů studií souvisejících obvykle s přípravou investičního záměru a jejich vztah k Feasibility Study a následně vypíchneme některé významné vlastnosti toho dokumentu.

2.1 Studie proveditelnosti – vymezení problematiky

Studie proveditelnosti (Feasibility Study), někdy též označovaná jako technickoekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho **účelem je zhodnotit** všechny realizační **alternativy** a **posoudit realizovatelnost** daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro

samotné investiční rozhodnutí.

Tento materiál je v různých podobách využíván při přípravě investičních záměrů v podnikatelské sféře i veřejném sektoru. Jak vyplývá z vymezeného účelu, studie je zpracovávána v přípravné **tedy předinvestiční fázi projektu**. Na jedné straně prostřednictvím důkladného plánu investičního projektu působí v roli materiálu vedoucího k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, příp. k rozhodnutí potenciálního věřitele (či poskytovatele dotace) o poskytnutí úvěru (resp. dotace). Na straně druhé je to materiál sloužící jako **základní nástroj pozdějšího projektového managementu** ve fázi investiční resp. fázi provozní (obvykle v aktualizované podobě).

2.2. Studie proveditelnosti a ostatní typy studií a analýz

Bylo již nastíněno, k čemu studie proveditelnosti slouží a že je to zásadní dokument, který obvykle vzejde z předinvestiční etapy. V rámci přípravy investičních projektů se však můžete setkat ještě s jinými pojmy. Pro úplnost jsme se Vám pokusili i tyto další typy studií a jejich smysl přiblížit.

Opportunity Study (Studie příležitostí) – Jedná se o dokument, který pokládá určitý základ předinvestiční fáze, v rámci nějž *je definována co největší řada investičních příležitostí*, o nichž lze v této etapě uvažovat jako o potenciálně ekonomicky výnosných. V případě veřejné správy bychom pak bonitu projektů posuzovali z hlediska společenských dopadů. Je třeba vymezit reálné možnosti investování před tím, než-li jsou některé z nich zvoleny k podrobnějšímu a tedy nákladnějšímu zpracování například v podobě pre-feasibility či feasibility study.

Výstupem je první selektovaný soubor potenciálních investic. Důvodem k vyřazení projektu již v této fázi přípravy může být jeho zřejmé vysoké riziko či evidentně nízká ziskovost, obvykle také přílišná kapitálová náročnost. O každém z projektů obsahuje tento dokument zatím pouze nejpodstatnější informace a odhady získané bez výrazné analytické argumentace.

Pre - feasibility Study (Předběžná studie proveditelnosti) je jakýmsi mezistupněm mezi zásadním rozhodovacím dokumentem Feasibility Study a zmíněnou studií příležitostí (Opportunity Study). Strukturou uvedených informací se de facto neliší od studie proveditelnosti. Rozdíl spočívá v podrobnosti a přesnosti zpracování.

Obsahem této studie je tedy téma strategie projektu, technické a technologické řešení, marketingové pojetí, lokalizace a velikost (kapacita) projektovaného provozu, jakož i personální a organizační uspořádání se stručným harmonogramem realizace.

Všechna tato často variantní řešení a jejich ekonomické dopady jsou tu již na určité hrubé úrovni podrobnosti kvantifikovány do podoby finančních toků. Na základě této studie by se měl investor rozhodnout, zda uvolní další finanční a jiné zdroje na dopracování detailní studie proveditelnosti, či naopak, zda přípravné práce na projektu zastaví.

Appraisal Report (Hodnotící zpráva) je název pro dokument, který hodnotí projekt na základě různých finančních ukazatelů a zároveň do hodnocení často zahrnuje posouzení finančního zdraví investora (realizátora projektu). Metodika je obvykle definována jejím uživatelem a proto se může subjekt od subjektu lišit. Feasibility Study projektu, finanční analýzu a finanční plán investora je základním kamenem pro její zpracování. Na základě takovéto zprávy obvykle padne rozhodnutí o investici, poskytnutí úvěru apod.

Přestože se můžete se všemi těmito třemi studii potkat v praxi, **není zpracování ani jedné z nich povinnou součástí žádosti o finanční pomoc ze SROP**. Jejich výčet a stručný popis je veden přáním Vám poskytnout přehled možných řešení, která mohou vést v některých případech k nemalým úsporám zbytečně vydaných peněžních prostředků a v jiných případech zase nemusí být jejich využití dostatečně efektivní.

Opportunity Study je vhodné zpracovávat zejména tam, kde není zmapován potenciál investičních příležitostí. Bez jejího zpracování je velmi pravděpodobné, že investiční projekty realizované subjektem, ať již se jedná o obec nebo podnikatele, jsou připravovány na základě momentálního, impulsivního, často i emotivního, ale zejména nahodilého rozhodnutí zodpovědných osob, jehož výsledkem je často pomínutí nabízejících se příležitostí, které by mnohem lépe zhodnotily vložené finanční prostředky a jiné zdroje. Oproti tomu pre-feasibility study je smysluplné zpracovávat zejména v situaci, kdy máme k dispozici několik investičních alternativ a již samotné zpracování Feasibility Study pro každou z nich je příliš nákladné, vzhledem k rozsahu investičních nákladů projektu a očekávaným provozním efektům resp. vzhledem k finančním možnostem investora. V takové případě může být předvýběr variant k dalšímu podrobnějšímu zpracování na základě Pre-feasibility Study výrazně ekonomicky efektivním řešením.

Obsah studie příležitostí z hlediska obcí resp. svazku obcí by měl být obvyklou součástí **Strategie mikroregionu** jako jeden z jejích základních výstupů. Toto je tedy materiál, který v případě, že je kvalitně zpracován může hrát pro daný municipální subjekt obdobnou roli, neboť by měl směřovat investiční činnost obcí a jejich svazků k systematickosti a strategickému rozměru. Mimo jiné plní roli hodnotící zprávy v prostředí veřejně prospěšných projektů **Analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit analysis = CBA)**, která je metodickým postupem, který svým průběhem postupně zodpovídá základní otázku: „*Co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere?*“. Takto vymezené dopady akce jsou následně agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, na základě nichž lze rozhodnout, zda je projekt ve svém důsledku pro společnost přínosem či nikoli. V případě srovnávání dvou nebo více investic, pak umožňují vypočtené ukazatele stanovit jejich pořadí, nebo-li určit preferenci jednoho projektu před druhým¹.

Pro nás je zde významný vztah CBA a Feasibility Study. Každá z těchto studií má jiný význam. Zatímco studie proveditelnosti je orientována spíše na komplexní popis všech realizačních stránek investice včetně jejich zohlednění ve finančních tocích, CBA je zaměřena na výsledné efekty projektu na veškeré subjekty a hodnocení jeho smysluplnosti. V případě, že jsou zpracovány obě studie je postup následující. Nejprve je definitivně popsán projekt a jeho výsledné řešení (preferované před alternativami) ve studii proveditelnosti a následně jsou důsledně popsány a v podobě celkových i dílčích ekonomických ukazatelů vyhodnoceny všechny očekávané dopady na jednotlivé subjekty zahrnuté do CBA. Vzhledem k tomu, že finanční cash – flow investora projektu je zároveň obvykle významným efektem hodnoceným v CBA, stejně tak jako ostatní efekty plynoucí z povahy projektu, je studie proveditelnosti, pokud je kvalitně zpracována, jedním ze základních materiálů pro zpracování analýzy nákladů a přínosů.

Významné je upozornit na fakt, že zatímco využití Opportunity Study, Pre-feasibility Study, či jakékoli formy Appraisal Report při přípravě projektu je dobrovolnou záležitostí investora

¹ viz Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka pro SROP vydaná ŘO SROP.

a jejich využití závisí pouze na jeho zhodnocení přínosu takovýchto studií pro své projektové řízení, využití *Feasibility Study* a *CBA* je dáno závaznými pokyny pro žadatele v programu SROP resp. jiných programů.

3. POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ A OBECNÁ STRUKTURA STUDIE PROVEDITELNOSTI

Poté, co jsme vymezili smysl studie proveditelnosti a její souvztažnost s ostatními používanými materiály, položíme v této kapitole základy metodického uchopení této studie. Zdůrazníme specifika práce při zpracovávání tohoto dokumentu a stanovíme jeho základní osnovu. Je třeba již z počátku upozornit, že uchopení dílčích kapitol je v případě FEASIBILITY STUDY výrazně závislé na typu projektu a nelze tedy podrobnost, rozsah a do velké míry i obsah jednotlivých kapitol brát jako jedinou a do nejmenších podrobností nezpochybnitelnou možnost. *Významné je, aby studie co nejlépe popisovala, variantně řešila, optimalizovala a hodnotila investiční projekt se všemi z něj vyplývajícími specifiky.*

3.1 Postup při zpracování a specifika studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je rozdělena do tématicky samostatných kapitol, členěných podle problematiky, kterou v souvislosti s investičním záměrem řeší. Tyto různé stránky výstavby a provozu projektu lze samozřejmě nejprve řešit per partes (krok po kroku – jednu po druhé), ale je nutné si uvědomit, že zvolené varianty řešení v rámci jednotlivých kapitol (témat) *se vzájemně ovlivňují* a úprava jedné z nich může mít a zpravidla také má, vliv na vhodnost zvolených variant řešení u témat zpracovaných v předešlém kroku. Tedy volba optimálního provedení z hlediska jedné stránky projektu *může ovlivnit řešení ostatních témat.*

Příklad č. 1 Příklad návaznosti kroků

Lze si snadno představit, že finanční plán vytvoříme až na základě navrženého provozu a investiční fáze, nicméně teprve až po jeho vyhotovení, nebo alespoň hrubém nástinu, zjistíme, zda zvolené procesní uspořádání, organizační struktura, propagační metody, technické řešení a použité technologie vedou ve svém souhrnu k pozitivním nebo negativním hotovostním tokům a jak vysoké zdroje financování budeme potřebovat. Pokud není takový výsledek uspokojivý musíme se chtít nechtít vrátit o několik kroků zpět a hledat, kde jsou zdroje neefektivity v námi plánovaných variantách, tak abychom mohli být s důsledky našich dílčích rozhodnutí, promítnutými do finančního plánu resp. hodnotami výsledných finančních ukazatelů a kritérií spokojeni. Takovýto návrat k již jednou či dokonce několikrát řešenému problému nemusí být vyvolán až neuspokojivými finančními důsledky, ale kterýmkoli rozhodnutím v následně zpracovávané kapitole. Tak například optimalizace zásobovacího procesu si může zpětně vynutit změny v organizační struktuře a ta zas původně zamýšleného procesu získávání, školení a řízení lidských zdrojů. Řešení dodavatelsko odběratelských vztahů v oblasti zásobování může způsobit změnu preferencí v pohledu na základní technické řešení a tedy na zvolenou variantu předpokládaného investičního majetku a podobně.

Z příkladu je patrná **iterativní povaha zpracování** takovéto tvorby provozního a finančního plánu. Jedná se o postupné zpřesňování jednotlivých částí studie proveditelnosti, **kteří jsou**

na sobě významně a těsně **závislé**². Toto lze označit za hlavní důvod, proč nelze zpracovat Feasibility Study krok za krokem od jakéhosi začátku do konce bez neustálé kontroly konsistence nově zpracovaných částí s předchozími a nových oprav a zásahů. Je to základní rys práce při jakémkoli projektovém plánování.

Jako druhý významný charakteristický **znak lze označit** obvykle nutnou **variabilitu** přístupů k jednotlivým řešeným problémům a **tvůrčí přístup**. Variabilita se promítá na jedné straně v mnohosti přístupů k řešení určitého problému, která je úzce spojena právě se schopností zpracovatele hledat cesty k cíli tvůrčím způsobem a na straně druhé v systematické variantnosti samotného řešení, která vyplývá z nutnosti plánovat nejistou budoucnost a zejména taktéž nejisté, ale pro realizaci projektu významné, předpoklady, které však zásadním způsobem ovlivňují smysluplnost a realizovatelnost projektu jako takového příp. jednotlivých variant jeho uchopení.

Variabilita spočívající v přístupu k řešení je dána neopakovatelností každého projektu. Ač jsou projekty a jejich prvky často řešeny obdobným způsobem, **každý reálný investiční záměr je něčím originální**, ať již novým prostředím, ve kterém je realizován, subjektem, který se o jeho realizaci rozhoduje nebo například časem, ve kterém se jeho realizace plánuje či ve kterém je uvažována jeho provozní část. Všechny tyto rozdíly mohou mít vliv na to, že **není možné přistupovat k projektům pouze s nacvičenou odbornou rutinou**, ale je třeba se zabývat každým projektem od počátku, jako by byl zcela novou a nikdy před tím nerealizovanou záležitostí. Tento fakt nikterak nepopírá možnost využití zkušeností a analogie, ale zásadně je třeba se vyvarovat zpracovávání projektů takříkajíc „přes kopírák“. Neboť pořekadlo „*Co jednomu lékem, druhému jedem.*“ platí i v případě navrhovaných dílčích řešení a jim příslušejícího investičního projektu.

Případ variantnosti samotného řešení plynoucí z nutnosti tvořit technický, organizační, marketingový či finanční výhled za podmínek nejistých budoucích vývoje základních předpokládaných veličin si vysvětleme na následujícím příkladu.

Příklad č. 2 Variantnost řešení vynucená nejistým předpokladem

Jedním z příkladů, kdy je racionální variantní řešení celé studie proveditelnosti tedy i odpovídajícím způsobem jednotlivých jejích prvků, je nejistota v odhadované výši poptávky po službách či produktech poskytovaných v rámci provozní fáze investičního záměru. Odhadovaná výše poptávky (množství zákazníků či uživatelů) má obvykle významný vliv na kapacitní propočty a volbu velikosti provozní jednotky.

*Jestliže se jedná o projekt, kde se výše takovéto poptávky odhaduje velmi nesnadno a sama závisí na množství nejistých okolností, je nanejvýš smysluplné uvažovat několik variant vývoje tohoto faktoru a těmito odlišným variantám uzpůsobit jednotlivé prvky projektu. Velmi často se v takovém případě používá odhad **pesimistický** (dolní mez poptávky), **střední** (střední hodnota³ poptávky nebo velikost poptávky s nejvyšší pravděpodobností, že nastane) a varianta **optimistická** (horní uvažovaná mez poptávky). Těmito variantám neovlivnitelných nebo jen z části ovlivnitelných faktorů pak odpovídají i tři různé verze finančního plánu a výsledných ukazatelů. Ideální je, pokud lze například přejít v průběhu realizace od jedné varianty ke*

² viz [1].

³ Vážený průměr, kde vahami jsou pravděpodobnosti jednotlivých alternativ.

druhé bez významnějších ztrát v případě, kdy se poptávka začne chovat jinak, než-li jsme ve zvolené variantě předpokládali.

Z výše uvedeného je třeba znovu vypíchnout, že při zpracování studie proveditelnosti se musíme vyvarovat automaticnosti řešení, kopírování stále stejných postupů bez ohledu na nové podmínky, nedostatečné kontroly dopadů nových rozhodnutí na rozhodnutí předchozí a uvažování pouze jedné varianty budoucího vývoje základních předpokladů, které mají zásadní dopad do prvků studie a zejména hotovostních toků v případě, že lze tyto předpokládané vlivy jen obtížně či nespolehlivě předvídat.

Naopak zde musíme ještě jednou zdůraznit, že by **zpracovatel měl dbát na hledání** řešení optimalizovaného pro dané originální podmínky, ať již ve formě zcela nových řešení, nebo prostřednictvím smysluplné a odůvodněné analogie. Dále musí neustále revidovat popsané varianty již řešených prvků studie s prvky řešenými následně a zjišťovat, zda jsou v souladu nebo si odporují, případně zda spolu tvoří harmonický provozní celek a v případě, že tomu tak není, zapůsobit na jeden či oba z prvků ve směru nápravy. A pokud je zpracovatel nucen pracovat s nejistými a špatně odhadnutelnými (nicméně pro zbytek provozního plánování a hotovostní toky významnými) předpoklady, je vhodné, aby snížil riziko nepřipravenosti tím, že zpracuje projekt pro jednotlivé varianty tohoto nejistého předpokladu.

3.2 Obecná struktura studie proveditelnosti

V předchozí subkapitole 3.1 jsme neustále uvažovali fakt, že studie proveditelnosti má určité tématické okruhy, oblasti otázek k řešení de facto stavební kameny, na které je si třeba v průběhu zpracování studie proveditelnosti odpovědět, resp. které je třeba položit. Obvyklou strukturu řešených problémů de facto respektuje následující osnova studie proveditelnosti, která navíc zohledňuje některé formální náležitosti zpracování.

Osnova Studie proveditelnosti:

Titulní stránka

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Stručné vyhodnocení projektu
4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap
5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
6. Management projektu a řízení lidských zdrojů
7. Technické a technologické řešení projektu
8. Dopad projektu na životní prostředí
9. Zajištění investičního majetku
10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)
11. Finanční plán a analýza projektu
12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
13. Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)

14. Harmonogram projektu

15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Přílohy

Úvodní stránku a body 1, 2 a 3 osnovy lze považovat za formální náležitosti studie, které mají zaručit zejména dobrou orientaci uživatele v textu, a proto jsou stručně popsány v této subkapitole. Body 4 – 14 tvoří samotné avšak, jak již jsme se zmínili, významně na sobě závislé tematické bloky. Z tohoto důvodu je každému z nich věnována jedna samostatná kapitola této příručky.

Souhrnný obsah osnovy studie proveditelnosti:

Titulní stránka – měla by na ní být uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti a jaký projekt popisuje. Je vhodné na ní uvádět počet stran textu a počet příloh (resp. jejich stran). Tyto základní údaje mohou být doplněny o stručnou identifikaci zpracovatele (resp. kontaktní osoby).

- 1) **Obsah** – obsahuje zejména informace o počtu a struktuře kapitol a o tom, na které stránce je lze nalézt.
- 2) **Úvodní informace** - na prostoru zhruba jedné stránky by měly být uvedeny následující údaje: účel, pro který je Feasibility Study zpracována a k jakému datu, identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a příslušných kontaktních osobách.
- 3) **Stručné vyhodnocení projektu** – na tomto místě by měly být v rozsahu 1-2 stran popsány zásadní závěry, které vyplývají ze zpracované studie proveditelnosti. V tabulce uveďte zásadní ukazatele a jejich hodnoty spočtené z výsledných hotovostních toků resp. nákladů a výnosů obsažených ve finálním finančním plánu, jakož i výsledky citlivostní analýzy. Ve stručné a shrnující podobě je zde uvedeno zhodnocení finanční efektivitu projektu, jeho realizovatelnost z hlediska všech prvků Feasibility Study a výsledky analýzy rizik.
- 4) **Stručný popis podstaty projektu a jeho etap** – obsahuje komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap. Jsou zde zodpovězeny základní otázky, jaký je název, smysl a zaměření projektu, jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace, jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické, jak řešeno variantní zpracování v rámci studie a jaká jsou ostatní významná specifika projektu.
- 5) **Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix** – zahrnuje popis všech marketingových aspektů projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb finálních uživatelů, konkurenceschopnosti výstupů produktu, jak v případě veřejných tak i privátních projektů a to v následující struktuře, která vychází z výzkumné a analytické části (i) a přechází v části, které obsahují řešení daných problémů (ii, iii), ty jsou členěny dle rovin na strategické (ii) a takticko-operativní (iii).
 - i) Analýza trhu a odhad poptávky
 - ii) Marketingová strategie
 - iii) Marketingový mix

- 6) **Management projektu a řízení lidských zdrojů** – obsahem je plán a uspořádání problémů souvisejících s otázkou samotného managementu projektu. Pod tímto pojmem si lze představit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů.
- 7) **Technické a technologické řešení projektu** – shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a nákladnosti oprav, změny v provozní náročnosti vlivem opotřebení apod.
- 8) **Dopad projektu na životní prostředí** – popis veškerých kladných i negativních vlivů, které plynou z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách.
- 9) **Zajištění dlouhodobého majetku** – vymezení struktury dlouhodobého majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek a případného znovupořízení, amortizační schéma apod.
- 10) **Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)** – vymezení struktury a velikosti oběžného majetku, jaké druhy materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží bude nutné skladovat a v jakých objemech, vzniklé pohledávky resp. krátkodobé závazky, náročnost projektu na držbu hotovostních prostředků a jejich řízení.
- 11) **Finanční plán a analýza projektu** – komplexní finanční zohlednění předchozích bodů v následující struktuře:
 - a) Základní kalkulace a analýza bodu zvratu
 - i) Kalkulace
 - ii) Analýza bodu zvratu⁴
 - b) Finanční plán
 - i) Plán průběhu nákladů a výnosů⁵
 - ii) Plánované stavy majetku a zdrojů krytí⁶
 - iii) Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)
- 12) **Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu** – vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků (resp. nákladů, výnosů) jako např. NPV, IRR, Doba návratnosti, Index rentability⁷ a finanční analýza projektu.
- 13) **Řízení rizik (citlivostní analýza)**⁸ – vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobností a event. opatření na jejich snížení, výsledky citlivostní analýzy.

⁴ Tento bod není obsažen v osnově „Zjednodušené studie proveditelnosti“. Viz závazné osnovy SP.

⁵ Tento bod není obsažen v osnově „Zjednodušené studie proveditelnosti“. Viz závazné osnovy SP.

⁶ Tento bod není obsažen v osnově „Zjednodušené studie proveditelnosti“. Viz závazné osnovy SP.

⁷ Pozor neplést s NPV, IRR a Indexem rentability počítaným ze socio-ekonomických toků uvedených v CBA a převedených do peněžního vyjádření.

⁸ Tento bod není obsažen v osnově „Zjednodušené studie proveditelnosti“. Viz závazné osnovy SP.

14) **Harmonogram projektu** - časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Mělo by z něj být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají.

15) **Podrobné závěrečné hodnocení projektu** - komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu.

Přílohy:

Jak již jsme podotkli, body 4 – 14 jsou vysvětleny podrobněji v následujících kapitolách. Je však již na tomto místě třeba zdůraznit, že **struktura, podrobnost a nákladnost** zpracování jednotlivých témat není z podstaty věci u každého projektu stejná. Je třeba vždy důsledně respektovat logiku projektu a věnovat se nejvíce těm problémům, které jsou právě pro jeho realizovatelnost nejvýznamnější. V čem se bude zpracování jednotlivých částí studie výrazně lišit projekt od projektu, z části vyplyne z následujícího textu, ale všichni cítíme, že propracovanost organizační struktury řídicí provoz hotelu s rehabilitačním centrem je poněkud odlišná od té, která je třeba na provoz místní komunikace k průmyslové zóně či kanalizace. Proto proporce naplnění jednotlivých kapitol finální studie proveditelnosti je vždy závislá na charakteristice projektu.

4. STRUČNÝ POPIS MYŠLENKY PROJEKTU A JEHO ETAP

Účelem této 4. části studie proveditelnosti je poskytnout uživatelům komplexní shrnující popis projektu a jeho jednotlivých etap. Významné je právě na tomto místě odlišit dopady na stav světa (zejména z pohledu investora) v případě, že projekt bude předpokládanou formou realizován (investiční varianta) od situace, kdy projekt realizován nebude (tzv. varianta nulová). Pokud je řešení feasibility study nějakým způsobem variantní, je třeba tento způsob zde popsat tak, aby bylo možné rozlišit, zda je investiční varianta jedna, či jich je několik.

4.1 Obsah shrnutí projektu

V rámci čtvrté kapitoly by měly zaznít v několika větách případně odstavcích **odpovědi na následující otázky:**

- Jaký je název, smysl a zaměření projektu?
- Jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány případně jaký problém řeší?
- Kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, či jeho dílčích částí?
- Jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována)?
- Jaká jsou ostatní významná specifika projektu?

Tyto otázky je třeba vnímat jako minimum, které je společné všem projektům. Významné je, aby po přečtení této části studie proveditelnosti byl uživatel a posléze i hodnotitel projektu maximálně srozuměn s tím, čeho se projekt a následující kapitoly a dílčí řešení týkají.

V případě variantního zpracování⁹ je vhodné v některých případech zodpovědět tyto otázky pro každou variantu zvlášť. Stejně tak je významné, aby se uživatel mohl snadno orientovat v etapách¹⁰, kterými bude projekt procházet zejména s ohledem na to, jakým způsobem ovlivňují řešení jednotlivých dílčích problematik.

4.2 Etapy investičních projektů

V této souvislosti lze rozdělit investiční záměr do **čtyř možných fází** (etap).

- **Předinvestiční fáze** – jedná se o období přípravných prací, ve kterém se projekt připravuje a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí. Z hlediska hotovostních toků sem zpravidla spadají náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu, náklady na zpracování ekonomických studií (samotná studie proveditelnosti, CBA, resp. jiné dokumenty). Důležité je, že všechny příjmy a výdaje vzniklé v tomto období jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti investice a nesmí její hodnocení ovlivnit. **Jedná se o tzv. SUNK COSTS**, česky utopené náklady, které investor vydá, ať již se investice uskuteční nebo nikoli a proto je do rozhodování o realizovatelnosti či smysluplnosti projektu nezahrnuje¹¹.
- **Fáze investiční (investiční etapa)** – jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků bývá toto období **obvykle** ve znamení silného převýšení výdajů nad příjmy. Významné rozdíly lze vytipovat i v dílčích popisovaných problematikách. Zejména u větších a organizačně náročnějších investičních akcí lze předpokládat, že složení realizačního týmu, jeho organizace a řídicí procesy se budou výrazně lišit od fáze provozní. Stejně tak se v investiční fázi jistě setkáme s jinými hmotnými dodávkami a použitými technologiemi resp. technikou, než ve fázích následujících. Všechny tyto a jiné rozdíly pak jednoznačně definují i odlišnou strukturu a výši příjmů a výdajů.
- **Fáze provozní (provozní etapa)** – jedná se o období od zahájení provozu projektu po jeho ukončení. Občas se nazývá též životností projektu. Všechny řešené aspekty jako marketing, management, technické a technologické aspekty, dodavatelsko odběratelské vztahy, vliv na životní prostředí, řízení pracovního kapitálu a celkové finanční řízení bývají často nejnáročnější na plánování v rámci zpracování studie proveditelnosti právě pro toto období. Tyto části provozní mozaiky jsou ve značném počtu projektů rozhodující pro jejich úspěšnost. Je důležité si uvědomit, že investiční fáze není jediným rizikovým místem projektu a že jeho zainvestováním - „postavením“ boj o efektivitu nekončí, ale často začíná. Efektivní zvládnutí výstavby může být zcela znehodnoceno ztrátovým a neefektivním provozem. Tento fakt je o to významnější, vezmeme-li do úvahy následky neudržení provozu investice po dobu minimálně vyžadovanou poskytovatelem dotace. Případné navrácení dotace, případně pokračující splácení úvěru na neudržitelnou investici může přivést do významných problémů jak komerční tak i neziskový či přímo municipální

⁹ viz kapitola 4.3.

¹⁰ viz kapitola 4.2.

¹¹ Pro žadatele (resp. investora) je výše těchto nákladů významná, neboť je musí obvykle uhradit, ale uhradí je, ať již investici přijme, nebo zamítne, tudíž by jeho rozhodování o smysluplnosti projektu neměly ovlivňovat. **Tyto náklady** sice s investicí souvisejí nicméně **jsou nezávislé na jejím pořízení a realizaci**. Výši těchto nákladů, které mohou znamenat při přípravě několika investičních projektů zároveň výraznou zátěž, a které již nelze z projektu nikdy dostat zpět pokud se nerealizuje, je možné někdy optimalizovat využitím postupů a nástrojů uvedených v kapitole 2.2 této příručky.

subjekt. Proto u projektů, u kterých to z jejich věcné povahy vyplývá je provozní fáze nejanalyzovanější a nejpropracovanější částí studie.

- **Fáze poprovozní (likvidační etapa)** – jedná se o období, ve kterém se projekt již neprovozuje, nicméně stále ještě může a nemusí jeho předchozí existence ovlivňovat příjmy a výdaje investora, jakož i jeho organizační a jiné související aktivity a jejich uspořádání. Na rozdíl od výdajů a příjmů předinvestiční fáze, pokud tyto finanční příjmy a výdaje existují a jsou nezanedbatelné, musíte je do hodnocení **investice zahrnout**. Typickým příkladem takových důsledků investice jsou náklady na likvidaci zařízení, stejně jako její technické a technologické řešení příp. výnosy z jeho prodeje.

Uvedené členění etap investičního projektu je třeba vnímat jako základní a obecné. Může být vhodné například oddělení určité **mezifáze**, která bývá **přechodovým můstkem mezi výše zmíněnými etapami**. Za typický příklad takovéto smysluplné mezifáze můžeme považovat **zaváděcí provoz**. Bývá typický pozvolným přechodem od procesů, organizace a toků investiční fáze směrem k fázi provozní. Tento se může vyznačovat i určitými dočasnými opatřeními, která nebyla na pořadu dne ani v předchozí fázi investiční ani nejsou součástí plně provozní fáze. Příklady je možné nalézt celou řadu: povolání určitých expertních skupin, které mohou být nápomocny při záběhu plného provozu (IS/IT specialisté apod.), dočasně omezená velikost provozu (omezení kapacity hotelového provozu před ověřením funkčnosti všech procesů apod.). Je zřejmé, že stejně tak jako jiná opatření i tato vyvolají příslušné změny v hotovostních tocích projektu a tím ovlivní hodnocení rentability a udržitelnosti projektu. Protikladem zaváděcího provozu může být **provoz útlumový**, který je obvyklým obdobím mezi plně provozní etapou a etapou likvidační. Etapizace může mít ještě jeden rozměr a to daný ŘO SROP v Příručce pro žadatele, kde je definována etapa z hlediska věcného a časového. Toto vymezení je důležité z hlediska četnosti proplácení nákladů projektu.

Váha náročnosti zpracování jednotlivých etap se bude lišit projekt od projektu a proto nelze jednoznačně určit jak má být ta či ona fáze podrobně a rozsáhle zpracována. V této souvislosti lze uvést, že projekty se touto náročností na fáze výrazně liší, jak z hlediska výše hotovostních toků, které projekt generuje, tak i z hlediska marketingové, manažerské, organizační i technické a technologické náročnosti.

.....
Příklad č. 3 Příklady různé náročnosti na zpracování jednotlivých fází

Vezmeme-li v úvahu výstavbu místní komunikace, jedná se o příklad investičního projektu významně náročnějšího v investiční než provozní fázi, jak z hlediska přípravy procesů zajištění této investice oproti přípravě procesů v období provozu tak z hlediska hotovostních toků, které jsou obvykle s investicí resp. provozem této akce spojeny.

Opakem takovéto investice může (ale nemusí) být zřízení dynamických www stránek pro propagační a organizační účely mikroregionu. V tomto případě nemusí být jejich pořízení významně náročnější, než-li jejich plánovaná neustálá aktualizace a celkový provoz.

.....

Je patrné, že etapizace projektu může být i mnohem podrobnější a je úzce spojená s životním cyklem daného projektu. V rámci popisované 4. kapitoly studie proveditelnosti by mělo být souhrnně vysvětleno, kterými etapami projekt prochází, jak je která fáze dlouhá a které oblasti jsou etapu od etapy řešeny výrazně jinak.

4.3 Variantní řešení studie proveditelnosti

Můž e nastat i případ, že **povaha významných proměnných**, které ovlivňují realizovatelnost projektu, jeho ekonomickou návratnost a rentabilitu a **které nemůž e** investor přímo ovlivnit, bude v budoucnu ovlivňovat celkové řízení, velikost, propagaci, hotovostní toky a ostatní významné faktory projektu zpracovávané v rámci studie proveditelnosti. Příkladem takové proměnné můž e být **předpokládaná** velikost poptávky po dané službě či produktu, který prostřednictvím projektu hodlá investor poskytovat, ať již na komerční či nekomerční bázi. Jeví-li se nám odhad tohoto předpokladu nespolehlivým (vysoce variabilním) a zároveň víme, že budeme projekt řídit v reakci na jeho různé hodnoty různým způsobem, můž e být velmi významné **zpracovávat projekt variantně**. V takovém případě je nezbytné právě již v rámci této kapitoly upozornit uživatele studie na tento fakt, uvést jakým způsobem jsou jednotlivé varianty od sebe odlišeny, aby bylo možné je přehledně identifikovat, jakož i uvést, na základě které konsistentní varianty jsou spočteny výsledné hodnotící ukazatele uvedené v části 3. Stručné vyhodnocení projektu. Někdy jsou uváděna variantní řešení pouze jako alternativy v rámci jednotlivých řešených tématických okruhů bez vzájemné vazby napříč těmito okruhy. Pak je v projektu obvykle předpokládáno jedno „**optimální**“ řešení, které je v rámci každého problému označeno a jeho důsledky jsou promítány následně do finálních hotovostních toků. Současně si nesmí odporovat s ostatními plánovanými verzemi řešení ostatních okruhů. Zbylé varianty řešení hrají pak úlohu buďto **zdůvodněně** zamítnutých řešení, a nebo řešení alternativních k preferované variantě. Hrají tedy roli určitých náhradníků, které lze využít v případě, že preferovaná varianta zohledněná v celkovém plánu projektu nebude z předem neznámých důvodů realizovatelná.

5. ANALÝZY TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX

Nyní se dostáváme k prvnímu kroku ¹² zpracování studie proveditelnosti resp. zpracování prvního uváděného samostatného tématu, neboť předchozí kapitoly byly ve své podstatě shrnující a při jejich tvorbě již musíme projekt resp. jeho plánovanou verzi (verze) znát. Problémy, které by v této páté části doporučené osnovy studie proveditelnosti měly být řešeny, jsou obsaženy již v jejím názvu. Všechny lze spojit prostřednictvím jednoho pojmu - **marketing**. Co pod tímto pojmem tedy v kontextu naší práce chápat? Tento pojem je ve své podstatě úzce spojený s rozvojem trhu a trhem jako takovým. Můž e ho přiblížit např. jako **soubor metod, přístupů a činností** zaměřených na řešení problémů spojených právě s trhem, jeho rozvojem a vůbec všemi aktivitami, které jsou na něj zacíleny. Významné je si uvědomit, že marketing, byť je jeho definic řada, **nelze** v žádném případě ztotožňovat jen a pouze s reklamní či jinou propagační činností.

Jestliže je marketing takto úzce propojen s pojmem trh (market), jak se týká veřejně prospěšných projektů, jejichž produkty a služby často klasickým trhem neprocházejí? Odpověď je snadná. Přestože trh v případě veřejných statků (silnic, veřejných sportovišť aj.) negeneruje přímo cenu takového výstupu, **po každé službě či výrobku existuje určitá poptávka** (někdy se hovoří o poptávce společenské) a ta **je** dána potřebami subjektů, které ji tvoří a které hodlají tyto svoje potřeby prostřednictvím dané služby či produktu, ať již

¹² Pokud se o pořadí kroků dá vůbec hovořit vzhledem k cyklické povaze zpracování (viz popis iterativního postupu v kapitole 3.1 této příručky).

veřejného či komerčního, **uspokojovat**. Proto je třeba se i v případě veřejných statků a služeb zabývat otázkou, pro koho je služba určena, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu bude o tuto službu zájem a po jakou dobu, jakým způsobem zvýšit využívání takového výstupu, jak zajistit informovanost o existenci této služby apod. Všechny tyto otázky jsou, jak je patrné, společné všem typům projektů, jen nástroje jejich zodpovídání a odpovědi samotné se mohou lišit.

Kromě toho se manažer jak komerčního tak veřejně prospěšného projektu dostává při řízení všech fází investičního projektu do dodavatelsko – odběratelských vztahů vzhledem k nutnosti nakupovat (či prodávat) související statky a služby, které tržním prostředím prochází. To, že tyto vztahy a jejich naplňování může zásadním způsobem ovlivnit smysluplnost i realizovatelnost projektu, je nasnadě.

5.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Abychom mohli vůbec rozhodnout a systematicky pojmenovat jednotlivé marketingové nástroje řízení a byli schopni stanovit jejich optimální variantu pro daný projekt, měla by fáze marketingového plánování předcházet **fáze marketingového výzkumu**. V jejím průběhu se jedná o získávání, analýzu a syntézu informací o trhu, na který jsou produkty daného projektu směřovány resp. o prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Z **analýzy trhu** by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potenciálních zákazníků resp. uživatelů projektu a jeho výstupů), **konkurence resp. alternativ** ve způsobu **uspokojení** zjištěných **potřeb**.

V případě, že byly zpracovány **analýzy strategického charakteru**, je vhodné jejich výsledky zásadně ovlivňující volbu marketingových nástrojů i další provozní, či finanční rozhodnutí zmínit právě v této 5. části studie. Za analýzy strategické povahy lze označit analýzu PEST¹³, SWOT, analýzu Pěti tržních sil¹⁴ apod. Principy všech těchto strategicko-analytických přístupů lze dohledat v příslušné literatuře a jejich výklad jde za rámec této příručky. SWOT analýza je standardně vyžadována coby dílčí výstup tzv. strategie mikroregionu. Je třeba na tomto místě zdůraznit, že tyto SWOT analýzy nelze směřovat. V rámci strategie mikroregionu se jedná obvykle o SWOT analýzu samotného svazku obcí, kde jsou uvedeny a dány do vzájemných souvislostí silné a slabé stránky tohoto subjektu s příležitostmi a hrozbami, které plynou z jeho okolí. V případě Feasibility Study **máme na mysli výsledky SWOT** analýzy vytvořené zvláště pro popisovaný projekt resp. podnik.

Ať již při přípravě projektu zvolí zpracovatelé jakoukoli úroveň strategické hloubky úvah, analýz a syntéz, měly by na prostoru této části studie padnout odpovědi alespoň na tyto zásadní otázky:

- Kdo je cílovým zákazníkem resp. uživatelem služeb a produktů plynoucích z projektu a jaká je potřeba, kterou by měl cílový uživatel prostřednictvím výstupů projektu uspokojovat?
- Jak vysokou poptávku lze očekávat?

¹³ Analýza rozděluje strategické faktory na politické, ekonomické, sociální a technologické (viz [5]).

¹⁴ Rozčleňuje tržní síly do pěti skupin na substituty, nově vstupující na trh, dodavatelé, zákazníci, stávající konkurence na daném trhu) (viz [9]).

- Jaké jsou alternativní dostupné způsoby, kterými může cílový uživatel své potřeby realizovat?

Příklad č. 4 Zjednodušené příklady základních výsledků výzkumu trhu

| <i>Projekt nové komunikace v podnikatelské zóně</i> | |
|--|--|
| <i>Analyzovaná otázka</i> | <i>Příklad výzkumu trhu (odpověď)</i> |
| <i>Hlavní cílový uživatel (zákazník)</i> | <i>Automobilisté z řad uživatelů podnikatelské zóny a souvisejících subjektů</i> |
| <i>Uspokojená potřeba (problém k řešení)</i> | <i>Dopravní dostupnost</i> |
| <i>Výše poptávky</i> | <i>100 průjezdů automobilů za den</i> |
| <i>Možná alternativa uspokojení potřeby (řešení problém uživatele)</i> | <i>Objetí nedostupné části přes stávající komunikace vedlejších obcí (zajízďka cca 15 km)</i> |
| <i>Projekt penzionu v rekreační oblasti</i> | |
| <i>Analyzovaná otázka</i> | <i>Příklad výzkumu trhu (odpověď)</i> |
| <i>Hlavní cílový uživatel (zákazník)</i> | <i>Turisté</i> |
| <i>Uspokojená potřeba (problém k řešení)</i> | <i>potřeba stravování a několikadenního (několikatýdenního) ubytování</i> |
| <i>Výše poptávky</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>• ubytovací provoz – 15 hostů denně v sezóně a 5 hostů mimo sezónu</i> <i>• restaurační provoz – 15 snídaní, 70 obědů a 30 večeří v sezóně a 5 snídaní, 20 obědů a 10 večeří mimo sezónu</i> |
| <i>Možná alternativa uspokojení potřeby (řešení problém uživatele)</i> | <i>Ubytování a stravování v místním hostinci popř. v letní sezóně využití kempu.</i> |

Otázek, které může mít smysl různě podrobně analyzovat je mnoho a jejich výčet nemůže být vyčerpávající. Za všechny můžeme uvést např. následující:

- Jak vysokou cenu je ochoten zákazník za danou službu zaplatit?
- Jaká je pozice realizátora investičního projektu na straně nákupu vstupů pro kteroukoli fázi projektu?
- Existuje konkurence na straně dodavatelů?
- Jak náročný je přechod od jednoho dodavatele ke druhému?

Pro zodpovězení výše zmíněných otázek je používána řada metodických postupů pro výzkum trhu. Výsledky takovýchto výzkumů, byly-li provedeny, jsou základním vstupem do zpracování studie proveditelnosti. Za další zdroje lze uvést strategii mikroregionu, studii příležitostí, pre-feasibility study, expertní odhady relevantních subjektů, zkušenosti s provozem obdobného projektu jiného subjektu či přímo investora, průzkumy veřejného mínění v dané obci či svazku obcí apod. Pokud vychází zpracovatel z obdobného materiálu, je důležité tento zdroj informací uvést a posoudit jeho kvalitu zpracování, neboť kvalitní zpracování nekvalitních informací jen stěží povede k dobrému výsledku.

5.2 Marketingová strategie

Máme-li dostatek informací pro rozhodování, nic nám nebrání vyjádřit základní ideu projektu, jeho hlavní cíle a cesty k jejich dosažení. To vše je obsahem marketingové strategie. V jejím rámci je třeba vymezit následující pojmy:

- **Poslání projektu** – de facto se jedná o presentaci základních činností a funkcí ve vztahu k trhu resp. potenciálním uživatelům projektu (u veřejně prospěšných projektů lze poslání definovat jako základní funkci projektu v rámci společnosti),
- **Hlavní strategický cíl projektu** – stav, kterého má být dosaženo prostřednictvím realizace projektu,
- **Zvolené strategie** – zvolená schémata pro postup, jakým mají být hlavní cíle dosaženy.

5.3 Marketingový mix

Marketingový mix je určité systematické vymezení **významných marketingových problémů** pomocí 4 P:

- **Produkt** (výsledný výrobek nebo služba) – popis produktů a služeb, které budou v souvislosti s projektem poskytovány a upřesnění potřeb, jejichž uspokojení má ten který produkt sloužit.
- **Price** (Cena a cenová politika) – rozhodnutí, za jaké ceny budou jednotlivé výrobky a služby poskytovány resp. jejich soubory? Jaké budou uplatněny případné množstevní slevy, příslušné splatnosti a jiné platební a obchodní podmínky?
- **Promotion** (Propagace – komunikační mix) – podrobný popis veškerých komunikačních kanálů, které budou v rámci jednotlivých etap projektu využívány. Mezi typické představitele tohoto komunikačního mixu lze zařadit reklamu (jako příklad lze uvést inserci v příslušných periodikách, rozhlasovou a televizní reklamu, využití plakátů, billboardů, bigboardů, vkládané reklamy, adresný a neadresný mailing apod.), public relations (P.R.), point of sales (různé naváděcí systémy směřující k objektům a zařízením související přímo s prodejem či distribucí služby či statku, vývěsní a jiné informační tabule apod.). **V oblasti** veřejně prospěšných projektů jsou velmi často dominantní složkou komunikačních aktivit činnosti směřující k řízení a ovlivňování vztahu s **veřejností čili public relations**. Může se jednat o různé semináře, besedy s občany a podnikatelskou veřejností, rozhovory v denním tisku a jiných periodikách, jejichž smyslem je vytvářet a udržovat vztah mezi realizátorem investiční akce a občanskou i podnikatelskou veřejností.
- **Place** – jedná se o popis distribučních cest, kterými se dostávají produkty a služby od poskytovatele ke spotřebiteli. Zejména schéma obchodních zástupců, zařazení v prodejních katalogích, využití prodejních sítí apod.

V průběhu zpracování páté kapitoly Feasibility Study je nezbytné popsat významná specifika investičního záměru vzhledem ke zmíněným 4 složkám, jakož i náklady na jednotlivé marketingové aktivity a jejich předpokládané výsledky. Další významnou informací, která by na tomto místě neměla být opomenuta je využití **outsourcingu** služeb souvisejících s marketingovými aktivitami. Jinými slovy, které činnosti budou zajišťovány prostřednictvím vnitřních personálních zdrojů investora (realizátora akce) a které budou naopak nakupovány

od jiných subjektů (reklamních a P.R. agentur, tiskáren aj.).

Podrobnost zpracování jednotlivých podbodů této části studie proveditelnosti se liší podle povahy projektu. Preciznost tohoto **zpracování** však vždy **musí umožňovat** jednoznačnou kvantifikaci nákladů a přínosů marketingových aktivit a jejich přenesení do finančního plánu.

6. MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dostáváme se k dalšímu problému, který je třeba při přípravě projektu vyřešit. Tím je otázka samotného **managementu projektu**. Pod tímto pojmem si lze představit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů. Plán tohoto uspořádání a řešení problémů, které v souvislosti s projektem mohou vzniknout, je obsahem této 6. kapitoly doporučené osnovy. Uveďme typické příklady řešených otázek :

- 1) Bude oddělen vlastník a provozovatel investičního projektu?
- 2) Existují jiní významní přímí účastníci projektu?
- 3) Jaká je právní forma a historie investujícího resp. provozujícího subjektu?
- 4) Které profese a v jakém počtu projekt ve svých jednotlivých fázích vyžaduje?
- 5) Jaká z činností bude řešena outsourcingem a které činnosti budou zajišťovat vlastní zaměstnanci pro každou etapu projektu?
- 6) Jak bude vypadat výsledná organizační struktura a uspořádání procesů?
- 7) Jaká vzniknou pracovní místa a jaké jsou jejich parametry (mzda, pracovní podmínky, ostatní benefity, povinnosti, požadovaná odbornost)?
- 8) Které činnosti budou zajištěny stávajícími zaměstnanci a které novými?
- 9) Jak proběhne získávání, výběr a samotné přijímání nových pracovníků?
- 10) Jak proběhne případná rekvalifikace stávajících pracovníků, eventuálně propouštění či penzionování?
- 11) Jakým způsobem budou pracovníci hodnoceni?
- 12) Jaká bude stanovena pracovní doba jednotlivých profesí?
- 13) V jakém pracovním prostředí budou jednotlivé profese vykonávány?
- 14) Jak bude zajištěna bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků?
- 15) Jaké jiné problémy vyplývající z legislativního rámce personální práce lze očekávat a jaké bude jejich řešení?

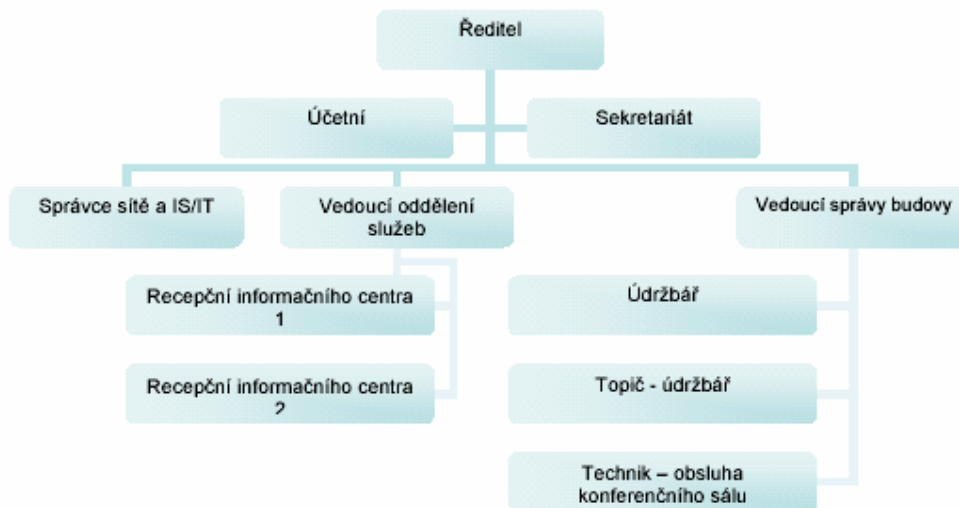
Stejně tak jako v případě ostatních témat, i zde lze říci, že relevance a potřebná podrobnost zpracování jednotlivých naznačených problémů a otázek se bude lišit projekt od projektu zejména, pokud vezmeme v potaz širší uvažovaných projektů od téměř typicky komerčních projektů (např. zřízení penzionu) až po projekty vysloveně veřejné sféry (např. výstavba komunikace). Uveďme příklad organizační struktury.

Příklad č. 5 Příklad organizační struktury multifunkčního domu

Uvažujeme projekt určitého multifunkčního domu, který je zřízen a provozován obcí

a poskytuje následující služby: veřejný internet, prodej a poskytování informací o mikroregionu, pronájem prostor službám poskytovaným na komerční bázi, provoz obecního konferenčního sálu.

Fiktivní řešení organizační struktury:



Organizační struktura příkladu č. 5 je samozřejmě naprosto smyšlená a je proto je třeba toto schéma vnímat pouze jako ilustrativní ukázkou. **Organizační struktura** musí vždy odpovídat potřebám řešení investiční akce a musí jí být v podstatě „šitá na míru“. Neexistuje žádná „jediná možná“ či všeobecně použitelná a optimální organizační struktura¹⁵.

Dále je třeba vyzdvihnout fakt, že **organizační struktura se může měnit** (stejně tak, jako uspořádání procesů) v průběhu životního cyklu projektu. Pak je třeba dané organizační uspořádání nastínit zvlášť pro každou z takto odlišných etap. Nejvýraznější rozdíly v organizaci práce, vymezení odpovědností a nadřízenosti a podřízenosti lze očekávat **mezi investiční a provozní fází**. Velmi typickým příkladem je zřizování organizační struktury, až pro provozní eventuálně zaváděcí etapu projektu, zatímco výstavba je organizována v rámci stávajícího organizačního uspořádání investora. Tento postup je možný zejména v případech, kdy je investiční etapa organizačně případně i pracovní nenaročná, dále v případech, kdy je investor na výstavbu investičních záměrů orientován a jeho stávající struktura je na investiční fázi různých projektů uzpůsobena a konečně v případech, kdy jsou organizační práce související s výstavbou projektu outsourcovány. V případě, že je projekt rozsáhlý a jeho výstavbová a posléze zaváděcí fáze jsou organizačně náročné, není neobvyklé, že na zřízení a zaběhnutí projektu je zřízen zvláštní tým, který má vymezený mandát do počátku (někdy i krátce po něm) provozní fáze a který se vyznačuje vlastním organizačním uspořádáním. Přes některé výhody a nevýhody není žádnou podmínkou, aby pracovníci účastníci se výstavby se museli nutně podílet na provozní etapě projektu. V praxi projektů realizovaných ve veřejné sféře není výjimkou ani situace, kdy je projekt významně náročnější na organizaci ve fázi

¹⁵ viz [10].

investiční než ve fázi provozní. Takovým příkladem může být výstavba komunikací lokálního významu, výstavba kanalizace apod. Zatímco při výstavbě je zapotřebí využití různých profesí od manažerských, přes obchodní a expertní až po dělnické a je třeba tyto profese skloubit, zorganizovat a časově harmonizovat jejich využití, provoz takovéto investice je na pracovní síly a manažerské aktivity relativně nenáročný. Není nemožný ani případ, že projekt nemá ve své provozní fázi zapotřebí vytvořit ani jedno trvalé pracovní místo. Pokud se jedná při zpracování Feasibility Study o takovýto případ je naše situace při zpracování této části o to jednodušší. I v takovémto případě však musíme „neexistenci“ složitější organizační struktury z důvodu její „nepotřebnosti“ a zajištění funkčnosti jiným způsobem zmínit.

Ze závěrů zvolené varianty řešení procesních, organizačních, pracovněprávních a jiných personálních otázek musí jednoznačně vyplynout jako výstup podklady pro finanční kalkulace nákladů jednotlivých procesů, ale zejména nákladů na pracovní síly. Pro přehlednost plánovaných personálních nákladů je vhodné některé údaje výsledné varianty zpracovat například pomocí tabulek. Příklad takovéto tabulky by mohl vypadat jako v následujícím příkladu.

Příklad č. 6 Přehled potřebných pracovních míst

| <i>Pracovní místo</i> | <i>Počet vytvořených pracovních míst na dané pozici</i> | <i>Požadavky na vzdělání</i> | <i>Požadavky na praxi</i> | <i>Právní forma</i> | <i>Předpokládaný zdroj uchazečů</i> | <i>Mzdové náklady</i> | <i>Odvody za zaměstnance</i> |
|-----------------------|---|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| <i>pozice 1</i> | 3 | VŠ | 3 roky v oboru | HPP | mikroregion | 25 000,- | 8 750,- |
| <i>pozice 2</i> | 2 | SŠ (nejlépe SŠP stavební) | nejsou | HPP | obec | 13 000,- | 4 550,- |
| <i>pozice 3</i> | 1 | SŠ s maturitou (obor libovolný) | 2 roky praxe | OSVČ | ČR | 21 000,- | 0,- |
| <i>pozice 4</i> | 6 | SOU | 5 let praxe v oboru | HPP | kraj | 19 000,- | 6 650,- |
| <i>pozice 5</i> | 1 | nejsou | nejsou | Dohoda o provedení práce | obec | 2 000,- | 0,- |

Je zřejmé, že uvedená tabulka může být i víceúrovňová a výrazně propracovanější, nicméně bez představy o hodnotách počtu pracovních míst v jednotlivých pozicích a nákladů, které jejich existence vyvolá, není možné sestavit korektní finanční výhled.

Při zpracování personální politiky vycházíme často z různých statistik, dokumentů, expertíz a jiných informačních zdrojů. Jsou jimi například průzkumy pracovního trhu lokality, informace z pracovního úřadu, informace z ČSÚ nebo expertní odhad vlastníka projektu či odborníka z branže. Stejně tak, jako je tomu u ostatní témat řešených ve studii proveditelnosti, je třeba i zde důsledně uvádět zdroje informací zapracovaných do zvolených variant případně použity k jejich argumentaci.

7. TECHNICKE A TECHNOLOGICKE ASPEKTY

Jestliže je studie proveditelnosti komplexním materiálem, který zkoumá a hodnotí proveditelnost projektu po všech jeho stránkách, nebyla by úplná, vynechali-li bychom při jejím zpracování základní technické a technologické aspekty. Abychom se mohli k danému řešení vyjádřit a zejména z něj vycházet při zpracování ostatních částí studie, musíme takovýto podklad mít k dispozici již při zpracování studie. **Tento** podklad a jeho kvalita je zásadní hlavně u projektů, kde zvolená technika a technologie v té či oné fázi projektu zásadním způsobem **ovlivní investiční nebo provozní finanční toky projektu**. A to ať již přímo prostřednictvím výdajů na tuto technologii či techniku nebo i prostřednictvím ostatních provozních resp. investičních výdajů. Není nutné při zpracování studie opisovat doslova technické dokumentace, dodavatelské nabídky apod. Významné je však uvést ze všech souvisejících odborných informací ty, které jsou významné pro hodnocení konsistence ostatních částí Feasibility Study. V každém případě, pokud vycházíme z určitého dodavatelského návrhu či technické a technologické dokumentace, ji musíme uvést jako zdroj a zajistit dostupnost tohoto zdroje pro pozdější uživatele studie. V rámci této 7. kapitoly bychom však měly výslovně vymezit následující otázky, jakož i ostatní otázky obdobného významu pro projekt.

- Jaká technologie je použita v investiční fázi a jaká technologie tvoří podstatu provozu?
- Jakou technologií bude projekt po skončení jeho životnosti likvidován?
- Jaké má ta která technologie provozní výhody a nevýhody a proč je preferována?
- Popis samotného výrobního a logistického procesu z technologického a technického hlediska.
- Jaké z ní plynou rizikové faktory?
- Jaký investiční majetek je zapotřebí v jednotlivých fázích projektu?
- Jaké materiálové a energetické toky vyplývají této technologické varianty v jednotlivých etapách?
- Jaké profese bude vzhledem k technologiím nutné zajistit pro výstavbu, provoz i likvidaci?
- Jak vysoké lze odhadovat investiční náklady?
- Jaká je fyzická životnost projektu resp. pořizovaných investic?
- Kdy bude fakticky nutná reinvestice z technického hlediska?
- Kdy začne vlivem opotřebení majetku narůstat provozní náročnost a v jaké míře?

Technická a technologická řešení **se samozřejmě netýkají pouze samotné výroby**, resp. poskytování služeb projektu, ale jeho samotné výstavby a likvidace, **logistických procesů, použité IS/IT** apod. Přehled možných vznesených dotazů týkajících se techniky a technologie, na které bychom si při zpracování studie měli být schopni odpovědět, není samozřejmě vyčerpávající a jeho obohacení podle specifik daného projektu je, když ne nutné, tak nanejvýš vhodné.

8. DOPAD PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Tento aspekt je významný z hlediska smysluplnosti projektu a ovlivňuje jeho hodnocení zejména v jeho celkovém socio-ekonomickém dopadu, který je pak dále využit a převeden na peněžní vyjádření v Analýze nákladů a přínosů. Nicméně ovlivňuje přímo i samotnou realizovatelnost a udržitelnost investice. V případě významných negativních dopadů projektu na životní prostředí **hrozí** realizátorovi investice **řada dodatečných nákladů**. Na jedné straně jsou to dodatečné náklady na odstraňování samotných škod případně zajištění bezproblémového provozu, na straně druhé možné sankční postihy ze stran regulativních orgánů, které by v některých případech mohli vést až k samotnému ukončení projektu. Zdroje problémových dopadů na životní prostředí můžeme nalézt **ve všech etapách projektu** a stejně tak je třeba všechny i potenciální hrozby těchto problémů předem anticipovat a zhodnotit z hlediska dopadu do hotovostních toků.

.....
Příklad č. 7 Negativní dopady na životní prostředí pro jednotlivé etapy

V rámci investiční etapy může být typickými negativními dopady, poškození krajiny v okolí výstavby použitím těžké mechanizace, kontaminace půdy únikem pohonných hmot, narušení přirozeného biosystému samotnou existencí nové stavby, znečištění ovzduší vyšší koncentrací dopravy v oblasti výstavby (vyšší dodávky materiálových toků), apod.

V průběhu provozu se může jednat o dopady vyplývající z technologie produkující vysoké množství odpadů, hlučného, prašného nebo jinak závadného provozu. Dopady mohou též nastat zprostředkovaně prostřednictvím koncentrace poptávky po službách či produktech projektu v důsledku např. nárůstu koncentrace turistického ruchu a souvisejících následků vandalizmu a zatěžování okolní přírody.

Konečně v případě závěrečné etapy životního cyklu projektu mohou nastat problémy s ekologickou likvidací investičních celků projektu příp. jejich residuí či po léta skladovaného odpadu.

.....
Stejně tak, jako jsme v příkladu č. 7 vymezili ukázky negativních důsledků realizace určitého projektu, může nastat situace opačná. Tedy, že projekt stav životního prostředí v jednotlivých etapách zlepšuje. Tyto aspekty jsou tím významnější, pokud je projekt povahy ekologické stavby.

Obdobou předchozí části studie jsou dopady na životní prostředí v tom směru, že i tyto mohou být součástí **specializovaného dokumentu** (EIA, příp. obdobný expertní posudek) a jeho využití je při zpracování Feasibility Study logickým krokem. Čím významnější dopady na životní prostředí jsou, tím důležitější je vystihnout správně důsledky těchto faktů na hotovostní toky projektu a případné rizikové faktory, které mohou a nemusejí realizovatelnost projektu ovlivnit.

9. ZAJIŠTĚNÍ INVESTIČNÍHO A OBĚŽNÉHO MAJETKU

Dostáváme se do fáze zpracování studie proveditelnosti, kterou lze označit jako určitý mezikrok mezi zpracováním dílčích tématických okruhů a převedením jejich obsahu do formy čísel a peněz v rámci finančního plánu. Ten je obsahem následující desáté části. Již v rámci této kapitoly je nezbytné **vymezit** jasně a úplně **strukturu pořizovaného investičního majetku** a zároveň rozpoznat, sepsat a z kalkulovat veškeré nutné materiálové a zbožové

dodávky a určit výši takto vynucených **zásob** nutných pro plynulý a ekonomický chod projektu. Není možné opominout logistické, dodavatelsko – odběratelské a právní řešení nákupu veškerého zmíněného majetku. Je důležité si uvědomit, že **pro zařazení majetku mezi investiční a oběžný**, nehraje roli fáze, ve které je pořízen, nýbrž **dlouhodobost či krátkodobost spotřeby** těchto aktiv. Výstupem této etapy zpracování by měly být přinejmenším následující informace:

- Jaké položky obsahuje finální seznam nutných investic?
- V jakém roce života projektu bude ten který investiční majetek pořizován a příp. opravován či znovupořizován?
- Jakým způsobem bude majetek pořizován, eventuelně od koho a za jakých obchodních podmínek zejména cenových?
- Jaké druhy materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží budou v různých fázích projektu skladovány a v jakém množství?
- Jak bude probíhat samotný běh zásob?
objednávka materiálu → dodávka → zaskladnění → skladování → vyskladnění → spotřeba → zaskladnění výrobků → prodej → vyskladnění a fakturace → pohledávka → inkaso → objednávka
- Jak vysoké zásoby bude celkem potřeba udržovat?
- Jak bude řízen oběh příslušných účetních dokladů?
- Jak vysoká bude roční (resp. měsíční) spotřeba materiálu, nedokončené výroby a energií v průběhu projektu?
- Jak vysoký bude roční (resp. měsíční) obrat zboží?
- Komu a jakým způsobem budou služby respektive produkty dodávány?
- Vzniknou provozem projektu nějaké pohledávky a v jaké výši?
- Jak vysoké vzniknou závazky vůči dodavatelům?
- Bude nutné pojištění jednotlivých druhů majetku a proti čemu?

Dílním výstupem této kapitoly by měly být při nejmenším přehledy demonstrovány na následujících příkladech:

Příklad č. 8 Přehled investičního majetku

| <i>Položka investičního majetku</i> | <i>Počet ks</i> | <i>Doba životnosti</i> | <i>Měsíc dodávky</i> | <i>Způsob pořízení</i> | <i>Cena pořízení jednoho ks</i> | <i>Ostatní náklady pořízení</i> |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <i>položka 1</i> | <i>3</i> | <i>5 let</i> | <i>04. 2005</i> | <i>Dodavatel A</i> | <i>1 000 000,-</i> | <i>15 000,-</i> |
| <i>položka 2</i> | <i>1</i> | <i>2 roky</i> | <i>05. 2005</i> | <i>Dodavatel A</i> | <i>500 000,-</i> | <i>1 500,-</i> |
| <i>.....</i> | | | | | | |
| <i>položka n</i> | <i>2</i> | <i>30 let</i> | <i>01.-08. 2005</i> | <i>Dodavatel C</i> | <i>24 000 000,-</i> | <i>1 800 000,-</i> |

Příklad č. 9 Přehled hmotných toků

| <i>Hmotný tok</i> | <i>Počet m.j. za období</i> | <i>Způsob pořízení</i> | <i>Cena za m.j.</i> | <i>Ostatní náklady pořízení</i> | <i>Skladová zásoba</i> |
|-------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|
| <i>položka 1</i> | <i>3</i> | <i>Dodavatel Y</i> | <i>1 000,-</i> | <i>5,-</i> | <i>2</i> |
| <i>položka 2</i> | <i>40</i> | <i>Vlastní výroba</i> | <i>1 500,-</i> | <i>0,-</i> | <i>10</i> |
| <i>.....</i> | | | | | |
| <i>položka n</i> | <i>1000</i> | <i>Dodavatel Y</i> | <i>2,-</i> | <i>0,-</i> | <i>0</i> |

Uvedené příklady budou obvykle potřebovat podrobnější propracování, v ideálním případě budou tabulková vyjádření pokrývat co největší počet zmíněných otázek a je opět velmi pravděpodobné, že se bude například přehled hmotných toků lišit v jednotlivých životních fázích projektu.

10. FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU

Nyní jsme v situaci, kdy máme již velmi dobrou a podrobnou představu o projektu jako takovém a všech jeho životních fázích. Je tedy možné přistoupit k vrcholné disciplíně při zpracování Feasibility Study – tvorbě finančního výhledu (finančního plánu). Tuto činnost lze rozdělit do **tří kroků**. **Prvním** je provedení základní kalkulace jednotky výsledného výrobku či služby, **druhým** krokem je nalezení bodu zvratu a **třetím** je tvorba samotného finančního výhledu, z něhož budou následně vypočteny hodnotící ukazatele.

10.1 Základní kalkulace a analýza bodu zvratu

10.1.1 Kalkulace

Hlavním úkolem kalkulace je spočítání **vlastních nákladů kalkulační jednotky**, obvykle nějakého výkonu (výrobku nebo služby). K tomu abychom mohli kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních resp. přímé náklady od režijních. Pro úplnost si vymežeme obsah těchto pojmů, pro jejichž bližší výklad, stejně tak jako výklad kalkulací, jsme nuceni odkázat čtenáře na příslušnou literaturu¹⁶:

- **Fixní náklady** – nemění se s objemem produkce (například nájemné prostor, ve kterých jsou služby poskytovány či vyráběny výsledné produkty)
- **Variabilní náklady** – rostou s každou dodatečnou jednotkou produkce (příkladem může být spotřeba materiálu)
- **Přímé náklady** (jednicové) – přímo je lze přiřadit jednotlivým druhům výrobků či služeb (typickým příkladem jsou spotřebované suroviny nebo přímé mzdy)
- **Nepřímé náklady** (režijní) – náklady vynakládané na určité společné množství výrobků, které není možné přiřadit přímo ke konkrétní kalkulační jednici (výrobku).

Jestliže jsme schopni rozdělit náklady na **přímé a nepřímé**, můžeme provést kalkulaci, tedy

¹⁶ viz [11].

určitý písemný přehled složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici (1 službu či výrobek).

10.1.2 Analýza bodu zvratu

V předchozím případě pro nás bylo významnější členění nákladů pro kalkulační účely na přímé a nepřímé. V případě analýzy bodu zvratu, kde je naším úkolem najít takový **objem produkce výrobků** (počtu poskytnutých služeb), při kterém budeme dosahovat **nulové výše zisku**. K tomu potřebujeme náklady z druhového členění rozdělit podle jejich **fixní či variabilní** povahy. Další údaj, který nám musí být k dispozici je jednotková cena produkce.

Bod zvratu pak nalezneme ze vztahu:

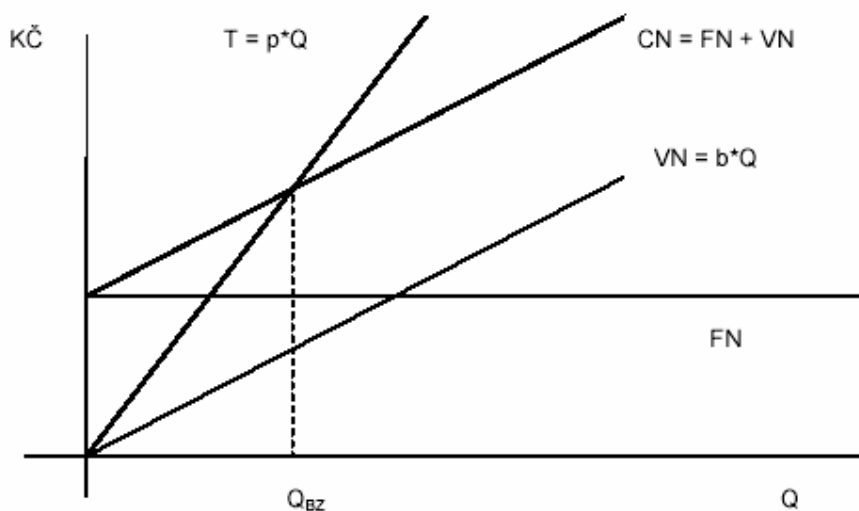
$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

kde:

- Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
- p je cena za jednotku produkce,
- b je jednotkový variabilní náklad,
- FN jsou fixní náklady.

Bod zvratu v grafickém vyjádření

kde:



- Q je objem produkce,
- Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
- p je cena za jednotku produkce,

- b je jednotkový variabilní náklad,
- VN jsou variabilní náklady,
- FN jsou fixní náklady,
- CN jsou celkové náklady,
- T jsou celkové tržby.

Bod zvratu lze propočítat i v případě, že produkujeme více služeb případně výrobků naráz. V takovém případě je vhodné počítat bod zvratu pro fixní podíl jednotlivých produktů na výrobě eventuelně pro několik takových podílů. Stejně tak lze bod zvratu určit v korunovém vyjádření, tedy odpovědět na otázku, jak vysoké tržby má být dosaženo, aby byl hospodářský výsledek roven nule.

10.2 Finanční plán

Vzhledem k tomu, že známe o projektu všechny významné charakteristiky pro všechny jeho etapy, máme provedenu kalkulaci služeb, rozhodli jsme o cenách a ostatních obchodních podmínkách poskytování jednotlivých produktů, provedli jsme analýzu bodu zvratu a rozhodli jsme o velikosti investičního celku a provozu, nic nám nebrání shrnout to vše do podoby finančního plánu. V průběhu jeho zpracování pak zřejmě učiníme ještě některá dodatečná rozhodnutí převážně finančního charakteru (zvolíme kapitálovou strukturu, změníme obvykle některé činnosti z provozovaných vlastním zázemím na outsourcované - „nakupované“, dořešíme platby DPH, nastavíme cílové splátkové kalendáře apod.).

Jestliže jsme v úvodu této metodiky zdůraznili, že tvorba Feasibility Study je činností, kterou je třeba provádět v určitých opakujících se cyklech, přesně řečeno iterativně, o finančním plánu to platí dvojnásob. A to nejen pro jeho jednoznačnou provázanost se všemi předchozími částmi studie, ale i pro jeho vnitřní strukturu. Samotný finanční plán lze rozdělit do **tří základních pohledů na projekt** resp. podnik, z nichž je jeden závislý na druhém a opět tvoří určitý uzavřený cyklus. Nejobvyklejší je sledovat zvlášť průběh nákladů a výnosů, plánovanou bilanci **projektu** tj. plánovanou výši využívaného majetku (aktiv) a zdrojů jeho krytí (pasiv). Mohou v tomto směru nastat v podstatě **dvě situace**. Za představitelnější a čitelnější lze označit situaci, kdy je investiční projekt institucionalizován v podobě nově vzniklého subjektu např. firmy ve formě obchodní společnosti či neziskové organizace, pak lze finanční plán projektu ztotožnit s plánováním finančních výkazů tohoto **subjektu**. Finanční výhled je tedy složen z plánované výsledovky, rozvahy a výkazu o cash flow (výkaz o hotovostních tocích resp. příjmech a výdajích), doplněný o členění průběhu nákladů a výnosů z jiného, než-li druhového a podobné výstupy významné pro samotné řízení projektu, žádost o úvěr, žádost o dotaci apod. Poněkud méně přehledná je situace, kdy je projekt začleněn mezi řadu jiných investic a obecně řečeno aktivit určitého stávajícího subjektu, ať již se jedná o obec, svazek obcí, neziskovou organizaci či komerční subjekt. V tomto případě musíme při plánování finančních toků investiční akce na ni pohlížet jako na určitý **podnik v podniku**, byť je projekt řízen a provozován prostřednictvím aktiv, zdrojů, organizačních struktur a jiných entit subjektu, který ho realizuje. Abychom byli schopni správně oddělit a vymezit majetek, zdroje, náklady, výnosy a hotovostní toky, které jsou takřkajíc vyvolány investicí samotnou od těch, které s ní věcně a časově nesouvisí, musíme dbát na dodržení

principu přírůstkové báze¹⁷. Problematické je zejména vymezit a projektu ve správné výši přiřadit odpovídající část režijních nákladů (resp. výdajů), které jsou ve svém evidovaném souhrnu (např. ve finančním účetnictví) vyvolávány obvykle několika investičními akcemi zároveň. V případě výnosů (příjmů) bývají obvykle problémy s přiřazením té či oné druhové položky konkrétnímu investičnímu projektu menší.

10.2.1 Plán průběhu nákladů a výnosů

V rámci plánování nákladů a výnosů je třeba spočítat a agregovat (shrnout) jednotlivé druhy nákladových položek pro jednotlivá plánovaná období (obvykle roky či měsíce), jakož i stanovit jejich výsledné saldo, kterým je **hospodářský výsledek** projektu.

Hospodářský výsledek – rozdíl celkových výnosů projektu a celkových nákladů na projekt. Tento je pak účetně členěn stejně jako náklady a výnosy na druhové položky připadající provozní, finanční či mimořádné činnosti.

Přehled výsledných tabulkových částí:

- Průběh nákladů v investiční etapě v druhovém členění
- Průběh výnosů v investiční etapě v druhovém členění
- Průběh nákladů v investiční etapě v členění na fixní a variabilní
- Průběh nákladů v provozní etapě v druhovém členění
- Průběh výnosů v provozní etapě v druhovém členění
- Průběh nákladů v provozní etapě v členění na fixní a variabilní

V případě, že existuje i poprovozní etapa resp. jiné etapy, tabulkové části budou doplněny i o průběh nákladů a výnosů v obdobných členěních i pro tuto fázi resp. ostatní fáze.

10.2.2 Plánované stavy majetku a zdrojů krytí

V případě plánované bilance projektu jde o to odhadnout výši a strukturu potřebného majetku vloženého do projektu a využívaného k realizaci projektu v jakékoli jeho fázi, jakož i adekvátní a dosažitelnou výši a strukturu jemu odpovídajících pasiv.

Aktiva projektu – jakýkoli hmotný, finanční či nehmotný majetek, jehož prostřednictvím je projekt realizován. V případě založení podniku pak jakýkoli majetek vlastněný tímto subjektem. Příkladem mohou být stálá aktiva jako například budovy, automobily, software, hardware, licence, ochranné známky či aktiva oběžná, mezi která naopak patří peněžní prostředky, pohledávky či zásoby.

Pasiva projektu – jakýkoli vlastní, cizí, dlouhodobý či krátkodobý zdroj, z něž je majetek kryt. Příkladem takovýchto zdrojů může být zisk generovaný projektem, bankovní a jiné úvěry, závazky z obchodních styků či samotná dotace či vklad vlastníka. V případě rozpočtových organizací pak dotace projektu z rozpočtu realizujícího subjektu.

Přehled výsledných tabulkových částí:

- Stavy aktiv na konci jednotlivých období v investiční etapě

¹⁷ viz Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka pro SROP vydaná ŘO SROP, resp. viz [1],[8].

- Stavy pasiv na konci jednotlivých období v investiční etapě
- Stavy aktiv na konci jednotlivých období v provozní etapě
- Stavy pasiv na konci jednotlivých období v provozní etapě

V případě, že existuje i poprovozní etapa, tabulkové části budou doplněny i o stavy majetku a použitých zdrojů v obdobných členěních i pro tuto fázi resp. ostatní fáze.

10.2.3 Plán průběhu cash flow (příjmů a výdajů)

Hotovostní tok (Cash Flow) – tok ve finančním vyjádření, který může nabývat podobu příjmu či výdaje.

Příjem – kladný tok peněz, doprovázen zvýšením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.

Výdaj – záporný tok peněz, doprovázen snížením stavu peněžních prostředků v pokladně nebo na některém z účtů.

Čistým hotovostním tokem (Net Cash Flow) se má pak namysli saldo (rozdíl) kladných a záporných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů

Přehled výsledných tabulkových částí:

- Průběh příjmů a výdajů v investiční etapě
- Průběh příjmů a výdajů v provozní etapě

Někdy je vhodné cash flow dělit podle povahy kalkulovaných hotovostních toků na CF z investiční, provozní či finanční činnosti. I zde může být pro řízení projektu vhodné členění výdajů projektu na fixní a variabilní¹⁸.

Příklad č. 10 Vzor tabulky Přehled finančních toků akce dle jednotlivých výdajů

| | Měsíc 1 / rok | Měsíc 2 / rok | Měsíc 3 / rok | MěsícXY / rok XY | Celkem |
|-------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------|
| Výdaj 1 | 100 000 | 200 000 | | | 300 000 |
| Výdaj 2 | | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 150 000 |
| Výdaj XY | | | 340 000 | | 340 000 |
| Celkem Výdaje | 100 000 | 250 000 | 390 000 | 50 000 | 790 000 |
| Příjem 1 | 750 000 | | | | 750 000 |
| Příjem XY | | | 40 000 | | 40 000 |
| Celkem příjmy | 750 000 | 0 | 40 000 | 0 | 790 000 |
| Cash-Flow Celkem | 650 000 | -250 000 | -350 000 | -50 000 | 0 |
| Zůstatek | 650 000 | 400 000 | 50 000 | 0 | 0 |

10.2.4 Závěrečné poznámky k finančnímu plánování

¹⁸ V takovém případě je možné uvažovat i alternativní vyjádření bodu zvratu, jako takové úrovně realizovaných příjmů, při kterých je celkové roční čisté cash flow projektu rovno nule (viz kapitola 10.1.2).

Iterativní povaha zpracování finančního plánu je nyní již zřetelnější. Jestliže plánujeme konkrétní finanční výkaz (konkrétní tabulkovou přílohu), není možné si neuvědomovat provázanost s ostatními výstupy a to i těmi, které teprve sestavovány budou. Není možné jednoznačně určit, který z výkazů má být plánován jako první, tak aby sestavení a optimalizace následujících tento výstup nezměnila. Začneme-li například plánováním nákladů a výnosů, je zřejmé, že se neobejdeme bez definice struktury majetku, která nám ovlivní odpisy či navrzení struktury pasiv, která je rozhodující pro výši finančních nákladů (zejména úroků). Zároveň však bez definování velikosti tržeb, které jsme schopni generovat na daném „trhu“ není možné optimalizovat velikost majetkové základny. Struktura a výše pohledávek, reinvestic, nárůstů či poklesů zásob na straně aktiv a návrh splátkových kalendářů či nárůstů závazků z obchodního styku na straně pasiv zas jednoznačně ovlivňuje průběh hotovostních toků projektu.

Dalším rozhodnutím, které je třeba při tvorbě finančního plánu učinit, je vyřešení otázky **délky plánovaných období**. Je obvyklé, že jsou plánovanými obdobími roky. Ale zároveň je vhodné první hodnocené období naplánovat podrobněji – tedy po měsících.

Nelze na tomto místě nezdůraznit, že finanční plán musí vycházet z jedné konsistentní varianty provozního a investičního řízení projektu. Není možné kalkulovat náklady pro jednu a výnosy pro druhou investiční alternativu. Jestliže je však variantně řešena celá studie, pak i finanční plán musí být nutně variantní.

11. HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

Hodláme-li zhodnotit finanční bonitu projektu, případně srovnat několik investičních projektů mezi sebou, využíváme k tomu určitá kritéria. Roli takových kritérií hrají ukazatele, které jsou počítány z údajů uvedených ve finančním plánu. Někdy se jim říká proto **ukazatele kritériální** (hodnotící). Jejich konstrukce je orientována na co nejlepší zobrazení rentability projektu. Kromě toho je možné provést klasickou finanční analýzu plánovaných výkazů, resp. zjistit některé významné vlastnosti projektu z průběhu samotných hotovostních toků. V každém případě **smyslem 11. kapitoly** je vynést soud o finanční bonitě a udržitelnosti projektu tedy efektivnosti z finančního hlediska.

11.1 Vyhodnocení finanční rentability projektu hodnotícími ukazateli

V případě, že by nám v projektu běželo o zhodnocení a návratnost vložených finančních prostředků, tak jako je tomu v komerční sféře, byly by kritériální ukazatele kalkulované z údajů ve finančním plánu (zj. přehledu o hotovostních tocích) zásadním kritériem, podle kterého bychom se zřejmě rozhodli projekt zamítnout či přijmout. I přesto, že v případě veřejně prospěšných projektů nejsme často tímto přímým zhodnocováním našich peněžních prostředků motivováni nebo přinejmenším není naším hlavním cílem, nám **kritériální ukazatele** o projektu **mnoho napoví pro řešení otázky jeho udržitelnosti**. Výstupy v podobě hodnotících ukazatelů kalkulovaných z finančních toků nalezneme coby dílčí výstup též v Analýze nákladů a přínosů (CBA)¹⁹, která hraje v našem případě roli podkladu pro rozhodnutí o smysluplnosti investice. Za hlavní lze označit následující uvedené ukazatele²⁰.

¹⁹ viz Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka pro SROP vydaná ŘO SROP.

²⁰ Bližší výklad včetně interpretace naleznete v: Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka pro SROP vydaná ŘO SROP, [2] nebo [8].

Současná hodnota (PV - Present Value) - je součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Převod na současnou hodnotu se provádí takzvaným diskontováním budoucích toků.

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- PV_t je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1 až do období „n“,
- r je diskontní sazba,
- t je symbol konkrétního období,
- n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu).

Čistá současná hodnota (NPV - Net Present Value) – je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n.

Vnitřní výnosové procento (IRR - Internal Rate on Return) - je taková výše **diskontní sazby, při níž bude** čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice **rovna nule**.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Kde:

- IRR je vnitřní výnosové procento,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n.

Index rentability (NPV/I) - Podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích).

$$NPV / I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{(-CF_0)}$$

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- PV je současná hodnota investice,
- I je velikost investičních výdajů v nultém období,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- CF₀ je hotovostní tok plynoucí z investice v období 0 (obvykle = - investice),
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n.

Doba návratnosti (DN) - je počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózané hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

Podíl čistého výnosu k investičním nákladům – tento ukazatel **by měl být obsažen** v každé studii proveditelnosti, která je povinnou přílohou žádosti o finanční pomoc ze SROP. Jedná se o vyjádření finanční rentability investice na základě poměru průměrného čistého provozního cash-flow ku celkovým investičním nákladům. Průměr se pro potřeby povinné přílohy kalkuluje za prvních pět let provozu investice, pokud není životnost investice nižší. Tento výsledný podíl (koeficient) lze vyjádřit matematicky takto:

$$Koeficient = \frac{\sum_{t=1}^5 CFO_t}{I}$$

Kde:

- I je velikost investičních výdajů v nultém období,
- CFO_t je provozní hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- t je období (rok) od 0 do 5.

Tento ukazatel nám vypovídá o průměrné finanční návratnosti investice z provozních hotovostních toků v prvních pěti letech provozu projektu.

Významné je vždy pohlednout na výsledky více kritériálních (hodnotících) ukazatelů a závěry o projektu učinit až z ohledem na výpověď všech. Toto doporučení je o to významnější, jestliže si uvědomíme, že jednotlivé ukazatele mohou o projektu vypovídat „protichůdně“.

11.2 Zhodnocení „kvality hotovostních toků“ a finanční analýza

Projekt však můžeme analyzovat mnohem hlouběji. Může se nám zajisté stát, že i přes celkovou bonitu projektu prokázanou například transparentně vysokými hodnotami NPV, IRR, Indexu rentability apod. může být projekt nerealizovatelný z důvodu **nedostatku likvidních prostředků** – jedná se o narušení likvidity tedy neschopnosti dostat v určité době svým závazkům. Tento aspekt realizovatelnosti projektu je obvykle analyzován prostřednictvím ukazatelů likvidity známých z finanční analýzy²¹. Sledování likvidity projektu (resp. podniku) je zásadní činností, která by měla předejít závažnějším provozním problémům. Je třeba si uvědomit, že i při vysoké rentabilitě projektu může dojít vlivem špatného finančního plánování a řízení hotovosti k výrazným problémům či dokonce k uzavření projektu z důvodu jeho ať již krátkodobého či dlouhodobého neufinancování. V případě, že se jedná o krátkodobý výkyv v příjmech, lze tento problém řešit řadou nástrojů krátkodobého financování (dodavatelské úvěry, krátkodobé bankovní úvěry, factoring, přijímání záloh od odběratelů apod.). Tyto cesty však musí být předem pro problematická období uvažovány, protože ani jejich využití není automatické a vždy možné. V případě trvalé ztrátovosti projektu, který však chceme realizovat například z důvodu jeho celkové společenské rentability, je třeba najít obvykle dlouhodobý zdroj krytí těchto záporných čistých cash – flow. Takovýmto zdrojem může být například rozpočet dané obce či svazku obcí.

Zásadním výstupem hodnocení projektu z finančního hlediska je zodpovězení otázky jeho finanční rentability a otázky jeho dlouhodobé i krátkodobé financovatelnosti.

12. ANALÝZA CITLIVOSTI A ŘÍZENÍ RIZIK

Riziko je neoddelitelnou součástí řízení projektů²². S jeho existencí je spojena jak naděje na výsledky, které jsou lepší než-li očekávané, tak hrozba, že tomu bude naopak. Významné je pro nás nalézt a vymezit v této části studie základní rizikové faktory, tedy takové faktory, které jsou příčinou či zdrojem rizika²². Objevují se zejména v předpokládaných veličinách, které jsou pro výsledky projektu, potažmo jeho realizovatelnost resp. smysluplnost, významné, ale které nejsou pod naší kontrolou vůbec nebo jen z části. Jejich hodnoty a průběh proto musíme předem co nejlépe odhadnout a zvažovat následky, které může náš omyl v tomto odhadu mít, jakož se snažit nalézt nástroje, kterými lze tyto důsledky snížit. **Samotné kvalitní a důsledné zpracování studie proveditelnosti je ve své podstatě již prvním krokem k vyhnutí se neúspěchu projektu.** Dalším nástrojem, o kterém jsme se již zmínili je **variantní řešení** studie proveditelnosti, které je motivováno právě zobrazením důsledků několika možných hodnot určitého rizikového a tedy variabilního faktoru. Variabilním faktorem máme namysli jakoukoli veličinu, která může nabývat různých hodnot s určitou pravděpodobností, která nám může být známa či neznáma. Významným nástrojem i identifikaci rizikových faktorů je pak citlivostní analýza.

12.1 Analýza a řízení rizika

Základní náplní analýzy je v této souvislosti identifikace zmíněných rizikových **faktorů** a pokud možno stanovení určité pravděpodobnosti, se kterou mohou v budoucnosti nabývat

²¹ Podrobný výklad finanční analýzy naleznete např. v [2], [11], ale i jiných odborných publikacích.

²² Podrobněji viz [1], [2] či [8].

jednotlivých možných hodnot. Identifikace těchto veličin obvykle vyžaduje zkušenost, znalost a intuici pracovníků, kteří projekt připravují (resp. zpracovávají studii proveditelnosti). **Rizikový faktor** sám o sobě by **měl být** posouzen na základě dvou kritérií. Tím prvním je intenzita negativního vlivu a tím druhým pak **pravděpodobnost výskytu** takové situace. Jestliže má daná veličina zásadní vliv na výsledek projektu a zároveň je velmi pravděpodobné, že se může její hodnota odchýlit negativním směrem, pak je jí třeba věnovat v rámci studie proveditelnosti (a nejen v kapitole o riziku) stěžejní význam. K zjištění míry vlivu jednotlivých faktorů na určité kritérium úspěšnosti (smysluplnosti či realizovatelnosti) projektu slouží citlivostní analýza. Zjistit pravděpodobnosti jednotlivých možných stavů a průběhů zkoumaných vstupních veličin je zřejmě ještě obtížnější a neobejdeme se zde ve většině reálných situací bez expertních posudků a posouzení. Stejně tak nám posouzení možných budoucích scénářů a jejich pravděpodobností usnadní kvalitní zpracování jednotlivých souvisejících dílčích částí studie proveditelnosti, o kterých jsme hovořili v předchozích kapitolách. Příkladem typického zásadního faktoru rizika v praxi podnikatelských, ale i některých municipálních projektů může být poptávka po poskytované službě či statku. Představu o její velikosti a možných výkyvech nám může pomoci vylepšit zpracování analýzy poptávky a celkové tržní analýzy²³. Rizika plynoucí z možných dopadů na životní prostředí by měla pomoci odhalit EIA, podobná provázanost se všemi použitými²⁴ dílčími expertízami je nezbytnou součástí práce na studii proveditelnosti. **Výsledkem** analýzy rizik musí být uvedený seznam všech rizik projektu, jejichž význam byl shledán jako zásadní.

Jestliže jsme identifikovali rizika projektu, je **smyslem řízení rizika zvýšit** pravděpodobnost úspěchu realizace této investiční akce a minimalizovat naopak **hrozící nebezpečí** problémového průběhu eventuelně dokonce krachu. V rámci řízení rizika v této přípravné fázi projektu by mělo být **zhodnocení, jak velké je celkové riziko** projektu, zda **je** vzhledem k němu **projekt** pro investora **ještě** přijatelný a zejména, jaká opatření je možné pro snížení rizikovosti přijmout, eventuelně, jak lze řešit negativní následky případných negativních vývoje. Odpovědi na zmíněné otázky jsou základním obsahem této části studie proveditelnosti. Tyto je vhodné oddělit podle jednotlivých fází projektu, zejména vzhledem k tomu, že v průběhu investiční etapy je struktura rizikových faktorů obvykle odlišná od rizik v etapě provozní.

12.2 Citlivostní analýza

Analýza citlivosti je postup, který zkoumá **proměnlivé a nejisté předpoklady** investičního záměru a zejména pak vliv jejich změn na určitý výsledný ukazatel. V našem případě budeme zkoumat **vliv na rozhodující** (kritériální) **ukazatele** (NPV a NPV/I). Její smysl lze spatřovat zejména v tom, že nutí zpracovatele projektu identifikovat zásadní předpoklady a proměnné, ukazuje, kde by byla případně dodatečná (upřesňující) informace nejužitečnější a pomáhá odhalit robustnost („spolehlivost“) prognózy.

Postup analýzy může probíhat následovně:

- 1) Vyjádření všech zásadních předpokladů obsažených v kalkulaci daného prognózovaného hotovostního toku pro všechny roky.

²³ Viz kapitola 5.1 této příručky resp. [5], [9].

²⁴ V teorii jsou významně oddělovány pojmy rizika a nejistoty. Pro potřeby této příručky tento rozdíl zanedbáváme, nicméně veškerá doporučení řeší oba tyto problémy.

- 2) Postupně každý z těchto předpokladů změním o 1% a pro každou tuto změnu zvlášť spočítáme znovu hodnotu rozhodujícího (kriteriálního) ukazatele.
- 3) Pro každý takto měněný předpoklad nyní spočítáme procentní změnu výsledného kriteriálního ukazatele. (pozor! Jedná-li se o ukazatel uváděný v procentech např. NPV/I nebo IRR, pak počítáme procento z procentního vyjádření).

$$\text{procentní změna ukazatele} = (\text{hodnota ukazatele po změně předpokladu} - \text{hodnota před změnou}) / \text{hodnota ukazatele před změnou předpokladu}$$

Příklad č. 11 Výpočet procentní změny kritéria v rámci citlivostní analýzy

Jestliže se zvýší poptávka po službách informačního centra v obci o 1%, zvýší se NPV ekonomických toků projektu z původních 5 000 000 Kč na 5 200 000 Kč.

$$\Delta(\%)NPV = \frac{5200000 - 5000000}{5000000}$$

$$\Delta(\%)NPV = 4\%$$

Výsledek znamená, že změní-li se předpoklad poptávky o 1% změní se hodnota kritéria o 4%. Z toho lze usuzovat, že právě odhadu poptávky bychom měli v analýze věnovat maximální pozornost, neboť právě na jeho změnu **jsou výsledky** projektu velmi **citlivé**.

Obecně lze doporučit věnování největší pozornosti těm předpokladům, jejichž změna vyvolá největší reakci výsledných ukazatelů, ať již jakýmkoli směrem²⁵. Omezený počet takto významných předpokladů je vhodné ještě jednou v této fázi ověřit. To vše ještě před tím, než budeme interpretovat výsledky analýzy a rozhodovat o smysluplnosti investice.

13. HARMONOGRAM PROJEKTU

Nedílnou součástí studie proveditelnosti je časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Mělo by z něj být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají. Nejnáročnější na podrobnost a propracovanost jsou obvykle etapy investiční výstavby případně zaváděcích provozů. Tento harmonogram by měl být vytvořen kromě popisné formy, která umožňuje přesné vymezení okamžiků zahájení a ukončení jednotlivých procesů, navíc i v podobě grafické, která umožňuje přehlednou orientaci.

²⁵ Zvýšení hodnoty předpokladu o 1% může vyvolat naopak snížení hodnoty kritéria o x%. Dopad na kritérium je tedy tím větší, čím větší je absolutní hodnota jeho změny. Např. čím větší je NPV. Je-li tedy změna NPV vyvolaná předpokladem A rovna -4% a změna vyvolaná předpokladem B je 0,2%, pak předpoklad A je jednoznačně významnější.

Příklad č. 12 Fiktivní příklad harmonogramu investičního projektu

Fáze investiční provozní likvidační

| Fáze | Investiční | | Provozní | | | | Likvidační | | |
|-----------|------------|---|----------|---|---|---|------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Činnost A | → | → | | | | | | | |
| Činnost B | | → | | | | | | | |
| Činnost C | → | | | | | | | | |
| Činnost D | | | → | → | → | → | → | | |
| Činnost E | | | → | → | → | → | | | |
| Činnost F | | → | → | → | | | | | |
| Činnost G | | | | → | → | → | → | | |
| Činnost H | | | | | | | → | → | → |
| Činnost I | | | | | | | | | → |
| Činnost J | | | → | → | → | → | → | → | → |
| Činnost K | | | | | | | | → | → |

V případě, že existuje reálná návaznost činností, je třeba o těchto vazbách informovat uživatele studie. V daném příkladu by to mohlo znamenat, že činnost B nemůže být vykonána dříve než bude dokončena činnost A. Z hlediska řízení projektu a jeho rizik je třeba si uvědomit, že pokud by zároveň byly například činnosti D a E závislé na dokončení činnosti B, pak zpoždění v procesu A zpozdí hlavní procesy celé provozní fáze. V případě variantního zpracování studie je třeba myslet i na variantní uspořádání činností.

14. ZÁVĚR STUDIE PROVEDITELNOSTI

Každá feasibility study musí obsahovat komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu. Zde již není třeba zacházet do opakování detailních řešení, popsaných v jednotlivých kapitolách, jako spíše s ohledem na každou tuto oblast ohodnotit projekt na strategické úrovni s vypíchnutím těch nejzásadnějších faktorů. Nesmí chybět jednoznačné vyjádření zda je projekt realizovatelný či nikoli, případně uvést základní podmínky tohoto výroku. Tento závěr je třeba v případě variantního zpracování projektu učinit pro každou variantu zvlášť, ale zároveň i vymežit hodnocení, které uvažuje o projektu jako o komplexu všech uvažovaných variant a scénářů. Při tomto komplexním hodnocení pak musí být zřejmé, které variantě je přisuzována jaká váha a proč.

15. DOPORUČENÁ A POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Fotr Jiří „Podnikatelský plán a investiční rozhodování“ Grada Publishing, s.r.o. 1999 ISBN 80-7169-812-1
- [2] BREALEY & MYERS „Teorie a praxe firemních financí“
- [3] Fotr Jiří „Strategické finanční plánování“ Grada Publishing, s.r.o. 1999 ISBN 80-7169-694-3
- [4] Vysušil Jiří „Plánování není přežitkem“ Profess ISBN 80-85235-18-8
- [5] Kotler Philip „Marketing a management“ Praha – Victoria Publishing ISBN 8085605082
- [6] Veber Jaromír „Management“ Management Press 2000 ISBN 8072610295

- [7] Koubek Josef „Personální práce v malých podnicích“ Grada Publishing, s.r.o. 2003 ISBN 8024706024
- [8] Kislingerová a kol. „Manažerské finance“ C.H.Beck 2004 - vydání se očekává v květnu 2004
- [9] Sedláčková Helena „Strategická analýza“ C.H.Beck 2000 ISBN 8071494228
- [10] Dědina Jiří „Podnikové organizační struktury“ Victoria Publishing 1996 ISBN 8071870293
- [11] Synek a kol. „Manažerská ekonomika“ Grada Publishing, s.r.o.2003 ISBN 802470515X

16. SEZNAM PŘÍKLADŮ

| | | |
|---------------|--|----|
| Příklad č. 1 | Příklad návaznosti kroků..... | 6 |
| Příklad č. 2 | Variantnost řešení vynucená nejistým předpokladem..... | 7 |
| Příklad č. 3 | Příklady různé náročnosti na zpracování jednotlivých fází..... | 13 |
| Příklad č. 4 | Zjednodušené příklady základních výsledků výzkumu trhu..... | 16 |
| Příklad č. 5 | Příklad organizační struktury multifunkčního domu..... | 18 |
| Příklad č. 6 | Přehled potřebných pracovních míst..... | 20 |
| Příklad č. 7 | Negativní dopady na životní prostředí pro jednotlivé etapy..... | 22 |
| Příklad č. 8 | Přehled investičního majetku..... | 23 |
| Příklad č. 9 | Přehled hmotných toků..... | 24 |
| Příklad č. 10 | Vzor tabulky Přehled finančních toků akce dle jednotlivých výdajů..... | 28 |
| Příklad č. 11 | Výpočet procentní změny kritéria v citlivostní analýze..... | 34 |
| Příklad č. 12 | Fiktivní příklad harmonogramu investičního projektu | 35 |

PŘÍLOHA Č. 5 – VZOROVÁ TABULKA PRO PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ AKCE

Elektronická verze tabulky je dostupná na www.kr-kralovehradecky.cz.

| TÝM | Funkce v projektu | Název organizace | Funkce v rámci organizace | Aktivity členů týmu v jednotlivých fázích projektu (max. 20 slov) | | | Podíl práce na projektu k celkové pracovní době (v %) 100%=40h/týdně | Relevantní zkušenosti s obdobnými projekty (Phare, ISPA..) |
|--------------------|-------------------|------------------|---------------------------|---|------------------------------|----------------------------|--|--|
| | | | | Předinvestiční fáze ¹ | Investiční fáze ² | Provozní fáze ³ | | |
| Projektový manažer | | | | | | | | |
| Členové týmu | 1. | | | | | | | |
| | 2. | | | | | | | |
| | 3. | | | | | | | |
| | 4. | | | | | | | |
| | 5. | | | | | | | |

Legenda :

¹ Předinvestiční fáze - jedná se o období přípravných prací před zahájením vlastní realizace projektu

² Investiční fáze - jedná se o období od začátku investiční výstavby projektu do zahájení jejího provozu

³ Provozní fáze - jedná se o období od zahájení provozu po dobu udržitelnosti projektu

PŘÍLOHA Č. 6 - PODKLADY K POSUZOVÁNÍ PROJEKTU Z HLEDISKA Vlivu NA ŽP (EIA) A ÚZEMÍ SOUSTAVY NATURA 2000

Obsah:

- Legenda
- Pokyn MŽP č. 3/2004
- Seznam priorit a jednotlivých typů záměrů z programu SROP a JPD 2, které nevyžadují předložení dokladu o vlivu projektu na životní prostředí podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění zákona č. 93/2004 Sb.,
- Seznam priorit, opatření a podopatření programu SROP a JPD Praha Cíl 2, které nevyžadují vyjádření z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000

Legenda

1. Postup žadatele při posuzování projektu z hlediska vlivu na životní prostředí (EIA)

- Žadatel „**velkého projektu**“ konzultuje záměr projektu na odboru životního prostředí příslušného krajského úřadu dle zákona č. 100/2001 Sb., přílohy č. 1 – seznam záměrů, kategorie I. a II., žadatelé jsou vysvětleny postupy posuzování vlivu na životní prostředí.
- Žadatel „**menšího projektu**“ (předmět záměru projektu není obsažen v příloze č. 1 zákona č. 100/2001 Sb.) prostuduje pokyn MŽP č. 3/2004. Žadatel jehož záměr dle článku 4 Pokynu MŽP č. 3/2004 nevyžaduje podání oznámení nepředkládá vyjádření k projektu z hlediska posuzování vlivu na životní prostředí. Žadatel prostuduje materiál odsouhlasený MŽP a MMR s názvem „Seznam priorit a jednotlivých typů záměrů z programu SROP a JPD 2, které nevyžadují předložení dokladu o vlivu projektu na životní prostředí podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění zákona č. 93/2004 Sb.,“ pokud projekt obsahuje pouze záměry obsažené ve výše uvedeném

seznamu, žadatel nepředkládá vyjádření k projektu z hlediska posuzování vlivu na životní prostředí.

- Žadatel projektového záměru, u kterého je vyžadováno **posouzení projektu z hlediska vlivu na životní prostředí** vyplní přílohu č. 1 Pokynu MŽP č. 3/2004 – Náležitosti oznámení. Žadatel může vyplnit oznámení sám včetně odstavců C a D dle svých informací o projektu. Oznámení předloží žadatel příslušnému odboru životního prostředí (odbor životního prostředí KÚ, správa CHKO, NP) včetně příloh uvedených na oznámení (např. mapový podklad, podklady pro stavební úřad, *stanovisko orgánu ochrany přírody z hlediska vlivu projektu na soustavu Natura*).
- **Vyjádření orgánu ochrany přírody** ve smyslu: projekt nemá zásadní vliv na životní prostředí, předkládá žadatel (pokud je vyjádření vyžadováno) při předložení žádosti do programu SROP (i v případě sloučeného a stavebního řízení). Žadatel dokazuje vliv projektu na životní prostředí při předložení žádosti vždy, pokud je vyjádření z hlediska vlivu na životní prostředí vyžadováno.

2. Stanovisko orgánu ochrany přírody (odbor životního prostředí KÚ, správa CHKO, NP, újezdní úřady) z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000

- Žadatel prostuduje materiál projednaný MMR a MŽP s názvem „Seznam priorit, opatření a podopatření programu SROP a JPD Praha Cíl 2, které nevyžadují vyjádření z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000“. Pokud projekt obsahuje pouze záměry vyjmenované ve výše uvedeném materiálu, stanovisko orgánu ochrany přírody z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000 není vyžadováno.

Žadatel s projektem vyžadujícím stanovisko orgánu ochrany přírody z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000 předloží příslušnému orgánu dokumenty týkající se projektu. Přesný výčet dokumentů nebyl MŽP ustanoven, zahrnuje zejména umístění projektu, vyjádření rozhodnutí stavebního úřadu, projektovou studii, dokumentaci, apod.



Pokyn MŽP č. 3/2004

pro postup při vydávání vyjádření příslušného úřadu ohledně posuzování vlivů na životní prostředí projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie v programovacím období 2004 - 2006

Článek 1

Základní ustanovení

1. Tento pokyn Ministerstva životního prostředí (dále jen "ministerstvo") upravuje způsob, kterým žadatel získá vyjádření příslušného úřadu pro projekty, ucházející se o finanční podporu ze strukturálních fondů EU v rámci operačních programů, jednotných programových dokumentů a iniciativ Společenství (dále jen "programový dokument"), z hlediska nutnosti tyto projekty posoudit podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon").
2. Příslušným úřadem pro vydávání vyjádření podle tohoto pokynu je odbor posuzování vlivů na životní prostředí a IPPC ministerstva a odbory životního prostředí krajských úřadů a Magistrátu hlavního města Prahy.
3. Odbor posuzování vlivů na životní prostředí a IPPC ministerstva (dále jen „odbor“) vydává vyjádření pro žadatele:
 - 3.1 v rámci programových dokumentů:
 - 3.1.1 Iniciativa Společenství Interreg,
 - 3.1.2 Operační program Infrastruktura,
 - 3.1.3 Operační program Podpora průmyslu a podnikání,
 - 3.1.4 Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství,
 - 3.2 k projektům:
 - 3.2.1 ze Společného regionálního operačního programu, jejichž předkladatelem jsou kraje,
 - 3.2.2 z Jednotného programového dokumentu pro Prahu - Cíl 2, jejichž předkladatelem je Magistrát hlavního města Prahy.

Odbor může projekty ze všech těchto programových dokumentů postoupit k vyřízení odborům výkonu státní správy I – IX ministerstva.
4. Odbory životního prostředí krajských úřadů a Magistrátu hlavního města Prahy vydávají vyjádření pro žadatele v rámci těchto programových dokumentů:
 - 4.1 Společný regionální operační program,
 - 4.2 Jednotný programový dokument pro Prahu - Cíl 2,

a to kromě projektů uvedených v článku 1, odstavec 3, bod 3.2, pro něž je příslušným

úřadem odbor.

V případě pochybností je rozhodující vyjádření odboru.

Článek 2

Předmět posuzování

1. Předmětem posuzování podle tohoto pokynu jsou projekty, ucházející se o finanční podporu ze strukturálních fondů Evropské unie v rámci programových dokumentů, uvedených v článku 1, odstavec 1 tohoto pokynu.
2. Tyto projekty nejsou předmětem posouzení podle tohoto pokynu, pokud jejich realizace nevyžaduje vydání správního rozhodnutí, popřípadě opatření podle zvláštních právních předpisů.

Článek 3

Postup při posuzování žádostí

1. Žadatel předloží úřadu příslušnému dle článku 1, odstavec 3 nebo 4, oznámení o projektu podle přílohy č. 1 k tomuto pokynu. Součástí oznámení musí být stanovisko orgánu ochrany přírody (krajského úřadu, případně správy chráněné krajinné oblasti nebo národního parku) z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000, vydané dle § 45i zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění. Na základě tohoto oznámení příslušný úřad určí, zda projekt vyžaduje posouzení vlivů na životní prostředí podle zákona.
2. Příslušný úřad:
 - 2.1 v případě, že projekt nevyžaduje posouzení EIA, vydá k této skutečnosti vyjádření podle tohoto pokynu,
 - 2.2 v případě, že záměr uvedený v projektu spadá do působnosti zákona, zajistí jeho posouzení, nebo vyzve žadatele k předložení oznámení podle zákona úřadu, který je pro něj příslušným úřadem. Výsledek posouzení je přílohou projektové žádosti.

V případě pochybností je rozhodující vyjádření odboru.

Článek 4

Projekty nevyžadující podání oznámení podle tohoto pokynu

1. Žadatelé, jejichž projekt již posuzovacím řízením prošel a bylo jim vydáno stanovisko EIA či závěr zjišťovacího řízení, že jejich projekt nevyžaduje posouzení, nezasílají příslušnému úřadu oznámení podle tohoto pokynu. Stanovisko EIA nebo závěr zjišťovacího řízení, že projekt nevyžaduje posouzení, jsou přílohou projektové žádosti.

2. Žádat o vydání vyjádření a oznámení příslušnému úřadu nemusí předkládat ti žadatelé, kteří mají v okamžiku podání projektové žádosti platné územní rozhodnutí nebo platné stavební povolení.

Článek 5

Závěrečná ustanovení

1. Pokud příslušný úřad neobdrží oznámení o projektu nejpozději do 14 dnů před termínem stanoveným pro ukončení kola programového dokumentu, nemusí vydat vyjádření před ukončením takového kola výzvy.
2. Tento pokyn nabývá účinnosti dnem podpisu ministrem a je závazný pro všechny zaměstnance ministerstva.

Seznam priorit a jednotlivých typů záměrů z programu SROP a JPD 2, které nevyžadují předložení dokladu o vlivu projektu na životní prostředí podle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění zákona č. 93/2004 Sb.

A) SPOLEČNÝ REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM (SROP):

Opatření 1.1 Podpora podnikání ve vybraných regionech

Typy záměrů:

Pořízení nehmotného investičního majetku (např. know-how bezprostředně související s realizací projektu)

Pořízení služeb (podmiňujících rozvoj podniku, např. pořízení podnikatelských plánů, certifikátů jakosti, riziková analýza apod.)

Podopatření 2.1.1 Rozvoj regionální dopravní infrastruktury

Typy záměrů:

Nákup a výsadba doprovodné zeleně

Podopatření 2.1.2 Rozvoj dopravní obslužnosti v regionech

Typy záměrů:

Nákup dopravního prostředku pro veřejnou dopravu (včetně specifického vozového parku)

Nákup specifického vozového parku

Nákup technologie pro integrovaný systém veřejné dopravy

Odbavovací a informační systém pro cestující

Informatika pro neslyšící a nevidomé cestující na zastávkách i ve vozidlech

Opatření 2.2 Rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech

Typy záměrů:

Stavební obnova místnosti pro využití jako ICT centra s veřejnosti přístupným Internetem (maximálně 15% celkových uznatelných nákladů projektu)

Vybavení a zařízení veřejného informačního centra s veřejnosti přístupovým Internetem

Zavedení veřejně přístupného Internetu

Nákup počítačů, terminálů

Nákup software potřebného nebo vhodného pro provoz ICT centra (specializovaný software)

Nákup základního příslušenství k PC

Nákup vybraného příslušenství k PC (PC literatura)

Vybudování regionálních komunikačních sítí

Vybudování lokálních komunikačních sítí s veřejnosti přístupným Internetem

Nákup technologií nutných pro provoz lokálních komunikačních sítí

Opatření 3.1 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech

Typy záměrů:

Nákup technologie, počítačů, software, rozvody počítačové sítě

Nákup dopravního prostředku nezbytného pro udržení provozu a další rozvoj sociálních a vzdělávacích služeb a služeb v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti

Opatření 3.2 Podpora sociální integrace v regionech

Typy záměrů:

Vypracování studií, průzkumů, analýz, publikací

Informační, propagační kampaň

Pořádání přednášek, seminářů, workshopů

Poradenská činnost

Kurzy (vzdělávací, zájmové, rehabilitační), stáže

Pracovní terapie

Příprava a výcvik asistenčních zvířat (psi, koně)
Pořízení rehabilitačních pomůcek spojených bezprostředně s realizací projektu
Učební pomůcky a studijní materiály
Pořízení didaktické techniky
Pořízení výstavní techniky (např. vitríny, osvětlení, výstavní panely)
Pořádání výstav, kulturních a společenských akcí
Tlumočení, překlady
Sociální služby pro cílové skupiny
Pořízení materiálů, surovin a drobných pracovních nástrojů
Pronájem prostor, budov, dopravních prostředků, zařízení a techniky
Osobní náklady
Cestovné a stravné

Opatření 3.3 Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů

Typy záměrů:

Pořádání přednášek, školení, seminářů, workshopů
Kurzy, stáže
Poradenská činnost
Pořízení učebních pomůcek a studijních materiálů
Pořízení didaktické techniky
Vypracování analýz a studií
Pořízení brožur, publikací
Informační a propagační kampaně
Tlumočení a překlady
Pronájem prostor, budov, dopravních prostředků, zařízení a techniky
Osobní náklady
Cestovné a stravné

Opatření 4.1 Rozvoj služeb pro cestovní ruch

Podopatření 4.1.1 Podpora nadregionálních služeb cestovního ruchu

Podopatření 4.1.2 Podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu

Typy záměrů v rámci obou podopatření:

- Pořízení propagačních materiálů, propagační a informační kampaň
- Organizace seminářů, veletrhů, symposií, konferencí v oblasti cestovního ruchu
- Účast na veletrzích cestovního ruchu (pronájem, postavení a provozování výstavního stánku)
- Nákup poradenských služeb, podmiňujících rozvoj organizace (např. pořízení podnikatelského plánu, studie proveditelnosti, pořízení certifikátů jakosti apod.)
- Aplikace národních standardů kvality služeb cestovního ruchu (včetně certifikace a systému kontroly)
- Pořízení marketingových studií v oblastech cestovního ruchu

Opatření 4.2 Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch

Podopatření 4.2.1 Podpora nadregionální infrastruktury ČR

Podopatření 4.2.2 Podpora regionální a místní infrastruktury ČR

Typy záměrů v rámci obou podopatření:

- Vybavení či rozvoj turistických informačních systémů (vybavení informačního centra, nákup počítačů, terminálů a vybraného software, základní příslušenství k PC)

Priorita 5. Technická pomoc

Celá priorita

Seznam priorit, opatření a podopatření programu SROP a JPD Praha Cíl 2, které nevyžadují vyjádření z hlediska vlivu projektu na území soustavy Natura 2000

Žadatelé, kteří žádají o příspěvek z programu SROP a JPD Praha Cíl 2 na záměr uvedený v rámci níže vyjmenovaných priorit, opatření a podopatření programových dokumentů, nemusejí žádat o stanovisko podle ust. § 45h zákona č. 114/1992 Sb., v platném znění, příslušný úřad (odbor životního prostředí KÚ, správa CHKO nebo NP, újezdni úřad).

A) SPOLEČNÝ REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM (SROP):

Opatření 1.1 Podpora podnikání ve vybraných regionech

Tyto záměry:

Záměry na nehmotný investiční majetek (např. know-how bezprostředně související s realizací projektu)

Záměry spojené s nákupem služeb (podmiňujících rozvoj podniku, např. pořízení podnikatelských plánů, certifikátů jakosti, riziková analýza apod.)

Podopatření 2.1.2 Rozvoj dopravní obslužnosti v regionech

Tyto záměry:

Nákup dopravního prostředku pro veřejnou dopravu (včetně specifického vozového parku)

Nákup specifického vozového parku

Nákup technologie pro integrovaný systém veřejné dopravy

Odbavovací a informační systém pro cestující

Informatika pro neslyšící a nevidomé cestující na zastávkách i ve vozidlech

Opatření 2.2 Rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech

Tyto záměry:

Stavební obnova místnosti pro využití jako ICT centra s veřejnosti přístupným Internetem (maximálně 15% celkových uznatelných nákladů projektu)

Vybavení a zařízení veřejného informačního centra s veřejnosti přístupovým internetem

Zavedení veřejně přístupného Internetu

Nákup počítačů, terminálů

Nákup software potřebného nebo vhodného pro provoz ICT centra (specializovaný software)

Nákup základního příslušenství k PC

Nákup vybraného příslušenství k PC (PC literatura)

Vybudování regionálních komunikačních sítí

Vybudování lokálních komunikačních sítí s veřejnosti přístupným Internetem

Nákup technologií nutných pro provoz lokálních komunikačních sítí

Opatření 3.1 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech

Tyto záměry:

Nákup technologie, počítačů, software, rozvody počítačové sítě

Dopravní prostředek nezbytný pro udržení provozu a další rozvoj sociálních a vzdělávacích služeb a služeb v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti

Opatření 3.2 Podpora sociální integrace v regionech

Tyto záměry:

Vypracování studií, průzkumů, analýz, publikací

Informační, propagační kampaň

Pořádání přednášek, seminářů, workshopů

Poradenská činnost

Kurzy (vzdělávací, zájmové, rehabilitační), stáže

Pracovní terapie

Příprava a výcvik asistenčních zvířat (psi, koně)

Rehabilitační pomůcky spojené bezprostředně s realizací projektu

Učební pomůcky a studijní materiály

Didaktická technika

Výstavní technika (např. vitríny, osvětlení, výstavní panely)

Pořádání výstav, kulturních a společenských akcí

Tlumočení, překlady

Sociální služby pro cílové skupiny

Materiál, suroviny a drobné pracovní nástroje

Pronájem prostor, budov, dopravních prostředků, zařízení a techniky

Osobní záměry

Cestovné a stravné

Opatření 3.3 Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů

Tyto záměry:

Pořádání přednášek, školení, seminářů, workshopů

Kurzy, stáže

Poradenská činnost

Učební pomůcky a studijní materiály

Didaktická technika

Vypracování analýz a studií

Brožury, publikace

Informační a propagační kampaně

Tlumočení a překlady

Pronájem prostor, budov, dopravních prostředků, zařízení a techniky

Osobní záměry

Cestovné a stravné

Opatření 4.1 Rozvoj služeb pro cestovní ruch

Podopatření 4.1.1 Podpora nadregionálních služeb cestovního ruchu

Podopatření 4.1.2 Podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu

Tyto záměry v rámci obou podopatření:

Záměry spojené s pořízením propagačních materiálů, na propagační a informační kampaň

Záměry spojené s organizací seminářů, veletrhů, symposií, konferencí v oblasti cestovního ruchu

Záměry spojené s účastí na veletrzích cestovního ruchu (pronájem, postavení a provozování výstavního stánku)

Záměry spojené s nákupem poradenských služeb, podmiňujících rozvoj organizace (např. pořízení podnikatelského plánu, studie proveditelnosti, pořízení certifikátů jakosti apod.)

Záměry spojené s aplikací národních standardů kvality služeb cestovního ruchu (včetně certifikace a systému kontroly)

Záměry spojené s pořízením marketingových studií v oblastech cestovního ruchu

Opatření 4.2 Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch

Podopatření 4.2.1 Podpora nadregionální infrastruktury CR

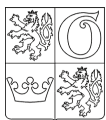
Podopatření 4.2.2 Podpora regionální a místní infrastruktury CR

Tyto záměry v rámci obou podopatření:

Vybavení či rozvoj turistických informačních systémů (vybavení informačního centra, nákup počítačů, terminálů a vybraného software, základní příslušenství k PC

Priorita 5. Technická pomoc

Celá priorita.



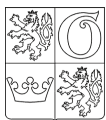
PŘÍLOHA Č. 7 - HODNOTÍCÍ TABULKA

HODNOCENÍ AKCE

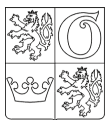
| Kritéria přijatelnosti pro opatření |
|---|
| § Projekt se týká investičního rozvojového záměru podniku spojeného s vytvářením nových pracovních míst |
| § Projekt (akce) je v souladu s grantovým schématem |
| § Projekt splňuje podmínku pro předložení v podobě závazku na zvýšení celkového počtu zaměstnanců příjemce dotace, a to u podniků: <ul style="list-style-type: none">- do 9 zaměstnanců minimálně 1 pracovní místo- od 10 do 49 zaměstnanců minimálně 3 pracovní místa- od 50 do 249 zaměstnanců minimálně 10 pracovních míst |
| § Finanční hodnocení žadatele (provádí Czechinvest) |

VÝBĚROVÁ KRITÉRIA

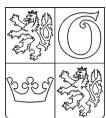
| | |
|---|--|
| 1. Hodnocení schopnosti a zkušenosti žadatele (a partnerů) | 15% |
| 1.1 Jaká je předchozí zkušenost žadatele s realizací (řízením) obdobného typu projektů? | max. 5 bodů |
| Žadatel předložil 3 plnohodnotné reference o již úspěšně realizovaných projektech, které svým zaměřením odpovídají předkládanému projektu, mají podobný, nebo větší finanční rozsah, dosáhly jasných výsledků v oblasti realizace předkládaného projektu. | 5 |
| Žadatel předložil alespoň 2 reference o již úspěšně realizovaných projektech, které svým zaměřením odpovídají předkládanému projektu, mají podobný finanční rozsah a dosáhly výsledků v oblasti zájmu předkládaného projektu. | 3 |
| Žadatel předložil alespoň 1 referenci o již úspěšném projektu, který realizoval i v jiné oblasti, než je předkládaný projekt. | 1 |
| Žadatel podle předložených referencí nemá zkušenosti s řízením projektů (reference nedoložil, nebo nejsou relevantní) | 0 |
| <i>Žadatel doplní maximálně 3 reference (popis, anotace) již úspěšně realizovaných projektů, které svým charakterem a zaměřením nejvíce odpovídají předkládanému projektu. U referencí projektů uvede zejména: název projektu, stručné zaměření, finanční zdroje (v %), z kterých byl projekt financován, výši rozpočtu, dosažené výsledky, kontakt na poskytovatele dotace, nebo osobu, která potvrzovala závěrečné zprávy projektu.</i> | ELZA – Žadatel II + Nepovinné přílohy |
| 1.2 Jaká je profesní a kvalifikační struktura pracovníků podniku? Odpovídá charakteru zamýšleného projektu? | max. 5 bodů |



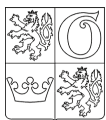
| | |
|--|--|
| Z žádosti je patrné, že žadatel bude mít na realizaci projektu a udržení jeho efektů (monitorovací ukazatele) dostatečné kapacity (prostory, zařízení, zaměstnanci), personál budou tvořit zaměstnanci, kteří mají kvalifikační předpoklady a potřebné zkušenosti v dané oblasti činnosti, | 5 |
| Z žádosti je patrné, že žadatel má dostatek pracovníků k realizaci projektu a k zajištění jeho udržení nebo disponuje dostatečnými hmotnými kapacitami (prostory, zařízení) k zajištění téhož účelu, není však zřejmá kvalita zaměstnanců a komplexnost působení těchto kapacit | 3 |
| Z žádosti je patrné, že žadatel pravděpodobně dokáže předkládaný projekt zrealizovat, není však jasné, jakým způsobem zajistí udržení jeho efektů (monitorovací ukazatele) po skončení realizace projektu | 1 |
| Žadatel v žádosti neuvedl, jak chce projekt zajistit, a to ani během realizace projektu, ani po skončení jeho realizace | 0 |
| <i>Ze studie proveditelnosti/podnikatelského plánu (nebo jiných podkladů od žadatele) je patrné, že ten má dostatečný počet zaměstnanců na realizaci projektu a udržení jeho efektů (monitorovací ukazatele) po příslušnou dobu po skončení jeho realizace. V případě jednoduchých investičních projektů realizovaných v zásadě subdodávkou je posuzována poprojektová kapacita, tj. zda k uvažovanému zvýšení produkce výrobků, služeb, obslužených klientů, atp. bude k dispozici proporcionálně dostatečný počet zaměstnanců. Hodnotitel bude usuzovat z uvedených faktů, pakliže se k nim žadatel vyjádřil v příslušné části nebo příloze projektu</i> | Studie proveditelnosti, podnikatelský plán |
| 2. Potřeba, relevance projektu | 30% |
| 2.1 Jaká je potřeba a perspektiva projektu z hlediska rozvoje regionu? | max. 10 bodů |
| Žadatelem je drobný podnik. | 10 |
| Žadatelem je malý či střední podnik. | 0 |
| 2.2 Je projekt v souladu s rozvojovými programy či strategiemi národního, regionálního či místního charakteru? | max. 5 bodů |
| Projekt je v souladu s národními prioritami rozvoje (zejména průmyslové politiky, resp. podpory MSP) | + 1 bod |
| Projekt je v souladu s krajskými koncepcemi rozvoje v oblasti ekonomického rozvoje a daná činnost je explicitně preferována | + 2 body |
| Projekt je v souladu s koncepcí obce/města nebo mikroregionu a je explicitně preferována | + 2 body |
| <i>Žadatel doloží uvedené vazby na programy, koncepce a strategie citacemi z rozvojových koncepcí a plánů, nebo zaměřením rozvojových dotačních programů a analýzami či studiemi. Zejména uvede přesné anotace zdroje (dokument, schvalující subjekt, verze, strana, odstavec) vč. uložení zdroje</i> | Povinné přílohy |
| 2.3 Jaká je vazba projektu na jiné aktivity (projekty v SROP, ostatních OP, jiné soukromé nebo veřejné investiční aktivity)? | max. 5 bodů |
| Projekt je provázán s jiným vlastním předloženým rozvojovým projektem (v rámci SROP, OP, jiného OP, jiný dotační program na národní, regionální | + 1 bod |



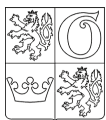
| | |
|---|--|
| nebo místní úrovni) | |
| Projekt, zamýšlená investice je provázána s jinými vlastními investičními aktivitami v daném oboru | + 2 body |
| Existuje zde jasná vazba projektu žadatele na ostatní výrobce, nebo dodavatelsko-odběratelské vztahy, výsledky projektu budou zapadat do navazujícího řetězce, nebo bude investicí dosaženo vyššího synergického efektu | + 2 body |
| <i>Žadatel popíše přímou vazbu předkládaného projektu na jiné projekty a aktivity žadatele nebo jiných subjektů. Jsou myšleny pouze aktivity a projekty přímo související, které jsou podmíněné realizací tohoto projektu, nebo které podmiňují (umožňují) realizaci tohoto projektu.</i> | ELZA – Popis projektu – Vazba projektu + nepovinné přílohy |
| 2.4 V jaké míře naplňuje projekt kvantitativní cíle priority 1 a opatření 1.1 SROP z hlediska vytvořených hrubých pracovních míst? | max. 2x5 bodů |
| Projekt vytvoří o 100% více pracovních míst, než uvádí kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 5 |
| Projekt vytvoří o 75% více pracovních míst, než uvádí kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 4 |
| Projekt vytvoří o 50% více pracovních míst, než uvádí kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 3 |
| Projekt vytvoří o 35% více pracovních míst, než uvádí kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 2 |
| Projekt vytvoří o 20% více pracovních míst, než uvádí kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 1 |
| Projekt vytvoří počet nových pracovních míst odpovídající kritérium přijatelnosti pro danou velikost podniku | 0 |
| <i>Žadatel uvede, kolik nových pracovních míst v projektu vytvoří</i> | ELZA – Popis projektu, dokumentace |
| 2.5 V jaké míře naplňuje projekt kvantitativní cíle priority 1 a opatření 1.1 SROP z hlediska nárůstu obrátu u podpořených projektů? | max. 2x 5 bodů |
| Předložený projekt přinese po realizaci předkladateli - MSP růst obrátu o více než 25%. | 5 |
| Předložený projekt přinese po realizaci předkladateli – MSP nárůst obrátu v rozmezí 15-25%. | 3 |
| Předložený projekt přinese po realizaci předkladateli – MSP nárůst obrátu do 15%. | 1 |
| <i>Žadatel uvede v popisu projektu nebo studii proveditelnosti předpokládaný nárůst obrátu</i> | ELZA – Popis projektu + Studie proveditel. |



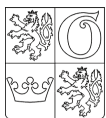
| | |
|--|---|
| 2.6 Využívá projekt deprimující zóny (browfields)? | max. 2 body |
| Předložený projekt využije deprimující zónu z více než 50 %. | 2 body |
| Předložený projekt využije deprimující zónu z 20-50 %. | 1 bod |
| <i>Žadatel uvede v popisu projektu případný způsob a rozsah využití stávající deprimující zóny</i> | ELZA – Popis projektu + Nepovinné přílohy |
| 2.7 Spolupracuje žadatel s místní samosprávou? | max. 1 bod |
| Relevance projektu je doložena vyjádřením místní samosprávy | + 1 bod |
| <i>Žadatel doloží vyjádřením místní samosprávy</i> | Nepovinné přílohy |
| 3. Kvalita a proveditelnost projektu | 45% |
| <i>Tato skupina kritérií je hodnocena CzechInvestem</i> | |
| 3.1 Finanční hodnocení žadatele (Ratingové hodnocení je založené na posouzení finanční a nefinanční bonity žadatele. Hodnocení vychází zejména z účetních výkazů a dalších informací ovlivňujících riziko možného úpadku.) | max. 3x 5 bodů |
| V rámci tohoto hodnocení se posuzuje 18 finančních a 7 nefinančních ukazatelů. Tyto ukazatele jsou následně ohodnoceny dle výsledků daného subjektu s ohledem na jeho příslušnost dle oborového členění OKEČ. Výsledné hodnoty finanční a nefinanční bonity jsou uspořádány do ratingové matice, dle které se určuje celková výsledná známka: Bodování: | |
| Ratingová známka A | 5 |
| Ratingová známka B + | 4 |
| Ratingová známka B | 3 |
| Ratingová známka B - | 2 |
| Ratingová známka C + | 1 |
| <i>Vychází se z finančních výkazů vyplněných a předložených spolu se žádostí.</i> | ELZA – Finanční výkazy |
| 3.2 Finanční a ekonomické hodnocení projektu (Založeno na hodnocení finanční realizovatelnosti projektu. Toto hodnocení si klade za cíl posoudit vyvážené cash-flow projektu a porovnává vstupní finanční výhledy žadatele i projektu.) | max. 2x 5 bodů |
| Bodování: | |
| Vyhovuje | 5 |
| Vyhovuje s výhradami | 3 |
| Nevyhovuje | 0 |
| <i>Vychází se z povinné přílohy „Finanční výkaz“ vyplněného a</i> | <i>„Finanční</i> |



| | |
|--|---|
| <i>předloženého spolu se žádostí.</i> | výkaz“ |
| 3.3 Do jaké míry je rozpočet projektu jasný, podrobný a navrhované výdaje včetně jejich relativní výše jsou nutné k realizaci? (je posuzován rozpočet projektu, struktura, jednotlivé náklady, jejich nezbytnost a relativní výše vzhledem k výstupům projektu) | max. 5 bodů |
| Rozpočet projektu je jasný a zároveň podrobný, navrhované výdaje jsou strukturované do kategorií, jsou patrné kategorie a náklady, které jsou uznatelné a neuznatelné. | 5 |
| Rozpočet je adekvátní a všechny výdaje jsou nezbytně nutné. | 3 |
| Rozpočet projektu je nepřehledný a nejasný nebo zjevně nepřiměřený, nebo přiložený rozpočet není v souladu s náklady uvedenými v el. žádosti ELZA. | 0 |
| <i>Žadatel zpracuje rozpočet jednak v elektronické žádosti zadáváním nákladů po jednotlivých etapách a jednak formou předdefinovaného formuláře rozpočtu. Z rozpočtu musí být patrná kategorizace jednotlivých nákladů, jejich věcné popř. časové členění. Z rozpočtu bude patrné, které náklady jsou uznatelné a které neuznatelné.</i> | ELZA – Harmonogram + Formulář rozpočtu |
| 3.4 Jak jasný, proveditelný a provázaný se jeví návrh projektu? | max. 5 bodů |
| Projekt má kvalitně zpracovaný marketingový mix (cena, produkt, distribuce, propagace). | + 2 body |
| Projekt ale vychází z kvalitní výchozí analýzy. | +1 bod |
| Projekt obsahuje monitoring výsledků. | +1 bod |
| Projekt je zpracován komplexně. | +1 bod |
| <i>V žádosti (zejména v záložce Popis projektu) uvede žadatel stručně a výstižně všechny podstatné části předkládaného projektu (aktivity, investice) v jejich logickém i časovém členění. Popíše provázanost návrhu projektu pomocí marketingového mixu. V popisu se zaměří na jednotlivé části i jejich vzájemnou provázanost a další vazby (finanční, dodavatelé, partneři). Pozornost soustředí na rizika a předpoklady úspěšné realizace projektu..</i> | ELZA –Popis projektu + Studie proveditelnosti – stručný popis |
| 3.5 Do jaké míry budou výstupy/výsledky navrhované v projektu udržitelné? (zkoumá se, zda bude projekt nejen zrealizován, ale zda jeho výstupy a výsledky budou plnit svoji funkci i po požadovanou, resp. předkladatelem uvedenou dobu od ukončení projektu) | max. 5 bodů |
| 3.5 a Do jaké míry činnost v rámci projektu příznivě ovlivní podnikání žadatele? (očekávané přínosy, vyhodnocení finanční rentability projektu - návratnost podpory apod.) | z toho max. 2 body |
| Odpověď je jasná, přesná a poskytuje podrobné informace o očekávaných přínosech projektu pro žadatele. | 2 |
| Odpověď poskytuje reálné, ale obecné informace o očekávaných přínosech projektu. | 1 |



| | |
|---|--|
| Projekt neobsahuje reálné informace o očekávaných přínosech. | 0 |
| <i>Žadatel podrobně popíše, jak bude projekt pokračovat (udržovat výstupy) po skončení podpory z programu, a to v rovině institucionální (subjekt, který to bude zajišťovat), tak finanční (zdroj financování).</i> <i>Žadatel podrobně popíše očekávané přínosy akce, např. zvýšení tržeb, zisku, snížení nákladů, případně inovativnost, aj.</i> <i>Žadatel uvede ve Studii proveditelnosti vyhodnocení akce pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků (resp. nákladů a výnosů) jako je čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR), doba návratnosti aj. dle předepsané struktury studie proveditelnosti.</i> | ELZA – Udržitelnost, Studie proveditel – nosti Hodnocení udržitelnosti |
| 3.5 b Do jaké míry je zabezpečen odbyt výsledků projektu? | z toho max. 3 body |
| Odpověď poskytuje podrobné informace o zabezpečení odbytu (odbyt zajištěný uzavřenými smlouvami nebo smlouvami o smlouvě budoucí) | + 2 bod |
| Odpověď poskytuje reálné informace o zabezpečení odbytu (průzkum, marketingová anketa) | + 1 bod |
| <i>Žadatel uvede ve Studii proveditelnosti výsledky provedené analýzy trhu a způsob, jakým bude zajištěn odbyt.</i> | Studie proveditelnosti – Analýza trhu a odhad poptávky |
| 4. Horizontální kritéria | 10% |
| 4.1 Jaký má projekt vliv na udržitelný rozvoj? (míra vlivu projektu na životní prostředí) Pakliže projekt deklaruje vliv na životní prostředí: | max. 5 bodů |
| Projekt přispěje k alespoň 2 zlepšením uvedeným v žádosti (ovzduší, voda, využívání alternativních zdrojů, sídelní vegetace, informovanost obyvatel o ochraně ŽP) | 5 |
| Projekt přispěje k alespoň 1 zlepšení uvedených v žádosti | 3 |
| Projekt je k ŽP neutrální | 1 |
| <i>Žadatel popíše jednotlivé vlivy projektu, které bude mít na jednotlivé složky životního prostředí, definuje negativní dopady a způsob jejich řešení.</i> | ELZA – HT II |
| 4.2 Jaký je dopad projektu na rovné příležitosti? | max. 5 bodů |
| Projekt je soustředěn na podporu rovných příležitostí a zahrnuje v sobě aktivity, které významně přispívají k prosazování tohoto principu | 5 |
| Projekt má pozitivní dopad na rovné příležitosti a svým zaměřením vytváří podmínky pro jejich uplatňování | 3 |
| Projekt je z hlediska vlivu na rovné příležitosti neutrální | 1 |
| <i>Žadatel popíše vliv projektu na rovné příležitosti</i> | ELZA – HT |
| 4.3 Jaký má projekt vliv na rozvoj informační společnosti? | max. 5 bodů |



| | |
|--|-------------|
| Projekt je přímo zaměřen na rozvoj informační společnosti, a to konkrétními svými aktivitami | 5 |
| Projekt má pozitivní dopad na rozvoj informační společnosti | 3 |
| Projekt je z hlediska vlivu na rozvoj informační společnosti neutrální | 1 |
| <i>Žadatel popíše vliv projektu na rozvoj informační společnosti</i> | ELZA - HT |
| 4.4 Jak projekt přispívá k podpoře vyváženého rozvoje, k diverzifikaci ekonomické základny a k podpoře sociální integrace, k vytváření či udržení pracovních míst v regionu, v němž bude realizován? | max. 5 bodů |
| Projekt svými aktivitami přímo přispívá k rozvoji regionu, k diverzifikaci ekonomických činností, k sociální integraci a ke zlepšení zaměstnanosti v regionu | 5 |
| Projekt některými aktivitami může přispívat k podpoře vyváženého rozvoje regionu a zprostředkovaně k sociální integraci a vytváření pracovních míst | 3 |
| Projekt pouze okrajově může přispívat k různorodosti ekonomické základny regionu, jeho vyváženému rozvoji a tvorbě nových pracovních míst | 1 |
| <i>Žadatel popíše vliv projektu na zaměstnanost a na vyvážený rozvoj regionů</i> | ELZA – HT |

PŘÍLOHA Č. 8 - METODIKA PRO FINANČNÍ HODNOCENÍ ŽADATELE

Smysl hodnocení

Smyslem je na základě dostupných informací o žadateli posoudit finanční zdraví žadatele, tedy schopnost žadatele dostát svým závazkům a z finančního hlediska udržet realizaci projektu.

K posouzení se využívá informací o žadateli z projektové žádosti a příloh. Kvalifikované posouzení je limitováno nejen datovou základnou pro vlastní hodnocení, ale také kvalifikačními předpoklady a časovými možnostmi hodnotitelů.

Na základě výše uvedeného bylo využito základních ukazatelů známých z finanční analýzy. Vzhledem k požadavku na jednoduchost hodnocení bylo ke každému ukazateli (rentabilita, zadluženost, likvidita) použit jeden poměrový, resp. absolutní ukazatel.

- Rentabilita - vyjadřuje výsledek hospodaření, ziskovost subjektu; hodnotíme pouze, zda je podnik ziskový či nikoli, nehodnotíme výši zisku
- Zadluženost - vyjadřuje celkovou zadluženost subjektu ($CK/A=CK/P$), tedy kolik celkových aktiv (majetku) procentuelně je kryto cizími zdroji (dluhy)
- Likvidita - vyjadřuje běžnou likviditu subjektu (OA/KCZ), tedy kolikrát krátkodobá aktiva (majetek) převyšují krátkodobé cizí zdroje. Je-li <1 hrozí likvidační tíseň, referenční hodnota 1,5 je považována jako průměr z mezioborově doporučených hodnot.

Za účelem hodnocení jsou používány dodané finanční výkazy žadatelů:

- Rozvaha (bilance),
- Výkaz zisku a ztrát (výsledovka),
- nebo výstupy zjednodušené evidence.

Jako zdroje hodnot slouží následující vstupní ukazatele z finančních výkazů*:

- Zisk - údaj z výsledovky nebo z rozvahy v řádku „A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období“
- CK - cizí kapitál je údaj z rozvahy v řádku „B. Cizí zdroje“
- A - celková aktiva je údaj z rozvahy v řádku „Aktiva celkem“
- OA - oběžná aktiva je údaj z rozvahy v řádku „C. Oběžná aktiva“
- KCZ - krátkodobé cizí zdroje je údaj z rozvahy v řádku „B.III: Krátkodobé závazky“

* Odkazy na názvy řádků finančních výkazů jsou orientační a mohou se lišit podle typu subjektů, pro které je výkaz určen (jiné pojmenování například u podnikatelských subjektů ve srovnání s výkazy pro veřejnou sféru).

Východiska:

- § stávající vyžadovaná datová základna
- § minimální čas na její zpracování (max. 15 minut)
- § žadatel může za kritérium jako celek získat min. 0 bodů, max.5 bodů

1. Podnikatelské subjekty

U podnikatelských subjektů je v zásadě předpoklad, že předkladatel doloží doklady účetní závěrky za poslední tři období. V případě, že některý z let chybí, jedná se o nesplnění kritérií formálních náležitostí.

Obsah výkazů při podvojném účetnictví (0-5 bodů)

CK – Cizí kapitál, A – Celková aktiva, OA – Oběžná aktiva, KCZ – Krátkodobé cizí zdroje (krátkodobé závazky)

žadatel dodal 2-3 období

rentabilita

| | |
|---|--------|
| žadatel dosáhl ve 3 posl. letech zisku ¹ | 2 body |
| žadatel dosáhl ve 2 posl. letech zisku | 1 bod |
| jakýkoli jiný výsledek | 0 bodů |

zadluženost

| | |
|--|--------|
| poměr CK/A posledního vykaz. období = <0,5 | 2 body |
| poměr CK/A posledního vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

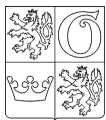
Obsah výkazů při zjednodušené evidenci (0-5 bodů)

žadatel dodal 2-3 období

rentabilita

| | |
|--|--------|
| žadatel dosáhl ve 3 posl. letech zisku ²⁶ | 5 bodů |
| žadatel dosáhl ve 2 posl. letech zisku | 3 body |
| žadatel dosáhl ve 2 letech ze 3 posledních zisku a nebo v posl. roce zisku a v předchozích ztráty | 2 body |
| žadatel dosáhl zisku jen v jednom období ze 3 posledních a nikoli v tom posledním | 1 bod |

²⁶ v případě, že uvedl žadatel pouze 2 posl. období, má se za to, že 3 bylo ztrátové (i v případě, že v daném období subjekt neexistoval)



žadatel dosáhl ztráty ve všech 3 vykazovaných obdobích 0 bodů

2. Organizace založené krajem nebo obcí

Vykazovaná délka (0 – 2 body)

| | |
|---|-------------------------|
| Množství dodaných let závěrky 2 – 3 | 2 body |
| Množství dodaných let závěrky 1 | 1 bod |
| Množství dodaných let závěrky 0 (pouze plánovací rozvaha) | 0 bodů |
| Množství dodaných let závěrky 0 a bez rozvahy | projekt měl být vyřazen |

Obsah výkazů při podvojném účetnictví (0-3 body)

CK – Cizí kapitál, A – Celková aktiva, OA – Oběžná aktiva, KCZ – Krátkodobé cizí zdroje (krátkodobé závazky)

a. žadatel dodal 2-3 období

rentabilita

| | |
|--|--------|
| žadatel dosáhl ve všech letech kladného HV (zisku) | 1 bod |
| žadatel dosáhl alespoň v 1 uvedeném období ztráty | 0 bodů |

zadluženost

| | |
|--|--------|
| poměr CK/A posledního vykaz. období = <0,5 | 1 bod |
| poměr CK/A posledního vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

b. žadatel dodal 1 období

rentabilita

| | |
|------------------------------------|--------|
| žadatel dosáhl kladného HV (zisku) | 1 bod |
| žadatel dosáhl ztráty | 0 bodů |

zadluženost

| | |
|---------------------------------|--------|
| poměr CK/A vykaz. období = <0,5 | 1 bod |
| poměr CK/A vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

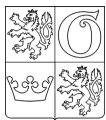
| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

c. žadatel dodal 0 období (pouze plánovací rozvahu)

rentabilita

| | |
|----------------------|--------|
| není z čeho hodnotit | 0 bodů |
|----------------------|--------|

zadluženost



| | |
|---------------------------------|--------|
| poměr CK/A vykaz. období = <0,5 | 1 bod |
| poměr CK/A vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

Obsah výkazů při zjednodušené evidenci (0-3 body)

žadatel dodal 2-3 období

rentabilita

| | |
|--|--------|
| žadatel dosáhl ve 3 posl. letech zisku ²⁷ | 3 body |
| žadatel dosáhl ve 2 letech ze 3 posledních zisku a nebo v posl. roce zisku a v předchozích ztráty | 2 body |
| žadatel dosáhl zisku jen v jednom období ze 3 posledních a nikoli v tom posledním | 1 bod |
| žadatel dosáhl ztráty ve všech 3 vykazovaných obdobích | 0 bodů |

3. NNO (vč. HK ČR)**Vykazovaná délka (0 – 3 body)**

| | |
|---|--------|
| Doložená délka existence NNO 5 a více let | 3 body |
| Doložená délka existence NNO 3 až 5 let | 2 body |
| Doložená délka existence NNO 1 až 3 roky | 1 bod |
| Doložená délka existence NNO do 1 roku | 0 bodů |

Obsah výkazů při podvojném účetnictví (0-2 body)

CK – Cizí kapitál, A – Celková aktiva, OA – Oběžná aktiva, KCZ – Krátkodobé cizí zdroje (krátkodobé závazky)

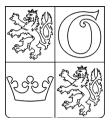
a. žadatel dodal 2-3 období*rentabilita*

| | |
|--|----------|
| žadatel dosáhl ve všech letech kladného HV (zisku) | 0,5 bodu |
| žadatel dosáhl alespoň v 1 uvedeném období ztráty | 0 bodů |

zadluženost

| | |
|--|----------|
| poměr CK/A posledního vykaz. období = <0,5 | 0,5 bodu |
|--|----------|

²⁷ v případě, že uvedl žadatel pouze 2 posl. období, má se za to, že 3 bylo ztrátové (i v případě, že v daném období subjekt neexistoval)



| | |
|--|--------|
| poměr CK/A posledního vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |
| <i>likvidita</i> | |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

b. žadatel dodal 1 období*rentabilita*

| | |
|------------------------------------|----------|
| žadatel dosáhl kladného HV (zisku) | 0,5 bodu |
| žadatel dosáhl ztráty | 0 bodů |

zadluženost

| | |
|---------------------------------|----------|
| poměr CK/A vykaz. období = <0,5 | 0,5 bodu |
| poměr CK/A vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

c. žadatel dodal 0 období (pouze rozvahu)*rentabilita*

| | |
|----------------------|--------|
| není z čeho hodnotit | 0 bodů |
|----------------------|--------|

zadluženost

| | |
|---------------------------------|----------|
| poměr CK/A vykaz. období = <0,5 | 0,5 bodu |
| poměr CK/A vykaz. období > 0,5 | 0 bodů |

likvidita

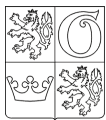
| | |
|--|--------|
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období => 1,5 | 1 bod |
| poměr OA/KCZ posledního vykaz. období < 1,5 | 0 bodů |

Obsah výkazů při zjednodušené evidenci (0-2 body)

žadatel dodal 2-3 období

rentabilita

| | |
|---|--------|
| žadatel dosáhl ve 2 letech ze 3 posledních zisku a nebo v posl. roce zisku a v předchozích ztráty | 2 body |
| žadatel dosáhl zisku jen v jednom období ze 3 posledních a nikoli v tom posledním | 1 bod |
| žadatel dosáhl ztráty ve všech 3 vykazovaných obdobích | 0 bodů |



4. *Obce*

Je k dispozici pouze dluhová služba, která je posuzována následovně (vychází se přitom z **nové metodiky** pro výpočet dluhové služby vydanou Ministerstvem financí):

| | |
|------------------------------------|--------|
| Ukazatel dluhové služby <0%,10%> | 5 bodů |
| Ukazatel dluhové služby (10%,20%> | 4 body |
| Ukazatel dluhové služby (20%,30%> | 3 body |
| Ukazatel dluhové služby (30%,40%> | 2 body |
| Ukazatel dluhové služby (40%,50%> | 1 bod |
| Ukazatel dluhové služby (50%,100%> | 0 bodů |

Pokud žadatel doloží ukazatel dluhové služby vypočtený podle **staré metodiky**²⁸ Ministerstva financí, posuzuje se dluhová služba následovně:

| | |
|------------------------------------|--------|
| Ukazatel dluhové služby <0%,5%> | 5 bodů |
| Ukazatel dluhové služby (5%,10%> | 4 body |
| Ukazatel dluhové služby (10%,15%> | 3 body |
| Ukazatel dluhové služby (15%,20%> | 2 body |
| Ukazatel dluhové služby (20%,25%> | 1 bod |
| Ukazatel dluhové služby (25%,100%> | 0 bodů |

5. *Organizace zřizované obcí, krajem nebo státem*

Tyto organizace nejsou po stránce finančního zdraví hodnoceny. Pro srovnání s ostatními subjekty bude maximální dosažitelný počet bodů přepočten na stejnou bázi.

6. *Kraje a svazky obcí*

Tyto subjekty nejsou po stránce finančního zdraví hodnoceny. Pro srovnání s ostatními subjekty bude maximální dosažitelný počet bodů přepočten na stejnou bázi.

²⁸ Podle této metodiky je ukazatel dluhové služby vypočítáván v žádosti ELZA

PŘÍLOHA Č. 9 - METODIKA PRO FINANČNÍ A EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PROJEKTU

Smysl hodnocení

Hodnocení projektu po stránce finanční a ekonomické je založeno na celkovém posouzení zpracované zjednodušené studie proveditelnosti. Posuzování zjednodušené studie proveditelnosti daného projektu je pak založeno na zjištění, zda je projekt realizovatelný. V případě analýzy nákladů a přínosů se navíc přidává otázka, zda je projekt přínosný nejen pro předkladatele, ale také celkově pro společnost. Posouzení zpracovaných studií a analýz přispívá ke snaze podpořit reálné, udržitelné a přínosné projekty.

Povinná osnova zjednodušené studie proveditelnosti je uvedena v Přílohách k Pokynům pro žadatele.

HODNOCENÍ

Hodnotitel posoudí zpracovanou Zjednodušenou studii proveditelnosti a zodpoví níže uvedené otázky (kritéria). Projekt je hodnocen z pohledu 4 skupin kritérií (celkem 15 bodů):

1. **Úplnost studie** (max. 1 bod)
2. **Analýza věcné stránky studie** (max. 6 bodů)
3. **Ekonomické hodnocení projektu** (max. 6 bodů)
4. **Výsledky projektu plynoucí ze studie** (max. 2 body, ale na získání těchto bodů má žadatel nárok jen v případě, že z předchozích obdržel alespoň 10 bodů)

1. Úplnost (max. 1 bod)

| | |
|---|-----------|
| § Úplnost formálních údajů – má studie obsah kapitol a očíslované stránky, je uveden zpracovatel a zadavatel studie, je uveden datum, ke kterému je zpracována? | + 0-1 bod |
|---|-----------|

2. Analýza věcné stránky projektu (max. 6 bodů)

| | |
|---|------------|
| § Jasně definování cílů projektu, aktivit a definování konkrétních výstupů u věcných etap. | + 0-3 body |
| § Je jasné zdůvodnění (na základě analýzy) potřeby projektu? | |
| § Realizovatelnost harmonogramu a časová soustava činností se zohledněním sezónnosti prací, zákonných lhůt (např. výběrové řízení, vydání kolaudačního rozhodnutí). | + 0-3 body |
| § Je jasné popsána přidaná hodnota projektu. | |

3. Ekonomické hodnocení projektu (max. 6 bodů)

| | |
|---|------------|
| § Realistický popis peněžních toků akce, včetně doložení tabulky. | + 0-4 body |
| § Realistický popis nákladů po celou dobu udržitelnosti akce, včetně jejich finančního zajištění. | + 0-2 body |

4. Výsledky (max. 2 body)

| | |
|---|-----------|
| § Je projekt z hlediska dostupných informací (tj. informací ze studie, expertního posudku, vlastních zjištění hodnotitele) věcně proveditelný? | + 0-1 bod |
| § Je projekt z hlediska dostupných informací (tj. informací ze studie, expertního posudku, vlastních zjištění hodnotitele) finančně udržitelný? | + 0-1 bod |

PŘÍLOHA Č. 10 - SMLOUVA O FINANCOVÁNÍ MEZI KONEČNÝM PŘÍJEMCEM A UŽIVATELEM

Příložený text je návrhem smlouvy, který může být podle potřeby aktualizován:

Královéhradecký kraj,

IČ: 70889546

se sídlem Wonkova 1142, 500 02 Hradec Králové

zastoupený Ing. Pavlem Bradíkem, hejtmanem

běžné bankovní spojení:

číslo zvláštního účtu:

(dále jen konečný příjemce)

a

***Firma/ název/jméno a příjmení***

se sídlem/místem podnikání.....

jednající prostřednictvím jednatele/předsedy/.....

IČ:

DIČ:

Příjemce pomoci je/není plátcem DPH

běžné bankovní spojení

číslo zvláštního účtu/podúctu:

správce daně:

(dále jen konečný uživatel)

V rámci Společného regionálního operačního programu České republiky na léta 2004-2006 – Programového dokumentu a Programového dodatku, v souladu s Operačním manuálem pro grantová schémata implementovaná v rámci SROP, Rozhodnutím o účasti státního rozpočtu a strukturálních fondů EU č.j. a Smlouvou o financování grantového schématu Společného regionálního operačního programu mezi Českou republikou – Ministerstvem pro místní rozvoj a konečným příjemcem ze dne č.j.

Majíce na vědomí skutečnost, že finanční podpora poskytovaná podle této smlouvy pochází

ze zdrojů Evropských společenství, státního rozpočtu České republiky, rozpočtu konečného příjemce, případně i z dalších veřejných zdrojů a v důsledku toho mají všichni tito poskytovatelé zájem na hospodárném, transparentním a účelném využití těchto prostředků.

Berouce na vědomí, že na poskytnutí dotace není právní nárok a plnění podle této smlouvy konečnému uživateli není vyváženo přímou protihodnotou poskytnutou konečnému příjemci.

Majíce na vědomí, že vzhledem k charakteru poskytované finanční podpory je její poskytování upraveno jak i vnitrostátně závaznými právními předpisy Evropského společenství a právními předpisy České republiky, tak i pravidly nemajícími povahu právních předpisů vydávanými státními a krajskými orgány, které se na základě této smlouvy stávají pro strany závazné.

Uvědomující si množství faktorů, které jsou rozhodující pro poskytnutí nebo neposkytnutí podpory, které nicméně nemusí být vždy ovlivnitelné ani jednou ze smluvních stran.

uzavírají tuto

SMLOUVU O FINANCOVÁNÍ AKCE

číslo

I.

Předmět smlouvy

1.1. Konečný příjemce se na základě usnesení zastupitelstva Královéhradeckého kraje číslo ze dne zavazuje poskytnout konečnému uživateli po splnění podmínek stanovených dále dotaci, tedy nevratnou přímou pomoc ve smyslu čl. 28 odst. 3 nařízení Rady (ES) č. 1260/1999, o obecných ustanoveních o strukturálních fondech, a konečný uživatel se zavazuje uskutečnit činnosti a naplnit závazky vyplývající z akce podle čl. II a způsobem tam popsáním a splnit další podmínky vyplývající z této smlouvy.

1.2. Nedílnou součástí této smlouvy jsou Pokyny pro příjemce pomoci, verze ze dne

..... (dále jen Pokyny pro příjemce), které stanoví některá další práva a povinnosti smluvních stran. V případě, že je v rozporu text Pokynů pro příjemce a této smlouvy, má přednost text smlouvy.

1.3. Práva a povinnosti stran vyplývají také z Operačního manuálu pro grantová schémata implementovaná v rámci SROP verze ze dne, Pokynů pro žadatele Grantového schématu verze ze dne (dále jen Pokyny pro žadatele), a dalších dokumentů, na které se odvolává tato smlouva. Konečný uživatel prohlašuje, že se s těmito dokumenty seznámil a je mu znám jejich obsah. Práva a povinnosti stran se také řídí právními předpisy Evropských společenství a České republiky.

II.

Podpořená akce

2.1. Konečný uživatel předložil v rámci kola výzvy v rámci Společného regionálního operačního programu (SROP)

priority

opatření

grantového schématu konečného příjemce

svůj projekt nazvaný

registrovaný pod číslem žádosti (dále jen akce).

2.2. Předmět akce (stručný popis)

2.3. Datem zahájení realizace akce je a datem ukončení realizace akce je Ukončením realizace se rozumí

2.4. Konečný uživatel naplní v rámci akce tyto monitorovací ukazatele:

.....

III.

Poskytnutá dotace (nevratná přímá podpora)

3.1. Poskytnutá dotace bude činit % z celkových uznatelných nákladů akce, nejvýše však Kč.

3.2. Poskytnutá dotace vychází z následujícího finančního rámce akce zpracovaného konečným uživatelem:

| | Kč |
|----------------------------------|----|
| celkové náklady akce | |
| celkové neuznatelné náklady akce | |
| přímé výnosy akce | |
| celkové uznatelné náklady | |

3.3. Náklady akce budou hrazeny v následujících poměrech, kdy dotace podle bodu 3.1.se skládá z dále rozepsaných složek:

| | Kč | podíl na celkových uznatelných nákladech v % |
|--|----|--|
| část dotace pocházející ze strukturálního fondu ERDF/ESF (dále jen SF) | | |
| část dotace pocházející z národních veřejných zdrojů | | |
| z toho: část ze státního rozpočtu | | |
| část z krajského rozpočtu | | |
| část z rozpočtu obce | | |
| část ze státních fondů (.....) (StF) | | |
| celková dotace podle bodu 3.1. | | |
| Uznatelné náklady hrazené konečným uživatelem | | |
| celkové uznatelné náklady (dle bodu 3.2.) | | 100 |

3.4. Podrobný rozpočet akce je nedílnou součástí této smlouvy.

IV.

Etapy akce a proplácení dotace

Var. Jednoetapová akce

Akce je realizována jako jednoetapová. Dotace je poskytnuta při splnění stanovených

podmínek po skončení celé akce způsobem a za podmínek popsanych v Pokynech pro příjemce.

Var. Víceetapová akce

4.1. Akce bude realizována v etapách. Konečný uživatel se zavazuje uskutečnit realizaci akce podle níže uvedeného harmonogramu etap, kdy obsah jednotlivých etap je podrobně popsán v projektu.

| čís. etapy | název etapy | termín zahájení etapy | termín ukončení realizace etapy | termín žádosti o proplacení |
|------------|-------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| I. | | | | |
| II. | | | | |
| III. | | | | |

4.2. Dotace bude uvolňována při splnění stanovených podmínek podle níže uvedené tabulky v závislosti na ukončení realizace příslušné etapy a následné žádosti o proplacení dotace způsobem a za podmínek popsanych v Pokynech pro příjemce. Tabulka zároveň zobrazuje celkové uznatelné náklady jednotlivých etap, podíl jednotlivých částí dotace a uznatelné náklady akce hrazené konečným uživatelem v rámci příslušné etapy.

| čís. etapy | uznatelné náklady | náklady hrazené konečným uživatelem | dotace | z toho SF | národní zdroje celkem | státní rozpočet | krajský rozpočet | obecní rozpočet | StF |
|------------|-------------------|-------------------------------------|--------|-----------|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----|
| I. | | | | | | | | | |
| v % | | | | | | | | | |
| II. | | | | | | | | | |
| v % | | | | | | | | | |
| III. | | | | | | | | | |
| v % | | | | | | | | | |

4.3. Konečný uživatel je povinen nejpozději v rámci podání Žádosti o proplacení výdajů akce odečíst od celkových uznatelných nákladů rozdíl mezi skutečnými a předpokládanými přímými výnosy akce získanými v průběhu její realizace konečným uživatelem. Jejich výši je povinen doložit.

V.

Uznatelné náklady

5.1. Uznatelnými náklady jsou takové náklady akce, které splňují věcné a časové vymezení uznatelných nákladů.

5.2. Věcným vymezením se rozumí zejména příčinná souvislost mezi sledovanými cíly akce a vynaloženými náklady. Další pravidla věcného vymezení jsou stanovena v Pokynech pro žadatele.

5.3. Časovým vymezením se rozumí zejména to, že náklady byly vynaloženy od data zahájení realizace akce (ne však dříve než od data registrace akce), nejpozději však do data ukončení realizace akce – viz bod 2.3 Smlouvy.

VI.

Předkládání monitorovacích zpráv

6.1. Konečný uživatel se zavazuje předkládat konečnému příjemci pravidelné a úplné monitorovací zprávy o realizaci akce ve struktuře a termínech stanovených v Pokynech pro příjemce.

VII.

Bankovní účty, účetnictví a uchování dokumentace

7.1. Konečný příjemce zřídil pro účely tohoto grantového schématu zvláštní bankovní účet č. u

7.2. Konečný uživatel zřídil pro účely plnění práv a povinností z této smlouvy zvláštní bankovní účet/podúčet běžného bankovního účtu č. /..... u

7.3. Konečný uživatel se zavazuje provádět veškeré finanční operace související s akcí grantového schématu prostřednictvím účtu vymezeného v bodu 7.2. a nepoužívat tento účet pro jakékoliv jiné účely. Hotovostně smějí být prováděny jen takové operace, u nichž není možné je provést bezhotovostně (např. poplatky za ověření). Účet musí být veden až do doby

ukončení financování akce. Ukončením financování akce se přitom rozumí den vyplacení poslední částky finanční pomoci (závěrečné platby) ze strany konečného příjemce.

7.4. Konečný uživatel se zavazuje provádět veškeré platby ve prospěch konečného příjemce (zejména vrácení dotace) ve prospěch účtu uvedeného v bodu 7.1. pod variabilním symbolem, kterým je IČ konečného uživatele č.

7.5. Konečný uživatel je povinen vést samostatnou oddělenou analytickou účetní evidenci týkající se všech operací souvisejících s akcí a poskytovat z ní požadované údaje všem kontrolním orgánům.

Účetnictví je konečný uživatel povinen vést v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pokud je to možné, pak v elektronické formě (čl. 18, nařízení Komise (ES) č. 438/2001 ze dne 2. března 2001, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 1260/1999, pokud jde o řídicí a kontrolní systémy pro pomoc poskytovanou ze strukturálních fondů (dále jen „nařízení č. 438/2001“)).

Pokud konečný uživatel nevede účetnictví dle tohoto zákona, protože takovou povinnost nemá, musí místo účetnictví vést daňovou evidenci podle ustanovení § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, doplněnou o povinnost rozšířit náležitosti příslušných dokladů ve smyslu § 11 zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Doklady musí být správné, úplné, průkazné, srozumitelné a průběžně písemně vedené způsobem zaručujícím jejich trvalost. Na požádání poskytne konečný uživatel kontrolnímu orgánu daňovou evidenci v plném rozsahu.

Faktury musí obsahovat účel fakturovaných částek a přesně specifikovat jednotlivé uznatelné náklady. Další podrobnosti týkající se požadovaných náležitostí účetních dokladů jsou stanoveny v Pokynech pro příjemce. Účetní doklady týkající se akce musí být vedeny v samostatné složce.

7.6. Veškeré účetní doklady, jakož i jakoukoliv další dokumentaci související s realizací akce v rámci grantového schématu (zejména tuto smlouvu a její dodatky, projektovou dokumentaci a jednotlivé odevzdávané zprávy včetně příslušných příloh) musí konečný uživatel uchovávat odpovídajícím způsobem po dobu deseti let od ukončení financování akce.

7.7. Dokumentace o akci musí být vedena způsobem umožňujícím provedení auditu se zaměřením na finanční toky ve smyslu čl. 7 nařízení č. 438/2001.

7.8. Konečný uživatel je povinen zajistit funkční vnitřní finanční kontrolu.

VIII.

Povinnosti při výběru dodavatelů a některé související povinnosti

8.1. Konečný uživatel je povinen postupovat při výběru dodavatelů pro uskutečňování akce podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění, nebo pokud na dodávku nebude uvedený zákon dopadat, potom podle Pokynů pro příjemce.

8.2. Konečný uživatel je povinen předat Centru evropského projektování předepsanou dokumentaci pro zadávací řízení na připravované veřejné zakázky, a to nejméně pět pracovních dnů před jejím zveřejněním (rozesláním).

8.3. Konečný uživatel má povinnost zaslat Centru evropského projektování pozvánku na zasedání výběrové komise nejpozději 7 dnů před jejím konáním. Konečný příjemce, případně Centrum evropského projektování má právo účastnit se zasedání výběrové komise, případně i jiného orgánu konečného uživatele, pokud má tento orgán možnost rozhodnout odlišně od výběrové komise.

8.4. Ve smlouvách s dodavateli musí být stanovena povinnost dodavatele fakturovat za poskytnutá plnění tak, aby faktura obsahovala náležitosti podle bodu 7.5.

8.5. Ve smlouvách s dodavateli musí být stanovena povinnost dodavatele umožnit kontrolu kontrolními orgány ve vztahu k plnění poskytnutému dodavatelem konečnému uživateli v obdobném rozsahu jako je tomu ve vztahu ke konečnému uživateli podle čl. XII.

8.6. Smlouvy s dodavateli musí být uzavírány v písemné formě a být uchovávány spolu s ostatními doklady k akci.

IX.

Povinnosti k majetku získanému v rámci akce

9.1. Konečný uživatel je povinen neprodleně pojistit veškerý pojistitelný majetek pořizovaný z finanční pomoci SROP proti jeho poškození, zničení a ztrátě. Doba pojištění sjednaná v pojistné smlouvě nesmí být kratší než pět let ode dne podpisu této smlouvy. Hlášení o pojistných událostech je konečný uživatel povinen předložit neprodleně Centru evropského projektování.

9.2. Konečný uživatel je povinen starat se o majetek získaný byť i jen částečně z finanční pomoci podle této smlouvy s péčí řádného hospodáře a nezatěžovat jej ani zčásti věcnými právy třetích osob nejméně po dobu pěti let ode dne podpisu této smlouvy. To se nevztahuje na zástavní právo zřízené k zajištění úvěru konečného uživatele ve vztahu k financování akce.

9.3. Konečný uživatel nesmí po dobu pěti let ode dne podpisu této smlouvy majetek pořízený z finanční pomoci SROP v rámci akce převést, prodat nebo pronajmout, pokud by tím došlo k porušení podmínky udržitelnosti akce ve smyslu Pokynů pro příjemce. Převedení, prodej nebo pronajmutí je možné jen s předchozím písemným souhlasem konečného příjemce.

9.4. Konečný uživatel má povinnost zahrnout majetek pořízený v rámci akce do účetnictví.

X.

Povinnost udržet monitorovací ukazatele a zajistit udržitelnosti akce

10.1. Konečný uživatel má povinnost udržet monitorovací ukazatele podle bodu 2.4. po dobu 5 let ode dne podpisu smlouvy.

10.2. Konečný uživatel je povinen zajistit udržitelnost akce, tedy její ekonomickou soběstačnost i po ukončení financování akce.

10.3. Výsledky realizace akce musí být zachovány po dobu 5 let ode dne podpisu smlouvy.

10.4. Nově vytvořená pracovní místa musí být zachována po dobu 5 let od dne podpisu smlouvy. Nová pracovní místa musí být vytvořena do jednoho roku od data ukončení realizace akce.

XI.

Povinnost publicity

11.1. Konečný uživatel se zavazuje propagovat poskytnutí dotace konečným příjemcem způsoby, které uvedl v projektu.

11.2. Konečný uživatel je vedle toho povinen dodržovat Pravidla publicity uvedená v Pokynech pro příjemce.

XII.

Kontroly

12.1. Konečný uživatel se zavazuje poskytnout od okamžiku podpisu této smlouvy až do doby deseti let od ukončení financování akce jakékoliv dokumenty vztahující se k akci, podat informace a umožnit vstup do svého sídla a jakýchkoliv dalších prostor a na pozemky souvisejících s akcí a její realizací kontrolním orgánům. Konečný uživatel se zavazuje poskytnout na výzvu své účetnictví nebo daňovou evidenci k nahlédnutí v plném rozsahu. Konečný uživatel se následně zavazuje splnit nápravná opatření kontrolními orgány uložená.

12.2. Kontrolními orgány se rozumí osoby pověřené ke kontrole Evropskou komisí, Evropským účetním dvorem, Nejvyšším kontrolním úřadem, Ministerstvem pro místní rozvoj, Ministerstvem financí, Centrem pro regionální rozvoj ČR, místně příslušným finančním úřadem, Královéhradeckým krajem, Centrem evropského projektování, jakož i jakýmkoliv orgány pověřenými ke kontrole na základě právních předpisů Evropského společenství nebo České republiky.

12.3. Práva a povinnosti během kontroly, její rozsah a další náležitosti jsou upraveny v Pokynech pro příjemce a v příslušných právních předpisech.

XIII.

Prohlášení konečného uživatele

Konečný uživatel prohlašuje, že:

- a) na jeho majetek není prohlášen konkurz, nebyla na něj uvalena nucená správa ani jím nebyl podán návrh na vyrovnání a není v úpadku,
- b) není v likvidaci, ani mu není známa skutečnost, že by měl vstoupit do likvidace,
- c) může vykonávat činnost, která je náplní akce, zejména s ohledem na to, že má k jejímu výkonu příslušné povolení, pokud je vyžadováno, a zároveň mu tato činnost nebyla příslušným orgánem zakázána,
- d) nebyl on, respektive jeho statutární orgán nebo člen statutárního orgánu, pravomocně odsouzen za trestný čin, jehož skutková podstata souvisí s předmětem jeho podnikání nebo činnosti, pokud se na něho podle zákona nehledí, jako kdyby nebyl odsouzen,
- e) se nedopustil jednání závažným způsobem odporujícím profesní etice,
- f) nemá žádné nedoplatky na zdravotním a sociálním pojištění a není v prodlení s plněním svých daňových povinností,

- g) se nedopustil on, ani jeho statutární orgán či člen statutárního orgánu, zpronevěry, korupce, zapojení do zločinecké organizace nebo jiné ilegální aktivity poškozující zájmy Evropského společenství,
- h) se nedopustil on, ani jeho statutární orgán či člen statutárního orgánu, porušení povinností v souvislosti s udělováním grantů financovaných z rozpočtu Evropských společenství,
- i) u něj nedošlo v souvislosti s akcí ke střetu zájmů,
- j) veškeré údaje, které poskytl v žádosti, projektu, jakož i této smlouvě a v přílohách těchto dokumentů, jsou pravdivé, nezkrácené, ani nezamlčel žádné okolnosti rozhodné pro poskytnutí dotace,
- k) se nepokusil získat důvěrné informace nebo ovlivnit výběrovou komisi nebo konečného příjemce v průběhu vyhodnocovacího procesu,
- l) na akci není poskytována žádná jiná veřejná podpora, která není výslovně zmíněna v této smlouvě,
- m) veškeré jeho činnosti související s akcí byly a budou plně v souladu s českým právním řádem, jakož i s evropským právem,
- n) bere na vědomí, že konečný příjemce uzavřel s Centrem evropského projektování jako svou příspěvkovou organizací mandátní smlouvu, na základě které vykonává Centrum evropského projektování určité činnosti konečného příjemce a pokud jsou určité povinnosti na základě této smlouvy nebo jinými pro strany závaznými dokumenty plněny vůči Centru evropského projektování, jedná se o situaci, jako kdyby byly plněny vůči konečnému příjemci,

Var. Drobní podnikatelé

- o) je v okamžiku podpisu smlouvy drobným podnikatelem podle přílohy č. I. nařízení Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004, kterým se mění nařízení (ES) č. 70/2001, pokud jde o rozšíření jeho obsahu tak, aby zahrnovalo podporu určenou na výzkum a vývoj
- p) si je vědom, že dotace kterou obdrží je malého rozsahu (de minimis) podle čl. 2 nařízení Komise (ES) č. 69/2001, ze dne 12. ledna 2001, o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES u podpory de minimis, a že v období posledních třech let neobdržel, včetně podpory ze SROP, podporu de minimis přesahující částku 100.000,- EUR (v přepočtu kurzem devizového trhu vyhlášeném ČNB platným ke dni prvního poskytnutí dané podpory, kterým se myslí datum rozhodnutí o jejím přidělení)

Var. Malí a střední podnikatelé

- o) je v okamžiku podpisu smlouvy malým/středním podnikatelem podle přílohy č. I. nařízení

Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004, kterým se mění nařízení (ES) č. 70/2001, pokud jde o rozšíření jeho obsahu tak, aby zahrnovalo podporu určenou na výzkum a vývoj p) si je vědom, že dotace bude poskytnuta v souladu s nařízením Komise č. 70/2001, které řeší podmínky pro povolení skupinové výjimky ze zákazu veřejné podpory pro malé a střední podniky.

XIV.

Změny v průběhu realizace akce

14.1. Jakékoliv změny v průběhu realizace akce oproti předloženému projektu, žádosti, smlouvě, včetně prohlášení dle čl. XIII a jakýmkoliv přílohám těchto dokumentů, jakožto i všechny změny a skutečnosti, které mají vliv na plnění Smlouvy, je konečný uživatel povinen písemně oznámit Centru evropského projektování nejpozději 40 dnů před vznikem změny. Dojde-li ke změně nezávisle na vůli konečného uživatele, je povinen tuto změnu oznámit do 3 dnů ode dne, kdy se o ní dozvěděl.

14.2. Podle charakteru ohlášené změny stanoví Centrum evropského projektování, zda se jedná o změnu podstatnou nebo nepodstatnou, a navrhne konečnému příjemci změnu této smlouvy nebo odstoupení od smlouvy. O tom informuje konečného uživatele. Bez písemného souhlasu konečného příjemce není možné provést žádnou změnu podle bodu 14.1., která je závislá na vůli konečného uživatele.

XV.

Smluvní sankce

15.1. Za porušení povinností konečným uživatelem podle bodů 2.3., 2.4., 4.1, 8.5., 12.1., 14.1. a článku X. sjednávají strany smluvní pokutu ve výši 100.000,- Kč za každé jednotlivé porušení povinnosti. Konečný příjemce může rozhodnout o jejím snížení nebo neuplatnění podle závažnosti konkrétního porušení smluvní povinnosti.

15.2. Za porušení povinností konečným uživatelem podle bodů 7.3., 7.4., 7.5., 7.6., 7.7., 7.8., 8.1., 8.2., 8.3., 8.4., 8.6. a článků VI., IX., XI. jakož i za nepravdivost jakéhokoliv prohlášení podle čl. XIII. sjednávají strany smluvní pokutu ve výši 50.000,- Kč za každé jednotlivé porušení povinnosti nebo nepravdivost prohlášení. Konečný příjemce může rozhodnout o jejím snížení nebo neuplatnění podle závažnosti konkrétního porušení smluvní povinnosti.

15.3. Za jiné porušení smluvních povinností konečným uživatelem sjednávají strany smluvní pokutu ve výši 10.000,- Kč za každé jednotlivé porušení smluvní povinnosti. Konečný příjemce může rozhodnout o jejím snížení nebo neuplatnění podle závažnosti konkrétního porušení smluvní povinnosti.

15.4. Vznikem nároku na smluvní pokutu podle předchozích bodů není dotčen nárok na náhradu vzniklé škody, kterou se zejména rozumí škoda vzniklá povinností konečného příjemce odvést v důsledku porušení povinností konečným uživatelem do státního rozpočtu odvod, včetně souvisejících sankcí.

15.5. Smluvní pokuta podle předchozích bodů je splatná 14 dnů od výzvy konečného příjemce k jejímu uhrazení, pokud v této výzvě nebude stanovena lhůta delší.

15.6. Za porušení povinností konečného uživatele vrátit zpět dotaci podle čl. XVI. nebo XVII. sjednávají strany smluvní pokutu ve výši 0,1% za každý den prodlení.

XVI.

Částečné zkrácení dotace

16.1. Poruší-li konečný uživatel ustanovení této smlouvy, které nepovede k ukončení smlouvy podle čl. XVII., může rozhodnout konečný příjemce, že konečný uživatel neobdrží plnou část dotace, nebo v případě, že ji již obdržel, že má povinnost její část vrátit.

16.2. Konečný příjemce sdělí konečnému uživateli zkrácení dotace písemnou formou, kdy bude zdůvodněno, proč ke krácení dotace dochází a v jakém rozsahu. Konečný uživatel se zavazuje toto rozhodnutí respektovat.

16.3. V případě, že konečný uživatel obdržel z dotace již více, než kolik činí její výše po jejím zkrácení, má povinnost vrátit zpět tento rozdíl do 45 dnů ode dne, kdy obdržel sdělení konečného příjemce podle bodu 16.2.

16.4. Konečný příjemce má právo pozastavit platby dotace vůči konečnému uživateli od okamžiku, kdy došlo k podezření na porušení ustanovení této smlouvy, do doby vyřešení věci.

XVII.

Ukončení smlouvy

17.1. Tato smlouva se uzavírá na dobu určitou a to na dobu trvání akce a na dobu 10 let od ukončení financování akce, nejdéle však na dobu 20 let.

17.2. Smlouvu lze ukončit dohodou stran, odstoupením nebo výpovědí smlouvy.

Odstoupení od smlouvy

17.3. Konečný příjemce může od smlouvy odstoupit okamžitě, pokud konečný uživatel:

- a) poruší povinnosti při výběru dodavatelů podle čl. VIII.,
- b) nesplní plně a prokazatelně účel akce, na který mu byla dotace poskytnuta,
- c) převede nebo postoupí pohledávky ze smlouvy a platby s nimi spojené bez předchozího písemného souhlasu konečného příjemce,
- d) je v úpadku nebo v likvidaci či jiné obdobné situaci,
- e) změní svou právní formu, aniž by byl na základě této skutečnosti zpracován dodatek,
- f) provede změny akce bez souhlasu konečného příjemce podle čl. XIV.,
- g) neprovede všechna opatření nezbytná pro to, aby předešel střetu zájmů,
- h) dopustí se korupce, totéž platí pro partnery konečného uživatele,
- i) nesplní základní požadavky na finanční a technickou kontrolu akce,
- j) za účelem získání pomoci uvedl nepravdivé nebo neúplné údaje nebo předloží zprávy, které neodpovídají skutečnosti, včetně nepravdivosti jakéhokoliv prohlášení podle čl. XIII., nebo
- k) dopustí se finančních podvodů.

17.4. Konečný příjemce může od smlouvy odstoupit také v případě porušení jiných povinností konečným uživatelem, pokud jej konečný příjemce vyzve k zanechání porušování povinností a k odstranění jejich následků a konečný uživatel je neodstraní ani v dodatečně lhůtě mu za tímto účelem poskytnuté, nejpozději však do jednoho měsíce ode dne odeslání výzvy.

17.5. Konečný uživatel může od smlouvy odstoupit podle příslušných právních předpisů.

17.6. Konečný uživatel má povinnost vrátit již poskytnutou dotaci do 2 měsíců ode dne odstoupení od smlouvy.

Výpověď smlouvy

17.7. Ve výjimečných a řádně odůvodněných případech může vypovědět smlouvu konečný příjemce podáním výpovědi, kdy výpovědní lhůta činí dva měsíce. Konečný uživatel má při výpovědi nárok na vyplacení pomoci jen v hodnotě dokončené části akce, a to ke dni podání výpovědi.

17.8. Ve výjimečných a řádně odůvodněných případech může vypovědět smlouvu konečný uživatel podáním výpovědi, kdy výpovědní lhůta činí dva měsíce. Konečný uživatel se

v takovém případě zavazuje uhradit konečnému příjemci částku 200.000,- Kč představující paušální úhradu nákladů spojených s administrací smlouvy, výkony kontrol a dalšími náklady spojenými s plněním smlouvy. Konečný příjemce může rozhodnout o snížení této částky podle okolností konkrétního případu.

V závislosti na důvodnosti podané výpovědi rozhodne konečný příjemce zda již poskytnutá dotace musí být vrácena zcela nebo zčásti. Konečný uživatel má povinnost vrátit již poskytnutou dotaci ve výši určené podle předchozí věty do 2 měsíců ode dne, kdy obdržel sdělení konečného příjemce o výši dotace, která je požadována zpět, pokud konečný příjemce neurčí lhůtu delší.

17.9. V případě výpovědi smlouvy zůstávají zachována práva a povinnosti stran podle bodů 7.6., 7.7., čl. IX., X. a XII. v rozsahu, ve kterém byla poskytnuta dotace a to po stejnou dobu, jako kdyby k výpovědi smlouvy nedošlo.

XVIII. Doručování

Doručení zásilek podle této smlouvy proběhne osobně nebo poštou. Zásilací adresa odpovídá u konečného příjemce sídlu a *u konečného uživatele adrese v záhlaví/konečný uživatel určuje jako adresu pro doručování* Zásilka se považuje za doručenou též v případě, jestliže adresát odmítne zásilku převzít nebo ji nevyzvedne ve lhůtě stanovené držitelem poštovní licence. V takovém případě se za den doručení považuje den, kdy adresát odmítl zásilku převzít, nebo den, který byl posledním dnem lhůty k vyzvednutí zásilky.

XIX. Ochrana osobních údajů

Konečný uživatel souhlasí se shromážděním a zpracováním jeho osobních údajů uvedených ve smlouvě konečným příjemcem. Konečný příjemce je povinen shromažďovat, zpracovávat a chránit osobní údaje konečného uživatele v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou verzí Operačního manuálu SROP.

XX. Závěrečná ustanovení

20.1. Smluvní strany svým podpisem stvrzují, že tato smlouva byla uzavřena na základě svobodné a vážné vůle, nebyla uzavřena v tísní, za nevýhodných podmínek ani pod nátlakem.

20.2. Konečný příjemce prohlašuje a podpisem této smlouvy stvrzuje, že byl před podpisem této smlouvy řádně a podrobně seznámen s podmínkami čerpání finanční pomoci podle této smlouvy, bere na vědomí všechny stanovené podmínky, vyslovuje s nimi svůj bezvýhradný souhlas a zavazuje se k jejich plnění, stejně jako k plnění závazků vyplývajících mu z této smlouvy, včetně specifik akce a požadavků vzešlých na základě kontroly ex-ante.

20.3. Jakékoliv změny této smlouvy lze provádět pouze formou písemných dodatků na základě vzájemné dohody obou smluvních stran.

20.4. Případné spory budou řešeny ve smyslu obecně závazných právních předpisů České republiky.

20.5. Tato smlouva je vyhotovena v pěti stejnopisech, z nichž každý má platnost originálu. Dva obdrží konečný příjemce a po jednom obdrží konečný uživatel, Centrum pro regionální rozvoj ČR a Ministerstvo pro místní rozvoj (Řídící orgán SROP a Platební jednotka).

20.6. Tato smlouva byla schválena Zastupitelstvem Královéhradeckého kraje usnesením č. ze dne a Radou Královéhradeckého kraje usnesením č. ze dne

20.7. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.

20.8. Přílohy, které jsou nedílnou součástí vyhotovení smlouvy:

- Podrobný rozpočet akce

V dne V dne

konečný příjemce

konečný uživatel

PŘÍLOHA Č. 11 - MONITOROVACÍ UKAZATELE

Monitorování je nedílnou součástí jak programového tak projektového cyklu. Cílem monitorování je průběžné zjišťování pokroku v realizaci programu, resp. projektů a porovnávání získaných informací s výchozím předpokládaným plánem. Monitorování je rozdílné od hodnocení soustavnou činností, která probíhá během celého trvání programu. Monitorovací data jsou nezbytným zdrojem a podkladem pro provedení všech typů hodnocení. Systém pro měření pokroku je vytvořen na principu stanovení monitorovacích ukazatelů a indikátorů, které umožňují monitorovat realizaci programu a hodnotit jeho výkonnost vzhledem ke stanoveným cílům.

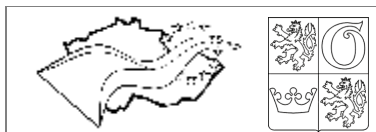
Monitorování je založeno na systému indikátorů a ukazatelů, které jsou dvojího typu:

- a) finanční,
- b) věcné.

Indikátory jsou stanoveny na úrovni celého programu, dále pro jednotlivé priority a pro jednotlivá opatření, zatímco monitorovací ukazatele jsou stanoveny pro úroveň monitorování jednotlivých projektů. Indikátory se liší od monitorovacích ukazatelů také tím, že jejich hodnoty jsou v programu předem stanoveny (anticipovány) a samotný program potom sleduje mimo jiné naplnění těchto hodnot (kvantifikovaných cílů programu). Indikátory pro měření globálního cíle a specifických cílů a indikátory za jednotlivé horizontální priority jsou uvedeny v Kapitole 2 programového dodatku. Indikátory za priority a opatření jsou součástí popisu priorit a opatření v Kapitole 3.

Pro potřeby monitorování programu a jednotlivých projektů se soustava indikátorů dále rozpadá na soustavu monitorovacích ukazatelů. Monitorovací ukazatele ukazují, jak jednotlivé projekty naplňují cíle opatření případně podopatření a dále i celého programu. Hodnoty monitorovacích ukazatelů nejsou předem stanoveny v programu, nicméně vybrané klíčové monitorovací ukazatele jsou totožné s indikátory a jejich naplňování se tudíž sleduje na úrovni celého opatření (programu). Konečný příjemce si zvolí z níže uvedeného seznamu monitorovacích ukazatelů pro dané opatření nebo podopatření ty, které nejlépe vyhovují typu jeho projektu, a tyto ukazatele potom sleduje a vykazuje po celou dobu realizace projektu Zprostředkujícímu orgánu, který je dále eviduje v informačním systému MSSF.

Samotný sběr dat pro monitorování probíhá prostřednictvím monitorovacích zpráv konečných příjemců a zprostředkujících orgánů. Za součást monitorování se považují i kontroly na místě nejen ve smyslu článku 4 Nařízení Komise (ES) č. 438/2001, které provádí Řídící orgán. Zprostředkující orgán může kontroly na místě provádět u svých konečných příjemců a konečný příjemce u svých dodavatelů služeb a konečných uživatelů.



PŘÍLOHY K POKYNŮM PRO ŽADATELE

Verze 1.4

| Priorita | Opatření | Podopatření | Monitorovací ukazatel | Měrná jednotka | Zdroj |
|----------|----------|-------------|--|----------------|---------|
| 1 | 1.1. | 0 | Počet podpořených MSP podniků s více než 10 zaměstnanci | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Očekávaný nárůst obrátu podniku (v důsledku realizace projektu) | % | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet podpořených MSP s méně než 10 zaměstnanci (drobné podniky) | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet vytvořených hrubých pracovních míst - muži | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet vytvořených hrubých pracovních míst - ženy | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Rozvoj MSP se zaměřením na tradiční řemeslnou výrobu | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Poskytování informačních a poradenských služeb pro MSP | počet hodin | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet nakoupených nových technologií | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Aplikace inovace výrobků, či technologie | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Nové nebo rozšířené prostory k podnikání podpořených MSP | m2 budov | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet nově postavených, zrekonstruovaných nebo adaptovaných provozoven | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet nakoupených strojů a zařízení | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Počet nakoupených patentů, licencí a know-how | počet | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Venkovní úpravy ploch | m2 | žadatel |
| 1 | 1.1. | 0 | Výstavba a rekonstrukce obslužné komunikace | m2 | žadatel |