VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ Z FONDŮ EU

PROJECT FINANCING BY EU FUNDS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — VOJTĚCH ŠRUBAŘ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/2011
Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šrubař Vojtěch

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování projektů z fondů EU

v anglickém jazyce:

Project Financing by EU Funds

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FOTR, J.; SOUČEK, I . Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2005.
KÖNIG, P. a kol. Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu. 2.aktualizované vydání. Praha : C.H. Beck, 2009.
MAREK D., KANTOR T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2.vyd. Brno. 2009.
VILAMOVÁ, Š. Jak získat financní zdroje z Evropské unie. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0828-0

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2011

Abstrakt

Tato Bakalářská práce se zabývá problematikou fondů Evropské unie a obsahuje informace pro potencionální žadatele o dotaci jak zpracovat svůj projekt. V teoretické části jsou vymezeny pojmy z oblasti evropských fondů, projektového managementu a také je podrobněji popsán postup získání dotace z OPPI. V praktické části je zpracována Studie proveditelnosti školícího střediska firmy CSYSTEM CZ a.s.

Abstract

This thesis deals with European Union funds and contains information for potential applicants for grants to handle your project. In the theoretical part are defined the terms of European funds, project management and also describes how to obtain grants from OPPI. In practical part is processed Feasibility study of the Training center CSYSTEM CZ a.s..

Klíčová slova

Regionální politika, Strukturální fondy EU, projektový management, zpracování žádosti o dotaci.

Keywords

Regional Policy, EU Structural Funds, project management, processing applications for grant.

Bibliografická citace

ŠRUBAŘ, V. *Financování projektů z fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 101 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Koleňák, Ph.D

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Jiřímu Koleňákovi, Ph.D. za připomínky a odborné rady, které mi pomohly při psaní této práce. A dále bych chtěl poděkovat manažerovi projektu Školící centrum společnosti C SYSTEM CZ a.s. panu Radkovi Holubovi, který mi poskytl informace potřebné ke zpracování praktické části této Bakalářské práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24.05.2011

_____

podpis

OBSAH:

ÚVOD **9**

1 TEORETICKÁ ČÁST **10**

1.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti **11**

1.1.1 Lisabonská strategie 11

1.1.2 Regionální rozvoj 11

1.1.3 Principy a cíle regionální politiky EU 11

1.1.4 Cíle regionální politiky EU 13

1.1.5 Finanční rámec 2007-2013 14

1.2 Strukturální fondy **14**

1.2.1 Dotace 15

1.2.2 Evropský fond regionálního rozvoje 15

1.2.3 Evropský sociální fond 15

1.3 Regionální politika EU v ČR **16**

1.3.1 Dokumenty regionální politiky ČR 16

1.4 Projektový management **17**

1.4.1 Projektové řízení 18

1.4.2 Projekt 18

1.4.3 Okolí projektu 18

1.4.4 Projektový tým 19

1.5 Projektové procesy **19**

1.5.1 Iniciace 20

1.5.2 Plánování 25

1.5.3 Řízení projektu 30

1.5.4 Monitorování a kontrola 34

1.5.5 Uzavření projektu 35

1.6 Operační program Podnikání a inovace **36**

1.7 Program Školící střediska **39**

1.7.1 Podporované aktivity 39

1.7.2 Kritéria pro žadatele o dotaci 40

1.7.3 Rating 41

1.7.4 Způsobilé výdaje 42

1.7.5 Výše podpory ... 42
1.8 Postup administrace projektu v OPPI ... 43
1.8.1 Registrační žádost ... 44
1.8.2 Plná žádost ... 45
1.8.3 Studie proveditelnosti ... 45
1.8.4 SWOT analýza ... 46
1.8.5 Hodnocení projektu ... 46
1.9 Časté chyby žadatelů ... 47
1.10 Návrhy opatření ... 48
2 PRAKTICKÁ ČÁST ... 50
2.1 Studie proveditelnosti Školícího centra ... 51
2.1.1 Úvodní informace o společnosti ... 51
2.1.2 Vyhodnocení projektu ... 58
2.1.3 Popis podstaty projektu a jeho etap ... 59
2.1.4 Analýza projektu, cílové skupiny projektu ... 60
2.1.5 Kapacita střediska a plánované kurzy ... 65
2.1.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů ... 71
2.1.7 Technické řešení projektu ... 72
2.1.8 Dopad projektu na životní prostředí ... 74
2.1.9 Zajištění investičních nákladů ... 75
2.1.10 Finanční plán ... 75
2.1.11 Harmonogram projektu ... 80
2.1.12 Řízení rizik ... 81
2.1.13 Závěrečné hodnocení projektu ... 82
ZÁVĚR ... 84
Použité zdroje: ... 85
Seznam grafů ... 87
Seznam obrázků: ... 88
Seznam tabulek: ... 88
Seznam zkratek ... 89
Seznam příloh: ... 90

ÚVOD

Dne 1.5.2004 dovršuje Česká republika proces integrace a vstupuje do Evropské unie. Již od roku 2004 je možné pro české podniky čerpat dotace, a i přes toto do nynější doby 7-leté období převažuje mezi některými podnikateli názor, že dotace a čerpání financí ze strukturálních fondů EU je proces nedosažitelný a příliš složitý než, aby byl realizován.

Myslím si, že tento postoj k věci je dosti krátkozraký a spíše se jedná o to, že tito podnikatelé nejsou dostatečně informováni o možnostech, které mají. Tato bakalářská práce by měla posloužit právě pro tyto skeptiky jako informační podklad k tomu, aby se orientovali v oboru dotací ze strukturálních fondů, a to především z Operačního programu Podnikání a Inovace. Domnívám se, že právě pro malé a střední podniky je to výborná cesta, jak podpořit svůj vývoj v oblastech inovací, rozvoje konkurenceschopnosti a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců tak, aby mohli obstát na dnešním vysoce konkurenčním trhu.

Bakalářská práce je pro svou lepší orientaci rozdělena na dvě části, kterými jsou část Teoretická a část Praktická. V Závěru je pak celá práce zhodnocena.

Na začátku teoretické části budou uvedeny základní informace o Regionální politice EU, jakými principy se řídí a jaké jsou její cíle. Dále budou vyjmenovány a popsány Strukturální fondy EU a pro potencionální žadatele budou definovány procesy a obor projektového managementu. Dalším možným problémem získání dotace je proces administrace žádostí o čerpání dotace. Mnoho i dobře myšlených záměrů končí nerealizovaných právě z důvodu zanedbání některé z částí administračního procesu, což je velká škoda. Z tohoto důvodu bude část teoretických východisek zaměřena právě na tuto problematiku.

V praktické části bude představena firma CSYSTEM CZ a.s. a zpracována Studie proveditelnosti projektu Školícího centra. Zpracování této studie dle pokynů projektového manažera bude hlavním cílem této práce. Všechny informace pro tuto studii budou získány interní analýzou dokumentů a konzultacemi s projektovým manažerem projektu.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Politika hospodářské a sociální soudržnosti

Politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) je pomoc poskytována Evropskou unií pro rozvoj slabších a méně konkurenčně schopných regionů EU tak, aby se přiblížily úrovni jaká v EU převažuje. Pro lepší porozumění je též nutné definovat, kterým oblastem je podpora Hospodářské politiky soudržnosti primárně poskytována. Jak již bylo řečeno sledujeme hospodářskou sílu regionů, ne celých států. Za méně rozvinuté se považují regiony, které nedosahují 75% HDP průměru EU. V České republice jsou to všechny regiony kromě Prahy. (9) (3)

1.1.1 Lisabonská strategie

Pokud zmiňuji Politiku hospodářské a sociální soudržnosti, musím se zmínit i o strategii, kterou je tato politika do značné míry orientována. „Unie se má stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností".[5]

1.1.2 Regionální rozvoj

„Pojmem regionální rozvoj rozumíme růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a konkurenceschopnosti regionů vedoucí ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. V tomto ohledu jde o dynamický a vyvážený rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí (regionů, mikroregionů) a odstraňování popřípadě zmírňování regionálních disparit.“ [6]

1.1.3 Principy a cíle regionální politiky EU

Jakožto každé lidské snažení i čerpání financí z fondů EU má své vytyčené cíle. Pro jejich dosažení jsou stanoveny principy, které umožňují maximální zhodnocení vynaložených financí.

---

[5] *Lisabonská strategie.* Poslední aktualizace 2009 [cit 2010-01-21].

[6] *Zásady regionální politiky.* Poslední aktualizace 2007 [cit 2010-11-18]

1.1.3.1 Princip programování

Princip programování je alokace prostředků fondů založená na víceletých (nejčastěji šesti- či sedmiletých) obdobích a na komplexních programech předkládaných Evropské komisi daným členským státem. Řeší se systém jako takový, ne jednotlivé projekty. Také je nutné podotknout, že na jeden projekt může být vynaložena část z více fondů, právě podle programu daného členského státu. (4) (6)

1.1.3.2 Princip partnerství

Princip partnerství, jehož hlavní myšlenkou je spolupráce Evropské komise na straně jedné a jednotlivých orgánů členského státu na straně druhé, hovoříme zde o orgánech na národní, regionální a místní úrovni. Znamená to tedy, že samotní příjemci se podílejí na konkrétním rozdělení prostředků. (4) (6)

1.1.3.3 Princip koncentrace

Princip koncentrace se řídí zásadou co nejefektivnějšího přerozdělování prostředků fondů. Jde o to, aby nebyly finance rozmělňovány na řadu méně významných akcí a poté chybělo na profinancování zásadních projektů. Také je tendence věnovat nejvíce prostředků do oblastí s největšími problémy, a když je to možné na projekty s největší mírou užitku. (4) (6)

1.1.3.4 Princip adicionality

Princip adicionality (doplňkovosti) je založena na tom, že se finance z EU nevyužijí jako náhrada národních strukturálních subvencí. Tj. že se nesníží náklady vynakládané státem ze státního rozpočtu v souvislosti s tím, že v daném oboru jsou čerpány dotace. Finance z EU pouze doplňují výdaje členských států. (4) (6)

1.1.3.5 Princip monitorování a hodnocení

Princip monitorování a hodnocení je stále významnější v systému principů Regionální politiky EU. Z vyhodnocování a sledování již hotových (či probíhajících) projektů se dá vyvarovat chyb do budoucna. Snaha o co nejefektivnější využívání finančních prostředků je sledována prostřednictvím třífázového hodnocení projektu. Tyto způsoby (fáze) jsou následující:

- **Ex ante** je předběžná evaluace (vyhodnocení projektu či oblasti), před přijetím programu. Pomáhá zjistit, zda-li je program správně promyšlen. (15)
- **Interim** je střednědobé hodnocení v polovině období (nejčastěji tři roky po přijetí finanční dotace). Zjišťuje postup realizace cílů, využití financí, průběh monitorování a systém zavadění. (17)
- **Ex post** je následná evaluace, která vytváří resumé o celém projektu. Klade si za cíl rozbor využití zdrojů, zjištění efektivnosti realizace projektu a naplnění očekávaných užitků. (16)

1.1.4 Cíle regionální politiky EU

Rozšířením EU směrem k východu (1.etapa – 25 členských zemí včetně ČR, 2. etapa – 27 členských zemí) zvýšilo počet obyvatel EU zhruba o 20%, přičemž přírůstek HDP vstupujících zemí byl pouze 4-5 %. Tím se snížila celková ekonomická síla EU, což by v delším časovém rámci při nerozvíjení daných regionů byl velký problém pro ekonomickou stabilitu EU jako celku. Proto Evropská komise schválila na programovací období 2007-2013 novou politiku soudržnosti založenou na tzv. intervencemi dosažené rovnosti a vytyčila hlavní cíle což jsou **Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a Evropská územní spolupráce.** (3) (4)

1.1.4.1 Konvergence

Je první z cílů Politiky hospodářské a sociální soudržnosti v programovacím období 2007 – 2013. Cíl konvergence se soustřeďuje na rozvoj růstu regionů a snižování nezaměstnanosti. Zvyšuje konkurenceschopnost méně rozvinutých regionů EU, což je nutný prvek ekonomické a finanční integrace. Finance na dosažení tohoto cíle jsou alokovány mezi regiony nedosahující 75% HDP průměru unie. Na tento cíl je v regionální politice EU vyčleněno nejvíce prostředků. V průměru je to zhruba **82%** všech prostředků unijní regionální politiky. V ČR pod tento cíl spadají všechny kraje na úrovni NUTS II kromě Prahy. Je nutno podotknout, že v programovací období 2007-2013 bude nejspíš poslední šance, jak čerpat dotace právě z tohoto cíle, který má největší množství přidělených financí, neboť Česká republika přesáhne hranici 75% HDP průměru unie. (4) (14)

1.1.4.2 Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Je druhým cílem regionální politiky EU. Zaměřuje se na regiony nespadající pod cíl konvergence. Tedy na regiony s vyšším jak 75% průměrem HDP unie. Tento cíl se zaměřuje na další rozvoj daných oblastí pro větší konkurenceschopnost a atraktivitu. Také je důležitá další iniciativa v oblasti tvorby pracovních míst a financování inovací. (4) (14)

1.1.4.3 Evropská územní spolupráce

Tento cíl posílí přeshraniční spolupráci prostřednictvím společných místních a regionálních iniciativ, mezinárodní spoluprácí, jejímž cílem je integrovaný územní rozvoj a výměna zkušeností. Mezi hlavní priority tohoto cíle se zařazují podpora rozvoje vědy, výzkumu a informovanosti společnosti, rozvoje životního prostředí, předcházení rizikům a koordinace vodních zdrojů. (4) (14)

1.1.5 Finanční rámec 2007-2013

Tímto rámcem (též programovým cyklem či obdobím) je myšleno období, ke kterému jsou určeny základní cíle, prostředky a pravidla. Funguje na principu zpracování víceletých programů. Je přijímán ve formě dohody mezi Evropskou komisí, Evropským parlamentem a Radou EU, aby odpovídal strategii udržitelného rozvoje unie. Obvyklým časovým obdobím je pět až sedm let. Právě probíhající finanční rámec období 2007 – 2013 byl odsouhlasen 16. prosince 2005 a vyhrazená částka z rozpočtu EU se vyhoupla na 862,4 miliard EUR, což je zhruba 1,045% HDP unie. Přičemž okolo 308 miliard EUR bude vyčleněno na regionální politiku. (6)

1.2 Strukturální fondy

Tyto fondy jsou nástrojem realizace hospodářské a sociální politiky. V minulém programovacím období (2000–2006) byly strukturální fondy realizovány čtyřmi samostatnými fondy (Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond, Evropský zemědělský garanční a podpůrný fond a Finanční nástroj na podporu rybolovu). Ve stávajícím programovacím období (2007-2013) došlo k redukci těchto fondů na dva. Jsou to **Evropský fond regionálního rozvoje, Evropský sociální fond**. (9)

1.2.1 Dotace

Dotací rozumíme jednostranné poskytnutí peněžních prostředků z veřejných financí. Mají formu nenávratných finančních prostředků, které jsou zpravidla poskytovány statním zřízením pro své samosprávné celky či jednotlivé podnikatelské subjekty za účelem stimulace poskytování vybraných statků a služeb. Jedním z nástrojů k přiblížení se k vyspělejším členům EU jsou dotace ze strukturálních fondů EU (SF) a Fondu soudržnosti (FS). (20)

1.2.2 Evropský fond regionálního rozvoje

Evropský fond regionálního rozvoje (dále jen ERDF) byl založen v roce 1972 a začal fungovat od roku 1975. Hlavním záměrem je podpora investičních (tzv.tvrdých) projektů. Zaměřuje se na rozvoj regionů, hospodářské změny a větší konkurenceschopnosti. Demonstrativní výčet podporovaných projektů:

- podpora infrastruktury,
- podpora inovačního potenciálu podnikatelů a také podpora začínajících podnikatelů,
- podpora využívání obnovitelných zdrojů energie,
- podpora ekologických projektů,
- investice do cestovního ruchu. (9)

1.2.3 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond (dále jen ESF) je nejstarší ze strukturálních fondů, jeho vznik se datuje k roku 1957 (Římská smlouva). Je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti. Tento fond se na rozdíl od ERDF zaměřuje na podporu neinvestičních (tzv. měkkých) projektů. Demonstrativní výčet podporovaných projektů:

- rekvalifikace nezaměstnaných,
- začleňování znevýhodněných skupin do společnosti,
- programy pro osoby se zdravotním postižením, pro etnické menšiny a sociálně slabé,
- rozvoj vzdělávacích programů,
- tvorba školících programů pro zefektivnění práce zaměstnanců. (9)

1.3 Regionální politika EU v ČR

Každý ze států EU má za sebou jiný vývoj územněsprávního členění, který musel reflektovat potřeby státu a jeho obyvatel. Z tohoto důvodu existuje 27 různých systému správního členění, což do značné míry limituje ekonomické či statistické srovnání. V programovacím období 2007-2013 bude možné pro ČR čerpat celkovou částku 26,7 mld. EUR, což je v přepočtu zhruba 753 miliard Kč. Ústředním orgánem státní správy ve věcech regionální politiky je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, přičemž dohled a monitoring je realizován pomocí Národního orgánu pro koordinaci (NOK). (6)

„Globálním cílem v období 2007 – 2013 je přeměna socioekonomického prostředí České republiky v souladu s principy udržitelného rozvoje tak, aby Česká republika byla přitažlivým místem pro realizaci investic, práci a život obyvatel. Prostřednictvím trvalého posilování konkurenceschopnosti bude dosahováno udržitelného růstu, jehož tempo bude vyšší než průměrný růst EU 27. ČR bude usilovat o růst zaměstnanosti a o vyvážený a harmonický rozvoj regionů, který povede ke zvyšování úrovně kvality života obyvatelstva.“[7] (6)

1.3.1 Dokumenty regionální politiky ČR

Pro správné zmapování čerpání financí z fondů EU je důležité znát programovací dokumenty, jejichž prostřednictvím se Regionální politika realizuje. (4)

1.3.1.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Základním dokumentem Regionální politiky ČR je Strategie regionálního rozvoje České republiky (SRR ČR). Legislativně upravený podle §5 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Váže se na programovací období 2007-2013 a navazuje na SRR z roku 2000. „Cílem aktualizace SRR ČR je implikace nových nařízení EU v oblasti politiky hospodářské a sociální soudržnosti do strategie, priorit a opatření české regionální politiky a také formulace témat a aspektů významných pro podporu regionálního rozvoje a zahrnutí regionální dimenze do těchto politik tam, kde je to

[7] *Národní rozvojový Pán pro období 2007-2013.* str. 129.

účelné a potřebné.“[8] Tedy zjednodušeně řečeno SRR ČR je pojítkem mezi Regionální politikou EU a Regionální politikou ČR. (29) (4)

1.3.1.2 Národní strategický referenční rámec

Národní strategický referenční rámec (NSRR) vychází z Národního rozvojového plánů a jsou v něm kromě informací o České republice též detailně zpracovány informace o jednotlivých Operačních programech. Zakládá na principu partnerství. Je tvořen dvěma základními částmi a to jsou:

- Strategické – určuje strategii pro všechny cíle politiky Soudržnosti EU.
- Operační – obsahuje seznam a rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé Operační programy (OP). (23) (4)

1.4 Projektový management

„Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [9]

Z jiného úhlu pohledu můžeme chápat projektový management jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na činnosti projektu tak, aby byli splněny definované cíle.

Hlavními prvky projektového managementu jsou:

- Čas
- Náklady
- Předmět projektu

Doplňkovými jsou:

- Míra neurčitosti a rizika
- Kvalita realizovaných výstupů (8)

---

[8] *Strategie rozvoje ČR pro období 2007-2013*. Poslední aktualizace 2007.

[9] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2006. ISBN 80-247-1501-5.

1.4.1 Projektové řízení

Pro žadatele je bezpochyby nutné znát souvislosti v oblasti Regionální politiky, rozdělení jednotlivých fondů, k čemu slouží, a které projekty financují, ale stěžejní otázkou se stává jakým způsobem zpracovat svoji ideu ke zdárnému získání prostředků z evropských fondů. Tento postup se nazývá projektové řízení a lze jej definovat jako „Formální proces identifikace, koordinace a průběžného nasazení zdrojů s cílem dosažení projektových/kontrahovaných cílů podle časového rozvrhu, při dodržení stanovených nákladů a kvalitativních požadavků.“[10]

1.4.2 Projekt

Nejdůležitější prvek projektového řízení. Projekt je chápan jako jakýkoliv sled úkolů, který má jasně definovaný počátek a konec, při němž se klade důraz na přesná pravidla řízení a regulace. Řízení a regulace jsou důležitými prvky každého projektu, protože bez nich by nemusel výsledek dostát očekáváním, či objem vstupů neodpovídal získaným výstupům. **Cílem projektu je vytvoření unikátního produktu – předmětu či služby, nebo jejich kombinace**. Pokud budeme vycházet z těchto definic, pak základními charakteristikami projektu jsou:

- Specifikace cíle – cíl, který má být realizací splněn.
- Dočasnost – je dáno datum zahájení i ukončení
- Stanovení zdrojů – nutných pro realizaci projektu.
- Unikátnost – specifické potřeby a cíle jednotlivých projektů, jakožto neopakovatelnost celého průběhu realizace projektu či neopakovatelnost projektových rizik. (8)

1.4.3 Okolí projektu

Každý projekt je realizován v určitém prostředí, které pro účely této práce bude nazváno Okolí projektu. Okolí projektu má větší či menší vliv na realizaci a průběh projektu. Velikost tohoto vlivu je především odvislá od typu a velikosti projektového záměru. Projekt je ovlivňován okolím:

---

[10] VILMOVÁ, Šárka. *jak získat finanční zdroje Evropské unie.* 2004. ISBN 80-247-0828-0

- kulturním a sociálním – ovlivňuje chování a rozhodování osob zainteresovaných v projektu
- mezinárodním a politickém – rozsáhlá šíře vlivů od legislativních nároků na projekt až po obvyklé doby dovolené, či náboženské svátky.
- hospodářským a tržním - široké spektrum impulsů: konkurenční boj, příchod nových technologií na trh, velké snížení poptávky, atd.
- fyzickým – geografické či geologické podmínky, ochrana životního prostředí či neočekávané výkyvy počasí. (8)

1.4.4 Projektový tým

Je hlavní výkonnou složkou projektu. Projektový tým je skupina osob, která se podílí na realizaci projektu a její odpovědností je dosažení stanovených cílů. Jednotliví členové týmu jsou odpovědní projektovému manažerovi v rámci stanovené organizační struktury. Právě tato organizační struktura a určení nadřízenosti a podřízenosti musí být jedním z prvních kroků plánovací fáze projektu. (8)

Projektový manažer je zásadní osobou projektového managementu. Provází projekt téměř celým jeho životním cyklem od tvorby záměru, obsazení jednotlivých pracovních pozic, koordinaci a řízení až k finálnímu předání výstupů projektu. Je odpovědný za plnění definovaných cílů s použitím stanovených vlastností projektu. (8)

1.5 Projektové procesy

Projekt je definován jako soubor činností v časové a logické návaznosti. Je tvořen jednotlivými na sebe navazujícími kroky, které jsou řazeny do procesů, přičemž všechny kroky směřují k jedinému specifickému cíli. Jednotlivé části nejsou striktně ohraničeny, ale prolínají se, vzájemně se doplňují a existují v souběhu. Z hlediska řízení projektu rozlišujeme hlavní skupiny procesů, někdy označované jako domény, jsou to:

- Iniciace
- Plánování
- Řízení a koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření (8)

1.5.1 Iniciace

Iniciace nebo-li zahájení projektu je souborem činností, které se orientují na definování cílů projektu a vytváření prostředí pro jeho realizaci. Toto prostředí se formuluje pomocí podmínek a omezujících faktorů, dále uzavřením potřebných kontraktů a také rozdělením hlavních odpovědností za realizaci projektu. Tyto činnosti projektu označujeme jako tzv. „předprojektové fáze“, během nichž zadavatel či investor vytváří představy:

- **čeho** má být projektem dosaženo,
- **jak** bude projekt pořízen (vlastními silami či dodavatelsky na klíč),
- **kdo –** výběr vhodného dodavatele. (8)

Z odpovědí na tyto otázky dochází k prohlášení, že **existuje potřeba dosažení určitých cílů prostřednictvím projektu** a to buď zcela novým projektem či navázáním na již dokončený projekt.

Aktivátory vzniku potřeby nového projektu mohou být:

- mezera na trhu
- potřeba podniku spojená se změnou organizační struktury či procesu
- požadavek zákazníka
- technologická inovace čí vývoj nového produktu
- legislativní požadavky.

Výstupem iniciační fáze projektu je sestavení dvou základních návrhů dokumentů jimiž jsou **Zakládající listina projektu** (angl. Project charter) a **Předběžná definice předmětu projektu** (angl. Preliminary definition of the project). (8)

1.5.1.1 Zakládající listina projektu

Dokument ve formě ústní či písemné, jež formálně popisuje existenci projektu a předává autoritu osobě či osobám pověřeným k realizaci projektu. Jmenovitě je tato autorita delegována řídícím managementem podniku k manažerovi projektu a subjektům zapojeným v realizaci (např. dodavatelům). Tímto dokumentem se oficiálně zahajuje práce na projektu z pohledu podnikového řízení. (8)

1.5.1.2 Předběžná definice předmětu

V tomto dokumentu je definován specifický cíl projektu, a to v jeho předběžné formě. Provází projekt všemi fázemi životního cyklu a podle tohoto dokumentu se posuzuje, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv. Využívá se především jako prostředek schválení projektu vyšším managementem. Z tohoto důvodu by měly být informace formulovány tak, aby bylo možné určit priority a popřípadě rozhodnout mezi několika nabídkami projektů. (8)

Globální cíl projektu

Je definován jako popis budoucího stavu, který má být realizací dosažen. Z materiálního úhlu pohledu je cíl projektu předmět, služba nebo jejich kombinace, jenž je finálním výstupem všech činností projektu. Globální cíl má v rámci projektu zásadní postavení, protože:

- je základem kontraktů mezi sponzorem projektu a jeho dodavatelem,
- stává se centrálním bodem komunikace mezi zadavatelem a projektovým týmem,
- říká, co je předmětem projektu a definuje výstupy, které jsou očekávány,
- je poměřujícím prvkem k stanovení v jakém stadiu se projekt nachází. (8)

Formulace cíle

Jak bylo řečeno, globální cíl zásadně ovlivňuje jak celkový směr realizace, tak i celkový výsledek projektu. Je důležité, aby se zadavatel během jeho formulace zaměřil na popis předmětu či služby nebo kombinace v podobě, v jaké má být k určitému budoucímu datu k dispozici, ne na činnosti, které vedou k jeho splnění. Cíl musí být definován tak, že mu porozumí všechny subjekty zapojené v realizaci a také musí být co nejpodrobněji definovaná kritéria projektu. Pro správné pojmenování cíle je vhodné využití techniky SMART:

- Specific — Cíle by měli být **specifické**.
- Measurable — Dobře **měřitelné.**
- Assignable — **Přidělené** jedinému subjektu s odpovědností a autoritou.
- Realistic — **Dosažitelné a realistické.**
- Time-bound — **Časově ohraničené.**

Je nutné dodat, že projektový manažer v různých stádiích projektu nepracuje pouze s globálním cílem, je vhodné stanovit i dílčí cíle pro jednotlivé etapy projektu. (8)

1.5.1.3 Zjištění návratnosti a ziskovosti projektu

Jsou zásadní částí iniciace projektu, neboť podle výsledků těchto veličin se rozhoduje o přidělení zdrojů pro projekt. Těchto matematických či ekonomických analýz existuje celá řada a většinou jsou zpracovány finančními manažery či podnikovými ekonomy. Typickými matematickými nástroji pro zjištění ziskovosti a návratnosti projektu jsou:

Doba návratnosti projektu

Je považován za nejjednodušší vyjádření návratnosti investice projektu. Jeho nespornou výhodou je jednoduchost výpočtu. Naproti tomu jeho nevýhodou je to, že nezohledňuje změnu hodnoty peněz v čase. Jeho výpočet spočívá v porovnání celkových finančních prostředků vynaložených na investici oproti výnosům jednotlivých let. Výsledkem je, za jak dlouhé období se pokryjí celé náklady na investici. (8) (11)

$$\textbf{Doba návratnosti} = \frac{IN}{CF}$$

IN – investiční náklady

CF – peněžní toky jednotlivých let

Diskontované peněžní toky

Teorie současné hodnoty peněz říká, že jedna Kč přijatá dnes, má větší hodnotu než jedna Kč přijatá v budoucnosti. To je dáno tím, že prostředky, kterými disponujeme již nyní můžeme investovat, za což očekáváme zhodnocení. Tento vztah znázorňuje vzorec diskontovaných peněžních toků:

$$\mathbf{FV} = \boldsymbol{PV}\,(1+\mathbf{k})^{\mathbf{n}}$$

FV – budoucí hodnota peněz

PV – současná hodnota peněz

k – úroková míra

n – počet let

Je možné, že pro potřeby stanovení návratnosti investice budeme disponovat výnosy v jednotlivých letech a budeme potřebovat vypočítat současnou hodnotu peněz. Pro tento případ je zde modifikovaný vzorec výpočtu Diskontovaných peněžních toků:

$$\mathbf{PV} = \frac{FV}{(1+\mathrm{k})^{\mathrm{n}}}$$

FV – budoucí hodnota peněz

PV – současná hodnota peněz

k – úroková míra

n – počet let (8) (11)

Čistá současná hodnota

Nám slouží k porovnání aktuální hodnoty peněz vzhledem k předpokládané ceně v budoucnosti. Zohledňuje inflaci a náklady spojené s financováním projektu

$$\mathbf{NPV} = \sum_{i=1}^{n}\left[\frac{FV_i}{(1+k)^i}\right] - II$$

NPV - čistá současná hodnota

FV – budoucí hodnota peněz

i – pořadí roku

k – úroková míra

n – počet let

II – vstupní investice

Jako zhodnocení této investice používáme tuto stupnici:

NPV $\geq$ **0** – pak hovoříme o výnosném projektu, který je vhodný k realizaci.

NPV $<$ **0** – pak tento projekt nedosahuje kýžené výnosnosti a musí existovat jiné pádné důvody pro jeho realizaci. (8) (11)

Vnitřní návratnost

Je velice často využívanou metodou pro hodnocení návratnosti investice. Je vhodná, jak pro rozhodnutí o investici do dlouhodobého majetku či finančního aktiva, tak i při rozhodnutí, jak bude tato investice financována. Vnitřní návratnost je rovna diskontní sazbě za situace, kdy se současná hodnota budoucích příjmů rovná kapitálové investici.

$$\left[\sum_{i=1}^{n} \frac{FV_i}{(1+IRR)^n}\right] - II = 0$$

FV – budoucí hodnota peněz

i – pořadí roku

n – počet let

IRR – vnitřní návratnost

II – vstupní investice

Pro zjištění, která je vhodná míra vnitřního výnosového procenta (IRR – angl. *Internal Rate of Return)* používáme tzv. Iteraci – postupné přiřazování různé úrokové míry. V okamžiku, kdy dosáhneme záporné hodnoty víme, že vnitřní výnosová míra musí ležet mezi touto hodnotou a poslední kladnou hodnotou. (8) (11)

IRR	NPV
10%	**358**
15%	**16**
20%	**-282**

1) tabulka: příklad iterace (autor)

Z tabulky je patrné, že vnitřní úrokové procento, při kterém se vyrovná Čistá současná hodnota vynaložené investici je mezi 15% a 20%.

1.5.2 Plánování

Plánování je částí životního cyklu projektu, ve kterém se vytváří plány a cesty k dosažení cílů projektu pomocí směřovaného pracovního úsilí s využitím disponibilních zdrojů. V prvotní fázi proces plánování navazuje na výstupy předchozí fáze zahájení, kdy především detailněji rozebírá a dekomponuje globální cíl na dílčí položky, dále rozděluje pracovní činnosti do dílčích částí, definuje vnitřní hrany subsystémů, definuje metodiky a znalosti projektového týmu, definuje potřebné zdroje a stanoví rizika a dále možnosti snížení jejich dopadů. V rámci plánování rozlišujeme tyto základní činnosti:

- určení předmětu projektu – převedení cíle projektu do detailních popisů vlastností a specificky zaměřených činností,
- tvorba odhadů, předpokladů, posudků a návrhů a jejich implementace do časového, finančního a metodického plánu,
- optimalizace a změny návrhu plánů,
- vyjednávání a schvalování plánů.

Při procesu plánování je nutné detailně rozebrat především složky:

- času
- nákladů
- technologií
- metodologií
- pracovních zdrojů. (8)

Projektové dokumenty Plánování

Rozlišujeme dva hlavní plánovací dokumenty jimiž jsou **Definice předmětu projektu** a **Plán projektu.** Pro zjednodušený popis diference těchto dokumentů lze použít dvě otázky: **CO?** a **JAK?** (8)

Definice předmětu projektu nám odpovídá na otázku CO. Definuje CO je cílem všech aktivit spojených s projektem. (8)

Plán projektu pak odpovídá JAKÝM způsobem budou práce na projektu probíhat, JAK budou řízeny, JAK bude probíhat projednávání změn zadavatele, atd. (8)

1.5.2.1 Definice předmětu projektu

Definice předmětu projektu udává jaké cíle má projekt a jakých výstupů má být dosaženo. Těmito výstupy je myšlen předmět, služba nebo jejich kombinace. Je důležitým dokumentem, který provází projekt v celém jeho životním cyklu, protože udává jaká práce má být vykonána a **co má být touto prácí vytvořeno**.

Jednotlivé Definice předmětu projektu se mohou lišit podle typu projektu či hospodářského sektoru v kterém se podnik realizující projekt pohybuje, ale je třeba, aby byli dodrženy následující kritéria:

- **jasné zadávání hlavních cílů projektu** – tyto cíle (pokud je to možné) musejí být přesně kvantifikovatelné (např.: „výrobní hala bude obsahovat 20 pracovišť“),
- **jednoznačné určení výstupů a výsledků** – nesmí být popsáno jako výkon (práce), ale jako vytvoření určitého produktu – práce není cílem, ale prostředkem. (např.: výsledkem **JE** instalované a otestované pracoviště. Výsledkem **NENÍ** instalace a testování pracoviště.),
- **projekt je rozdělen do dílčích výstupů** – těm jsou alokovány zdroje na realizaci a lidi pověření výkonem práce. (8)

1.5.2.2 Plán projektu

Dokument shrnující všechny činnosti projektu, které musí být v průběhu realizace projektu vykonány, aby bylo dosaženo cílů projektu tak, jak jsou popsány v dokumentu Definice předmětu projektu. V Plánu projektu jsou obsaženy všechny činnosti projektu – výkonné i řídící. Je velice důležité dbát na kvalitu Plánu projektu, neboť může ovlivnit řízení v základních oblastech projektu – odborné, personální a ekonomické. Plán projektu slouží jako:

- souhrn všech pravidel, metod řízení, předpokladů, termínů a dílčích cílů projektu,
- podklad pro financování, čerpání nákladů a zajištění souladu mezi skutečným a očekávaným stavem,
- vodítko manažera pro kontrolu a koordinaci prací, a s tím spojeným vytvořením výstupů projektu ve stanovených termínech,
- informační zdroj pro hodnocení vývoje projektu.

V následujících odstavcích jsou důležité části Plánu projektu dále rozvedeny. (8)

Podrobný rozpis prací

Rozepisuje detailně, co má být v rámci projektu vykonáno. Jeho úkolem je dekompozice celého produktu do logické na sebe navazující hierarchie úloh. Sestavení podrobného rozpisu prací je jednou ze základních metodických činností projektového manažera, a co nejpodrobnější sestavení je vždy ku prospěchu věci. Obsahuje 3 základní části:

- Rozpis úseků práce.
- Časového rozvrhu projektu – harmonogramu, ten nám udává v jakém sledu budou činnosti následovat a jak dlouho budou trvat jednotlivé úseky práce.
- Plán čerpání nákladů – zde je myšleno jaké budou náklady jednotlivých úseků práce. (8)

1.5.2.3 Diagramy a Harmonogramy

Mají významnou úlohu v metodologiích projektového managementu. Jsou nástrojem pro orientaci ve velkém množství informací spojených s projektem, což usnadňuje řízení projektu. V této práci se blíže zmíním o Ganttově diagramu a pokročilejších síťových diagramech kalkulujících i s možnostmi změny projektu. (8)

Ganttovy diagramy

Historie těchto diagramů se datuje do roku 1910, kdy Henry L. Gantt představil první diagram tohoto typu. Jsou velice vyhledávaným nástrojem pro zobrazení průběhu projektu díky své jednoduchosti, lze je snadno vytvořit i bez znalosti složitého softwarového vybavení a k jejich interpretaci není třeba odborných znalostí. Jejich principem je zachycení úkolů v posloupnosti ze shora dolů a k ním návazným časovým údajům v horizontální linii. Mezi slabiny těchto diagramů lze zařadit žádné závislosti mezi úkoly a také, že změna začátku či konce úkolu se nezobrazí v následujících částech harmonogramu. (8)

	t1	t2	t3	t4	t5	t6
Úkol 1						
Úkol 2						
Úkol 3						
Úkol 4						

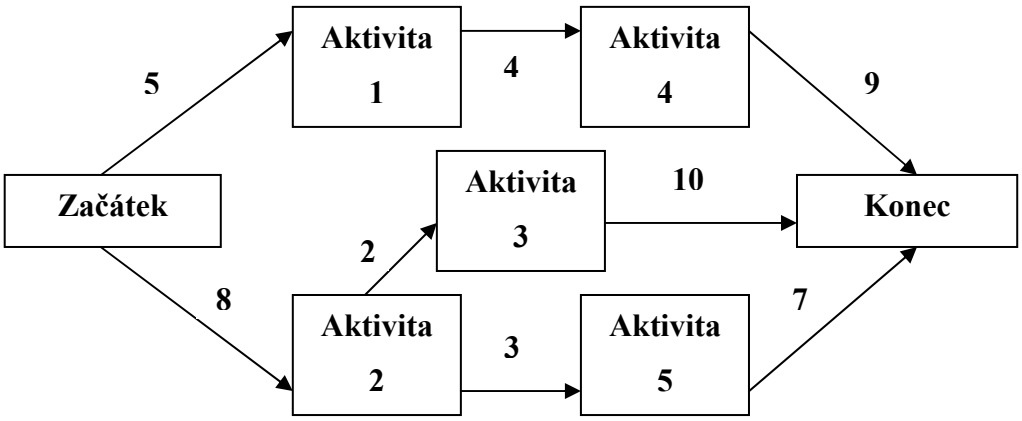
2) tabulka: ukázka Ganttova diagramu (autor)

Síťová diagramy

Síťové diagramy (grafy) jsou interpretovány jako modely projektu. Spadají do oboru Síťové analýzy, která označuje metody, jejichž základem jsou teorie grafů a pravděpodobností. Pro potřeby této práce se zmíním o třech základních síťových grafech jimiž jsou Metoda kritické cesty (angl. *Critical Path Method, CPM*), Metoda hodnocení a kontroly projektu (angl. *Projecht Evaluation and Review Technique, PERT*) a Metoda grafického hodnocení a kontroly projektu (angl. *Graphical Evaluation and Review Technique, GERT*). (7)

Metoda kritické cesty (CPM)

Podstatou této metody je nalezení nejdelší doby realizace, která neobsahuje žádné časové rezervy. Podmínkou této metody je rozložení celé činnosti na několik dílčích činností jež mají časovou návaznost a podmíněnost. Dalším omezením je, že musíme znát jednoznačně časovou náročnost jednotlivých činností. Jejím cílem je maximálně zkrátit celkový průběžný čas na realizaci projektu. (7)



1) graf: ukázka síťového grafu CPM (7)

Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT)

Tato metoda je založena na kontrole postupu projektu vzhledem k plánovanému diagramu. Rozdílností této metody od CPM je, že trvání každé činnosti je náhodnou veličinou s určitou pravděpodobností. Pro vyjádření této pravděpodobnosti se užívá tří časových odhadů a těmi jsou: optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický. (7)

Metoda grafického hodnocení a kontroly projektu (GERT)

Tato metoda je obdobná jako metoda PERT se zdokonaleným grafickým znázorněním. Pracuje s tzv. logickými uzly. To jsou uzly činností po jejichž dosažení může dojít k realizaci následujících činností. Jsou ohodnoceny časově či nákladově. (7)

1.5.2.4 Rozpočet projektu

Rozpočet je velice důležitou součástí Plánu projektu a je naprosto nezbytnou složkou pro koordinaci a řízení projektu. Je chápán jako rámec čerpání zdrojů pro realizaci projektu. Musí obsahovat hranici nákladů, která vychází z předpokládaného využití zdrojů, technologií a prací v takové formě, aby byla možná kontrola se skutečným stavem. Rozpočet projektu obsahuje ukazatele, které jsou pro projekt závazné a musí být dodrženy. Pro lepší orientaci jsou tyto ukazatele zpravidla převedeny na finanční jednotky a musí být ve formě:

- celkového úhrnu,
- detailně rozepsán podle jednotlivých nákladových druhů,
- rozdělen dle časové hlediska. (8)

Položky rozpočtu se budou lišit projekt od projektu, ale základ každého rozpočtu je obdobný. Je členěn především z pohledu typologie nákladů a dělí se na:

- **Přímé náklady**: ty lze přímo přiřadit jako náklady spojené s realizací projektu. Jsou to například: práce, materiál, cestovné, subdodávky, pronájem technologií atd.
- **Nepřímé (režijní) náklady**: to jsou především náklady na řízení, jež se podle stanov daného podniku připočítají do nákladů projektu, dále náklady společné a podpůrné daného podniku (např.: marketing) a také náklady na provoz budov či technologií.

- **Ostatní náklady**: to jsou náklady, jenž nebyly uvedeny ve výše uvedených kategoriích. Jsou to například: rezervy na identifikovaná rizika, rezervy na neidentifikovaná rizika (manažerská rezerva), provize a bonusy. (8)

1.5.2.5 Řízení rizik projektu

Během životního cyklu projektu mohou nastat neočekávané situace znemožňující optimální řízení a průběh celého projektu. Tyto situace označujeme jako rizika. Proces řízení rizik je chápán jako sled preventivních nebo korektivních aktivit vedoucích k úplnému nebo částečnému odstranění nežádoucích vlivů. Pokud těmto vlivům nejde zabránit, je nutné zaujmout takové kroky, aby nežádoucí vlivy měly co nejmenší dopad na rozpočet a harmonogram projektu. (8) (2)

1.5.2.6 Ukončení Plánování

Činnosti procesu plánování zakončuje sestavení realistického časového rámce a rozpočtu. Dále je nutné mít sestaveny detailní plány na realizaci projektu. Celý proces Plánování je zakončen schválením všech plánovacích fází, kdy jsou rozděleny všechny potřebné zdroje, a je možné zahájit samotné práce na projektu. (8)

1.5.3 Řízení projektu

Řízení je část projektu, ve které všechny činnosti vedou k dosažení plánovaných cílů, prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí. V této fázi projektu začíná samotná realizace prací vedoucích k vytvoření finálního produktu (tedy předmětu, služby nebo jejich kombinace). Jednotlivé úkoly a dílčí práce musejí být pod dohledem projektového manažera, aby odpovídaly cílům projektu stanoveným v Definici předmětu projektu. Tato kontrola eliminuje odchylky od zadání při předávání finálního výstupu. Povolení a průběh práce na dílčích úkolech může být neformální, ale i formální podle rozsahu činnosti, velikosti alokovaných zdrojů a míry rizika. Obecně řízením chápeme:

- **obsazování –** hledání vhodného pracovníka pro splnění dílčího úkolu,
- **delegování –** přidělení úkolu, přiměřené autority a odpovědnosti za splnění,
- **koordinaci –** zajištění plynulosti a návaznosti úkolů,
- **motivování –** zvyšování zájmu zaměstnanců na splnění úkolů. Např.: pochvalou, povzbuzením, povýšením, finanční odměnou či jiným benefitem, atd,

- **dohled –** průběžný dohled nad prací jedinců a sledování plnění nadefinovaných dílčích cílů,
- **školení –** zvyšování kvalifikace a rozvoj znalostí zaměstnanců,
- **poskytování rad –** sdílení zkušeností. (8)

1.5.3.1 Řízení projektového týmu

Úspěšné zvládnutí projektového managementu nespočívá pouze v implementaci pravidel a metodologií, ale je do značné míry závislé na lidech, tvořících projektový tým. Lidé obsazovaní v projektovém týmu jsou většinou odborníci z jednotlivých částí podniku (či externí odborníci), a proto mezi nimi neexistují, nebo nejsou zažitá pravidla nadřízenosti a podřízenosti. Zde přichází role projektového manažera jakožto spojovacího článku a budovatele týmu, jenž musí rozdělit autoritu a odpovědnost mezi jednotlivé členy a dbát na jejím dodržování. Další úlohou manažera projektu je sladit osobní cíle jednotlivých členů tak, aby bylo dosaženo hlavních cílů v rámci předem stanovených zdrojů a času. (8)

1.5.3.2 Manažerské styly

Je to styl jednání manažera se svými podřízenými. Z části je manažerský styl ovlivněn vědomím přístupem manažera k řízení lidských zdrojů, z části se odráží osobnost manažera. (8)

Autokratický styl

Při použití tohoto manažerského stylu vystupuje manažer jako neomezený diktátor, nepřipouštějící názor podřízených. Veškeré rozhodnutí jsou v jeho režii a nepřipouští prostor pro diskuzi. Je charakteristický tvrdou kontrolou a řízením bez ohledu na vnější vlivy. Jeho použití je omezeno pouze na projekty málo rizikové, procesně orientované a nenáročné z hlediska realizace. (8)

Styl Laissez-faire

Je naprostým opakem Autokratického stylu. Je to styl, kde nejsou podřízeným kladeny žádná omezení. Podřízení si mohou dělat „téměř“ co chtějí a nikdo není velitelem. Tento styl nalezne uplatnění například u vývojových projektů, kde nejsou tak silné tlaky na časový plán a je potřeba podnítit kreativitu jednotlivých členů týmu. Nevýhodami

tohoto stylu je nízká míra vedení projektu k jeho cílům a snížená možnost rychlé reakce a rozhodnutí. (8)

Demokratický styl

Je založen na účasti celého týmu během procesu rozhodování. Rozhodnutí jsou učiněna na základě demokratické diskuze. Skupinová rozhodnutí mají větší šanci na eliminaci omylů a nezpozorování některého z vnějších vlivů než rozhodnutí jednotlivce. Další kladnou vlastností tohoto stylu je spoluúčast a pocit osobních závazků vůči projektu. (8)

Kombinace manažerských stylů

V reálném projektu nelze stanovit jediný přístup vedení. Je na každém projektovém manažerovi, aby v různých situacích zaujal pozici nejvhodnější pro realizaci projektu. Někdy musí manažer převzít odpovědnost a rychle rozhodnout, jindy je zase vhodné svolat diskuzi a poradit se s členy týmu na dalším postupu. (8)

1.5.3.3 Týmová komunikace

Správná týmová komunikace je jedním ze zásadních prvků projektového managementu. Flexibilní a rychlá výměna informací a myšlenek je podmínkou pro úspěšnou realizaci každého projektu. Většinu odpovědnosti za správné fungování komunikačních kanálů nese projektový manažer. (8)

1.5.3.4 Komunikační systémy

Správná koordinace jednotlivých činností spočívá v existenci systémového prostředí, ve kterém komunikace probíhá. Musí být vytvořeny vhodné struktury systému – technické a organizační a zároveň musejí být správně využity. Cílem projektové komunikace je spolehlivé předání informací nutných pro koordinaci, posloupnost a kontrolu činností. Kanály, jenž jsou nositeli informací musejí být dostatečně výkonné a přesné a jejich struktura nesmí být složitá, aby nedocházelo k duplikaci či naopak ztrátě informací. Komunikační prostředí je popsáno následovně: (8)

Komunikační síť

Tvoří ji jednotliví členové projektu a komunikační spojení mezi nimi. Je nesporné, že při větším počtu jednotlivých členů komunikační sítě vzniká i více komunikačních kanálů, což celou komunikace dělá složitější. Z tohoto důvodu musejí být definována

předpisy a pravidla komunikace, aby byly informace předávány spolehlivě, kvalitně, efektivně a přehledně. (8)

Komunikační kanál

Zprostředkovává efektivní výměnu informací a také pomáhá informace v komunikační síti sdílet. Je to tok informací mezi jednotlivými subjekty projektu. Pokud chceme zjistit kolik individuálních komunikačních kanálů v komunikačním systému může vzniknout, použijeme následující vzorec:

$$n*(n-1)/2$$

n – počet členů projektového týmu (8)

Komunikační média

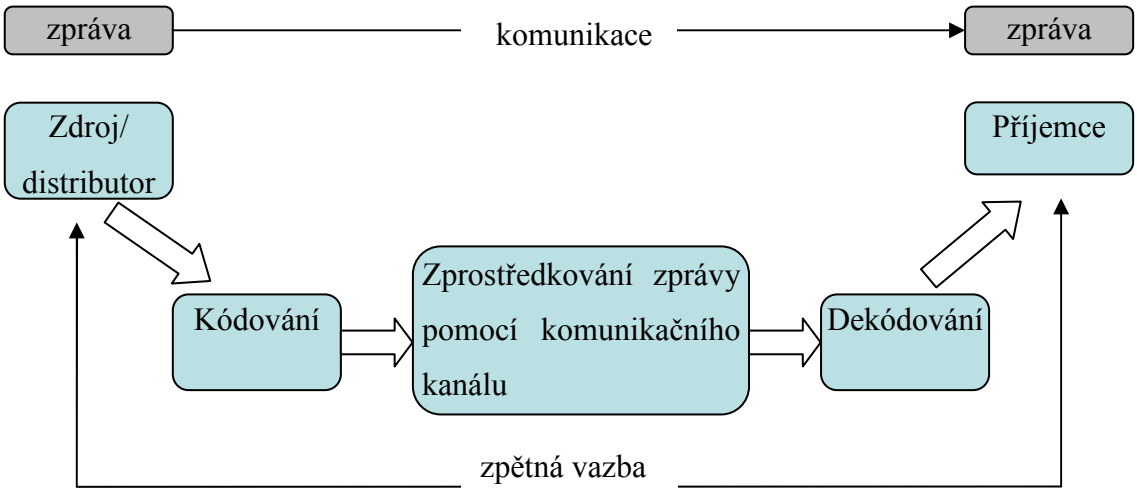
Jsou přímo spjatá s komunikačním kanálem, neboť určují jak bude informace předána. Lze tedy konstatovat, že komunikační média jsou nositeli informací v různých formách (písemná, ústní, datová, apod.). (8)

Komunikační příležitosti

Informace jsou předány v momentě vytvoření či potřeby nebo je předání informací rozděleno do několika etap a informace jsou dávkovány postupně. Nejčastější formou komunikace v týmu jsou projektová jednání. Ty mohou být náplní jak procesu Řízení projektu, ale také procesu Kontroly a monitorování. (8)

Komunikační model

Informace vychází od zdroje (od distributora) je kódována a odeslána pomocí komunikačního kanálu k příjemci. Ten zprávu dekóduje a přijímá. Za pomoci zpětné vazby potvrdí správné přijetí, což bývá velice důležité a bohužel často opomíjené



2) graf: komunikační model (8)

Možnosti zkreslení informací

- Vyjadřovací či jazykové – některé situace či skutečnosti jsou těžko popsatelné, proto může u příjemce dojít ke zkreslení.
- Interpretační – subjektivní výklad některých skutečností může zkreslit původní zprávu.
- Vědomostní – distributor a příjemce mohou disponovat různými úrovněmi vzdělání či profesních vědomostí, jenž zapříčiní zkreslenou interpretaci informace.
- Etické – zkreslení informace z etických důvodů.
- Plánované – některý ze subjektů schválně zatají či pozmění informaci ke svému prospěchu. (8)

1.5.4 Monitorování a kontrola

Je souborem činností, které se zaměřují na zjištění a porovnání skutečného stavu projektu vůči jeho plánu. Porovnávají se zjištěné hodnoty nebo ukazatele projektu s jejich plánovaným stavem. Proces Monitorování a kontroly se soustřeďuje na sběr informací o okamžitém stavu projektu, vyhodnocování těchto informací s ohledem na plán a případnou korekci nevhodných odchylek. Pokud existuje kvalitně nadefinovaný plán, pak kontrola skutečného stavu a korekce odchylek jsou hlavními podklady pro koordinaci úsilí jednotlivých účastníků projektového týmu a úpravu vynakládání současných materiálních zdrojů. Začátek procesu Monitorování a kontroly je spojen

s čerpáním prvních nákladů projektu. Je důležité sledovat již tyto počáteční náklady, neboť bez kontroly je možné, že budou vynakládány neefektivně. Všechny kontrolní procesy jsou pak aktivovány spolu se začátkem realizačních prací na produktu projektu nebo po schválení Plánu projektu. Monitorování a kontrola je třístupňový proces obsahující:

- **měření** je zjištění specifických stavových hodnot,
- **hodnocení** do jaké míry tyto hodnoty naplňují předpoklady definované v hlavních projektových dokumentech (Definice předmětu projektu, Plán projektu),
- **korekce** je činnost, jenž minimalizují odchylky od plánu. (8)

1.5.4.1 Kontrola předmětu projektu

Je velice důležitou aktivitou, neboť zkoumá realizaci dílčích cílů (dílčích prací), tak jak byly zadány v Definici předmětu projektu a dalších dokumentech vztahujících se k předmětu projektu. Výstupem této kontroly jsou návrhy změn předmětu projektu a protokoly závěrečných schvalovacích procedur. (8)

1.5.4.2 Kontrola podle harmonogramu

Kontrola podle časového rozvrhu si klade za cíl zjistit, zda je realizační proces v souladu s harmonogramem prací, který je součástí Plánu projektu. Dobrý kontrolní systém poskytne informace o variantách a výhledech zapříčiněných odchylkami od plánu. (8)

1.5.4.3 Kontrola podle rozpočtu

Kontrola podle rozpočtu je třetím významným kontrolním systémem projektu. Sleduje, zda realizační proces nepřesahuje výši nákladů jak byla stanovena v rozpočtu, který je součástí Plánu projektu. Také lze tuto kontrolu definovat jako proces získávání, sběru, analýzy, reportingu a řízení nákladů. (8)

1.5.5 Uzavření projektu

Proces uzavření ukončuje všechny aktivity na projektu. V této části se předávají a schvalují výstupy předešlých etap projektu a uzavírají se všechny administrativní agendy spojené s projektem. Dále se provádějí hodnocení a akceptace stěžejních kritérií

projektu a předmětu projektu jako takového. Úspěšným ukončení projektu se rozumí vytvoření takového produktu, tedy předmětu, služby či jejich kombinace, který naplňuje podnikatelskou strategii zadavatele a může přejít do své další životní fáze, což je praktické použití. Pro dobrého projektového manažera by tato fáze projektu měla být také šancí, jak zrekapitulovat celý průběh realizace projektu a zjistit jakých úspěchů bylo dosaženo a naopak, co bránilo hladkému průběhu projektu. Takto získané zkušenosti pak mohou být manažerem použity i v dalších projektech, což je především u projektů hrazených z evropských dotací vhodné, v některých případech i nezbytné. (8)

1.6 Operační program Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace (dále jen OPPI) je nejdůležitějším nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti v oblasti průmyslu a podnikání. Jeho koncepce je primárně zaměřena na rozvoj malého a středního podnikání definovaného v usnesení vlády České republiky č. 392/2006. OPPI připravilo Ministerstvo průmyslu a obchodu s agenturou CzechInvest. V celkovém úhrnu mohou podnikatelé čerpat 3,04 miliardy EUR a podpora ze strany státu počítá s navýšením o 0,54 miliard EUR. Cílem tohoto OP je zvýšení konkurenceschopnosti v podnikatelské sféře a rozvoj podnikání jako takového. Opírá se o zavádění nových technologií do běžného podnikatelského provozu, což napomáhá růstu hospodářství. Také je patrná podpora poptávky po výsledcích vědy a výzkumu (VaV), jejich zavádění v rámci inovace výrobků a použití moderních informačních a komunikačních technologií. Je definován v 7 prioritních osách pod cílem konvergence (tedy celé území ČR kromě hlavního města Prahy). (1) (6) (24) (25)

Prioritní osa 1: Vznik firem

Pomáhá začínajícím podnikatelům, či podnikatelským subjektům, které již delší dobu nevykonávají ekonomickou činnost a chtějí opět začít. Tendence je podporovat především malé podniky (do 10 zaměstnanců), přičemž podpora není klasickými dotacemi, ale ve formě bezúročných půjček až do výše 90% předpokládaných způsobilých výdajů. Druhým okruhem oblasti je pomoc se získáním nových investorů pomocí nových finančních nástrojů. Například Venture kapitál (rizikový kapitál) či Business angels. Programy podpory v dané ose:

- START - ve formě bezúročného úvěru pro začínající podnikatele na pořízení strojů, rekonstrukci budov či vybavení kanceláří. (6) (24) (25)

Prioritní osa 2: Rozvoje firem

Podporu této prioritní osy můžeme rozdělit na dvě části. V první části se podporují nové podnikatelské projekty konkurenceschopných malých a středních podniků. A to v případech, kdy nedostatečná kapitálová síla (nedostatečné kapitálové zajištění) nedovoluje podnikům dosáhnout na externí zdroje financování (úvěry).

V druhé část podpory se investuje do zlepšování technické vybavenosti firem, což vede k upevnění takto podpořených podniků na trhu, a tedy přispívá k udržení a růstu zaměstnanosti. Využívá se především potenciálu ICT v těchto podnicích a podpory služeb s ICT spojených. Programy podpory v dané ose:

- ZÁRUKA – ve formě zvýhodněné záruky pro získání úvěru méně finančně vybavených podniků na jejich podnikatelské záměry.
- ROZVOJ – ve formě dotace pro podniky ve fázi růstu pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu.
- PROGRES – ve formě podřízeného úvěru na rozsáhlejší investiční rozvojové projekty pro expanzi podniku.
- ICT V PODNICÍCH - ve formě dotace na lepší vybavení informačními systémy v podnicích (do 250 zaměstnanců) v oboru zpracovatelského průmyslu.
- ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY – ve formě dotace na podporu rozvoje ICT sektoru v České republice. Především rozšíření nabídky systému, řešení ICT, nových SW produktů a služeb. (1) (6) (25)

Prioritní osa 3: Efektivní energie

Tato osa si klade za úkol snižování spotřeby energie především ve zpracovatelském průmyslu. Stimuluje nové podnikatele k zavádění obnovitelných zdrojů do výroby. Cílem je snížení podílu spotřeby fosilních paliv a snížení závislosti české ekonomiky na dovozu energetických komodit. Programy podpory v dané ose:

- EKOENERGIE – ve formě dotace na používání alternativních zdrojů energie a na snižování energetické náročnosti ve výrobě. (1) (24) (25)

Prioritní osa 4: Inovace

Inovace jsou důležitou složkou vývoje každé firmy. Bez inovací a nových technologických postupů ztrácí firma postavení na trhu a tím se snižuje její míra konkurenceschopnosti. Tato prioritní osa se zabývá nejen investicemi do technických inovací (inovace produktů nebo procesů), ale i inovacemi netechnickými (organizační struktury a marketingové inovace). Také je v této ose patrná podpora spolupráce firem s vývojovými institucemi a aktivity na ochranu práv nových inovací. Programy podpory v dané ose:

- INOVACE – ve formě dotace (pro podniky bez omezení velikosti) na zvýšení inovační činnosti v podnicích a na projekty výzkumných institucí, vysokých škol popřípadě fyzických osob. To vede k posílení konkurenceschopnosti a udržitelnému růstu České republiky. Zvláštní pozornost věnována ekologickým inovacím (ekoinovace).
- POTENCIÁL – ve formě dotace na podporu výzkumných center podniků operujících v sektoru výzkumu a vývoje. (1) (6) (25)

Prioritní osa 5: Prostředí pro podnikání a inovace

Cílem této osy je vytvářet vhodné prostředí pro vznik a rozvoj inovativního podnikání. To je podmíněno především zlepšením spolupráce mezi podniky a výzkumnými a vědeckými institucemi. Také je důležitou součástí této osy rozvoj lidských zdrojů za pomoci vzdělávacích programů a školících center. Programy podpory v dané ose:

- SPOLUPRÁCE – ve formě dotace na podporu kooperačních projektů na místní, národní i nadnárodní úrovni.
- PROSPERITA – ve formě dotace na rozvoj infrastruktury a center výzkumu a průmyslu jako takových, dále na rozvoj podnikatelských inkubátorů a Inovačních center a také pro rozvoj sítí Business Angels, tedy sítí investorů pro rozvíjející se firmy.
- ŠKOLÍCÍ STŘEDISKA – viz kapitola 1.7 Program Školící střediska
- NEMOVITOSTI – ve formě dotace pro vznik nových podnikatelských nemovitostí včetně infrastruktury. (1) (24)

Prioritní osa 6: Služby pro rozvoj podnikání

Spočívá v poradenské a informační službě pro podnikatele. Vede podnikatele k nalézání nových obchodních příležitostí a pomáhá jim v jejich marketingové prezentaci. Dále připravuje podnikatele pro podnikání na mezinárodních trzích. To vede ke zvýšení konkurenceschopnosti českých firem a posilování pozic českého průmyslu. Programy podpory v dané ose:

- PORADENSTVÍ – ve formě dotace na zlepšení dostupnosti poradenství pro malé a střední podniky.
- MARKETING – ve formě dotace na posílení pozic na mezinárodních trzích a to především propagací podniků na mezinárodních veletrzích a výstavách. (1) (6)

Prioritní osa 7: Technická pomoc

Z této osy jsou financovány aktivity spojené s řízením OP. Například platy pracovníků zapojených do OP podnikání a inovace, publicita programu, výběr projektů atd. (24)

1.7 Program Školící středisko

V praktické části této Bakalářské práce je zpracován projekt Školícího střediska firmy C SYSTEM CZ a.s., proto shledávám za vhodné uvést základní informace o tomto programu, které každý žadatel musí znát. Program je řazen pod Prioritní osu 5 „Prostředí pro podnikání a inovace“ a veřejná podpora tohoto programu splňuje podmínky Nařízení Evropské komise č. 1628/2006 ze dne 24.10.2006 o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy ES na vnitrostátní regionální podporu. Tento program si klade za cíl vytvoření infrastruktury pro rozvoj školících, vzdělávacích a personálních činností. Tím se zvyšuje konkurenceschopnost podniků ve vymezených sektorech v rámci zvyšování odbornosti lidských zdrojů, které je nutné při zavádění nových technologií a inovací. Dalším možným využitím je příprava nových zaměstnanců při zvyšování výrobních kapacit. To vše se pozitivně promítá na kvalitě výroby či poskytování služeb daných podniků. (21) (27)

1.7.1 Podporované aktivity

Výstavba, pořízení, rekonstrukce, modernizace prostor určených pro vzdělávání a jejich vybavení, zařízení školicími pomůckami a programy a zařizovacími předměty.

Příjemci podpory:

- **Právnické či fyzické osoby** vymezená dle § 2, odst. 2 písm. a), b) a c) Obchodního zákoníku, které spadají pod definované činnosti CZ-NACE (v příloze 2 této BP) a zároveň tento projekt v tomto programu zabezpečuje vzdělání pro zaměstnance podniku spadajícího do podporovaných činností. (21)
- **Právnické či fyzické osoby** disponující živnostenským oprávněním v CZ-NACE 85.59 – ostatní vzdělávání j. n. a zároveň tento projekt v tomto programu zabezpečuje vzdělání pro zaměstnance podniku spadajícího do podporovaných činností (v příloze 2 této BP). (21)
- **Obecně prospěšná společnost nebo občanské sdružení** disponující živnostenským oprávněním v CZ-NACE 85.59 – ostatní vzdělávání j. n. a zároveň tento projekt v tomto programu zabezpečuje vzdělání pro zaměstnance podniku spadajícího do podporovaných činností (v příloze 2 této BP). (21)
- **Sdružení právnických osob nebo podnikatelská, oborová, odvětvová nebo profesní komora** disponující živnostenským oprávněním v CZ-NACE 85.59 – ostatní vzdělávání j. n., které jsou zřízené dle Obchodního zákoníku či jiného právního předpisu a zabezpečují vzdělání pro zaměstnance svých členů majících živnostenské oprávnění v podporovaných činnostech (v příloze 2 této BP). (21)

1.7.2 Kritéria pro žadatele o dotaci

- Projekt musí být realizován na území ČR, mimo území hl.m.Prahy.
- Nesmí mít nedoplatky vůči státním institucím a poskytovatelům dotace.
- Musí mít ke dni žádosti uzavřena minimálně dvě po sobě jdoucí zdaňovací období předcházející roku podání žádosti.
- Musí prokázat finanční zajištění na spolufinancování projektu.
- Nesmí mít nedoplatky mezd vůči svým zaměstnancům
- Musí doložit vlastnická práva k nemovitostem a pozemkům kde bude projekt realizován či doložit nájemní smlouvu. Tato nájemní smlouva musí být minimálně na tak dlouhou dobu, na jakou se zavázal poskytovateli dotace, že zachová účel školícího střediska.
- U podnikatelského subjektu musí být oprávněn k podnikání na území České republiky a zároveň musí být registrován jako poplatník daně.

- Školící středisko musí být alespoň z 50% využíváno na školení zaměstnanců podniků patřících pod podporované činnosti dle CZ-NACE (v příloze 2 této BP) a žadatel musí být kdykoliv schopen tento fakt doložit dokladově.
- Žadatel nesmí být subjekt v systému formálního vzdělávání (vysoká škola, střední škola, odborné učiliště, atd.)
- Musí prokázat finanční zdraví žadatele vyjádřené ratingovým hodnocením.(21) (31)

1.7.3 Rating

Ratingové hodnocení posuzuje aktuální finanční situaci podniku a snaží se zachytit tendence dalšího finančního vývoje firmy. Cílem tohoto hodnocení je zjistit výchozí finanční pozici, která je velmi důležitá pro realizaci a udržitelnost projektu. Toto hodnocení se realizuje z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty za poslední 2 uzavřená účetní období a aktuální čtvrtletí posledního neuzavřeného roku. Další částí ratingového hodnocení jsou nefinanční údaje (odvětví, počet zaměstnanců, atd.). Hodnocení se musí pro žadatele z OPPI programu Školící střediska pohybovat od A až do C+ a pokud firma nesplní tuto podmínku není způsobilá pro žádost o dotaci. Je vhodné si toto ratingové hodnocení zpracovat již před podáním žádosti, aby nedošlo k nepříjemnému zjištění, že firma není finančně způsobilá žádat o dotaci. Mezi nejčastější ukazatele, které rozkryjí finanční zdraví firmy jsou: zadluženost podniku, likvidita, úrokové krytí, doba obratu, rentabilita, vývoj nákladů atd. (18)

Stupnice ratingu OPPI	
Stupeň	**Popis**
A	Velmi nízké riziko
B+	Nízké riziko
B	Střední riziko
B-	Mírně zvýšené riziko
C+	Zvýšené riziko
C	Vysoké riziko
C-	Velmi vysoké riziko

3) tabulka: ratingové hodnocení (13)

1.7.4 Způsobilé výdaje

- Dlouhodobý hmotný majetek – nákup pozemků (max. do výše 10% celkových skutečných způsobilých investičních výdajů) či úprava pozemků, nákup, rekonstrukce, modernizace, úpravy, výstavba či odstranění stavby, inženýrské sítě, inženýrské činnosti a komunikace ke stavbám, hardware a sítě, technická zařízení a zařizovací předměty staveb, případně projektová dokumentace, školicí pomůcky, ostatní stroje a zařízení nezbytné pro zajištění vzdělávání a další způsobilé výdaje spojené s uvedením strojů a zařízení určených pro vzdělávání do provozu.
- Dlouhodobý hmotný majetek, s výjimkou pozemků a budov, musí být nový, (tedy takový, který ještě nebyl odpisovaný).
- Dlouhodobý nehmotný majetek - školicí programy, software a data a další. Ty musejí být nové, pořízené za tržních podmínek, musí to být odepisovatelná aktiva, musí být v majetku podniku po dobu nejméně 3 let u MSP (jinak 5 let) a použitá výlučně v provozovně, která je příjemcem podpory. (21) (31)

Způsobilými výdaji nejsou:

- DPH, pokud je příjemce podpory plátcem DPH.
- výdaje vzniklé nebo uhrazené před datem přijatelnosti projektu.
- Splátky půjček a úvěrů.
- Sankce a penále.
- Náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty, celní a správní poplatky.
- Operativní, finanční či zpětný leasing.
- Výdaje na pořízení použitého HW , SW, strojů a zařízení. (21) (31)

1.7.5 Výše podpory

Podpora v OPPI programu školící střediska je ve formě dotace, která musí být určená k úhradě způsobilých výdajů přímo spojených s realizací projektu. Tato dotace může být minimálně ve výši 200 tis. Kč a maximálně 100 mil. Kč na jeden projekt. Tato podpora musí být v souladu s velikostí veřejné podpory dané Regionální mapou České republiky. Jednotlivé hodnoty určují maximální míru veřejné podpory (procento

z vhodných investičních nákladů), která může být investorovi poskytnuta v daném regionu soudržnosti NUTS II. (21) (28) (30)

Region NUTS II	*Malý podnik*	*Střední podnik*	*Velký podnik*
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60%	50%	40%
Jihozápad (1. 1. 2007 - 31. 12. 2010)	56%	46%	36%
Jihozápad (1. 1. 2011 - 31. 12. 2013)	50%	40%	30%

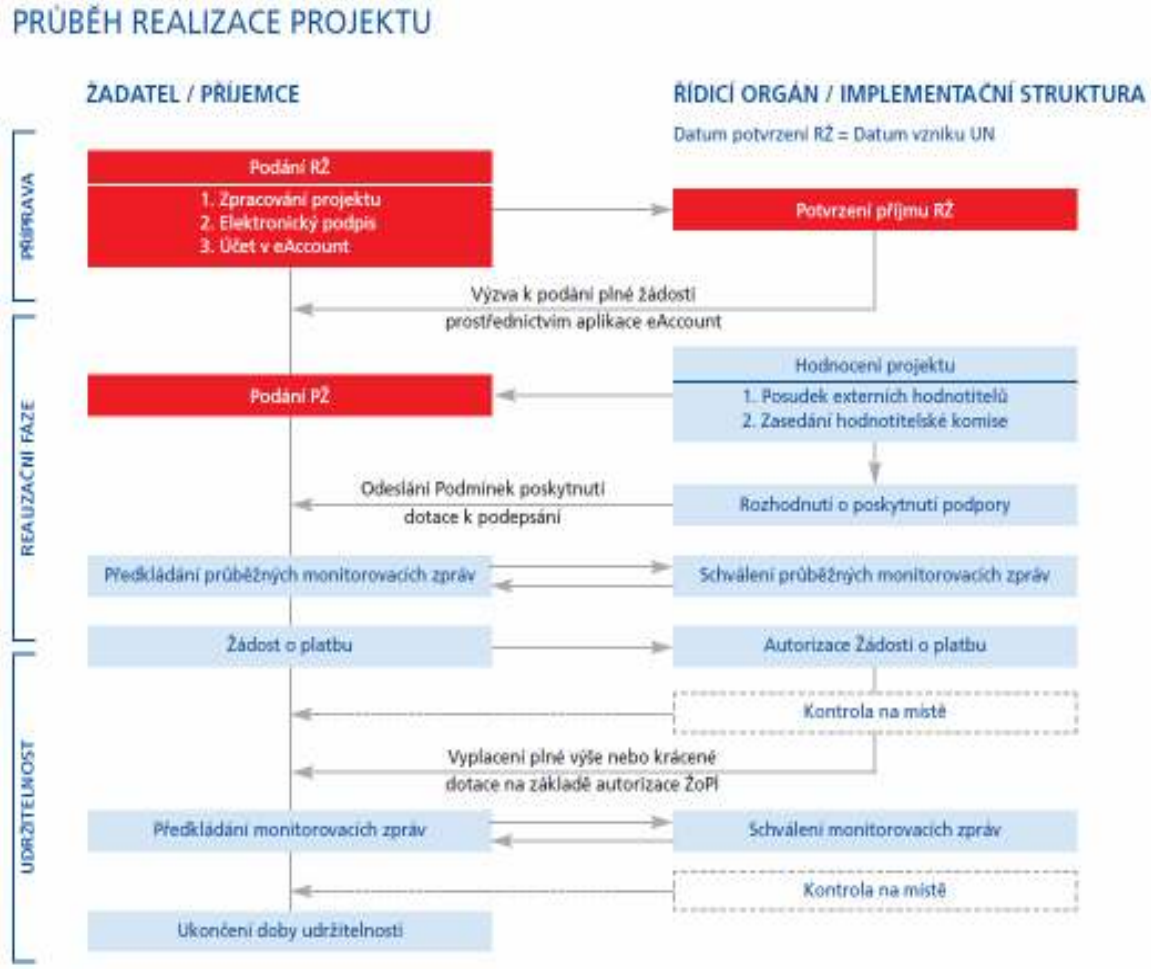
4) tabulka: výše podpory v jednotlivých regionech (20)

1.8 Postup administrace projektu v OPPI

Na začátek je nutné říci, že hlavním nástrojem administrace v OPPI je elektronická aplikace eACCOUNT. Ta je nepřetržitě on-line přístupná a v jejím rámci probíhá veškerá komunikace či zasílání potřebné dokumentace. Prvním krokem pro administraci projektu v OPPI je založení tzv. Master účtu. Pro jeho získání je nutný Elektronický podpisu subjektu. Tento podpis má formu tzv. kvalifikovaného certifikátu obsahujícího základní údaje o subjektu a je nutný k autentizaci v aplikaci eACCOUNT. Tento certifikát je možné získat u tří akreditovaných poskytovatelů:

- První certifikační autorita, a.s.
- Česká pošta, s.p.
- Identity a.s.

Ceny těchto certifikátů se pohybují od 160 do 1452 Kč podle typu subjektů. (27)



1) obrázek: schéma realizace projektu v rámci OPPI (aplikace E-Account) (27)

1.8.1 Registrační žádost

Po zdárném získání Master účtu přichází podání Registrační žádosti. Tu lze popsat jako povinný dokument obsahující všechny obecné informace o zamýšleném projektu. Úspěšné čerpání dotací je podmíněno jejím správným zpracováním a doložením všech povinných příloh definovaných v jednotlivých výzvách (především podklady pro rating). (26)

Po odeslání Registrační žádosti je projektu přidělen projektový manažer, který posuzuje všechny náležitosti žádosti. Při zjištění nedostatků vyzve k nápravě pomocí tzv. **„elektronické nástěnky“**, která je určena pro komunikaci mezi manažerem a žadatelem o dotaci. Pokud jsou všechny chyby a nesrovnalosti vyřešeny (nebo pokud nenastaly vůbec) může projekt přejí do další části a tou je podaní Plné žádosti. (6) (26)

1.8.2 Plná žádost

Plná žádost má podobnou formu jako Registrační žádost, ale je obsáhlejší a má více příloh. Stěžejní částí přílohy je hodnocení finanční realizovatelnosti projektu (FRP), popřípadě Studie proveditelnosti. Hodnocení FRP určuje ekonomickou a finanční realizovatelnost projektu. (18)

1.8.3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (angl. *Feasibility study*) někdy také nazývána jako technicko-ekonomická studie. Představuje analýzu, která podrobně popisuje investiční záměr a slouží jako podklad při investičním rozhodování. Její struktura není striktně dána, může být upravena pro potřeby projektu tak, aby ve správné míře popisovala reálné informace o projektu. Základní struktura, kterou by tato analýza měla obsahovat je následující:

- Úvodní informace – předmět projektu, informace o zadavateli, datum, atd.
- Stručné vyhodnocení projektu – s jakým záměrem je projekt realizován, základní výsledky hodnotících kritérií.
- Stručný popis podstaty projektu a jeho etap.
- Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie – v této části se hodnotí marketingové ukazatele (např. 4P).
- Management projektu a řízení lidských zdrojů
- Technické a technologické řešení projektu – závislé na typu projektu.
- Dopad projektu na životní prostředí
- Zajištění dlouhodobého majetku – jak bude projekt financován.
- Finanční plán – vyhodnocení finančních podmínek.
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu – výpočty výnosnosti a návratnosti investice.
- Řízení rizik – definování možných rizik projektu.
- Harmonogram projektu
- Závěrečné vyhodnocení projektu. (9)

1.8.4 SWOT analýza

Je jedním z nástrojů strategické analýza a je velice často využívána pro hodnocení projektů financovaných ze Strukturálních fondů EU. SWOT analýza přehledně zobrazuje silné a slabé stránky analyzované oblasti, v logické vazbě nabízí příležitosti (možnosti) dalšího postupu a naproti tomu zobrazuje ohrožení, která mohou nastat. (9)

1.8.5 Hodnocení projektu

Po zdárném splnění všech náležitostí spojených s podáním Plné žádosti následuje Hodnocení projektu. Toto hodnocení v první fázi probíhá v rámci agentury CzechInvest, poté hodnotí projekt externí hodnotitelé a poslední instancí je Hodnotitelská komise. Výsledky tohoto hodnocení jsou postoupeny Ministerstvu průmyslu a obchodu a to vydá finální rozhodnutí o schválení projektu. (26) (27)

Schválení projektu je ovšem pouze částí úspěchu. Dále je nutné definovat povinnosti žadatele vůči poskytovateli dotace. To je v OPPI zabezpečeno pomocí dokumentu **Podmínky poskytnutí dotace**, které definují například:

- Harmonogram
- Závazný rozpočet
- Závazné ukazatele
- Způsobilé výdaje (27)

Tyto podmínky musí být akceptovány ze strany žadatele a musí být stvrzeny podpisem a jakékoliv změny musí být okamžitě oznámeny. Za podstatné změny se považuje:

- Změna termínu ukončení
- Změny položek o více jak 20%
- Změny místa realizace
- Změny závazných ukazatelů (27)

Dalším krokem v postupu za kýženým cílem je **Rozhodnutí o poskytnutí dotace**. V tomto dokumentu, který zasílá Ministerstvo průmyslu a obchodu se stanovuje maximální částka, kterou může být daný projekt podpořen.

Poté následuje předkládání **Průběžných monitorovacích zpráv**, které probíhá již při realizaci projektu. Ty mají informovat poskytovatele dotace zda projekt probíhá podle stanovených podmínek. Za správnost údajů odpovídá žadatel a kontrolu provádí

CzechInvest. Pomocí „nástěnky“ v eAccountu informuje o nedostatcích, které musejí být odstraněny. (27)

Po ukončení projektu se odevzdává **Závěrečná zpráva projektu** a žadatel podá prostřednictvím eAccountu **Žádost o platbu**. Ta musí obsahovat všechny náležitosti a musí přesně odpovídat vynaloženým prostředkům na realizaci. Po podání Žádosti o platbu následuje kontrola na místě realizace projektu. Ta ověřuje realizaci projektu, dodržení povinných pravidel a zda je dokumentace správná a úplná. Pokud je Žádost o platbu a Kontrola na místě shledány v pořádku je dotace vyplacena. (27)
Tímto krokem ovšem nekončí všechny závazky žadatele vůči poskytovateli dotace. Musí být ještě doložena udržitelnost projektu. To znamená, že žadatel nesmí ukončit svoji podnikatelskou činnost při níž využívá majetek, na který byla poskytnuta dotace po dobu 5 let (3 let u MSP), a také musí doložit, že projekt přinesl deklarované přínosy. Tyto skutečnosti dokládá žadatel **Doplňující zprávou** (první rok po plánované realizaci projektu) a **Monitorovacími zprávami** v letech dalších.
Také musí být žadatel připraven na nepovinné, ale možné fyzické kontroly ze strany:

- Ministerstva průmyslu a obchodu
- Finančního úřadu
- Nejvyššího kontrolního úřadu
- Evropského účetního dvora
- Auditorů DG Regio (Evropská komise) (27)

1.9 Časté chyby žadatelů

Administrace k získání fondů EU je velice složitá a mohou během ní vznikat problémy, které mohou zpomalit či dokonce ukončit realizaci projektu. Proto uvádím demonstrativní výčet základních chyb, jež mohou nastat:

- Nedostatečné finanční krytí – v OPPI je dotace hrazena až zpětně, proto je nutné mít veškeré finance již při realizaci.
- Nesprávné určení dotačního programu.
- Špatně uvedené informace o žadateli – musí odpovídat informacím v Obchodním rejstříku.
- Nesprávně určená výše nákladů a výše dotace.

- Špatně vyplněný formulář Finančních výkazů – nesouhlasí údaje v elektronickém formuláři s doloženým Finančními výkazy, nesouhlasí jednotky (Kč; tisíce Kč), vyplnění špatného formuláře (daňová evidence; podvojné účetnictví).
- Nedodržení stanovených termínů.
- Chyby v přílohách či nedoložení všech povinných příloh.
- Chybí historie žadatele – minimálně 2-letá historie musí být doložena.
- Nezpůsobilost žadatele – nedostatečné prostudování omezujících podmínek či forma podnikání v nepodporovaném oboru CZ-NACE.
- Příliš obecně popsaný projekt – nelze z tohoto popisu jednoznačně extrahovat zda je projekt v souladu s cíli programu a výzvy.
- Datum pro vznik způsobilých výdajů – výdaje lze zařazovat mezi způsobilé až po schválení Registrační žádosti.
- Způsobilé výdaje pouze na nový majetek (který nebyl odepisován)
- Chyby v dokumentech prokazující práva žadatele k nemovitostem – nelze jednoznačně definovat zda se jedná opravdu o majetek žadatele. Také často žadatelé neví, že nájemní smlouva musí mít délku jak na realizaci projektu, tak i na jeho udržitelnost.
- Nedodržení data k podání Plné žádosti – projektový manažer při schválení Registrační žádosti určí dobu kdy musí být Plná žádost doručena.
- Chybí elektronické podpisy – na daných dokumentech jejichž platnost je tímto podmíněna. (24) (12)

1.10 Návrhy opatření

Doporučení pro vyvarování se chyb během realizace projektu z OPPI jsou:

- Pečlivě prostudovat veškeré dokumenty spojené s projektem.
- Dodržovat lhůty.
- Změny či dotazy konzultovat s projektovým manažerem poskytovatele dotace či jinou pověřenou osobou.

- Určit pokud možno jednu odpovědnou a schopnou osobu za zpracování projektu – **projektového manažera**, který bude mít dostatek pravomocí v rámci projektového týmu.
- Nepřeceňovat velikosti hodnotících ukazatelů, protože jejich nedodržení může znamenat odebrání dotace.
- Sledovat a důsledně plnit pokyny v eACCOUNTU (například vkládat ověřený elektronický podpis u dokumentů, kde je to zapotřebí).
- Rozpoznávat a eliminovat rizika, která mohou nastat v průběhu projektu.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Studie proveditelnosti Školícího centra

V rámci praktické části této Bakalářské práce je zpracována Studie proveditelnosti Školícího centra firmy C SYSTEM CZ a.s.. Studie proveditelnosti je častou přílohou žádostí o dotaci z fondů EU, což je důvodem proč byla vybrána jako prostředek analýzy vybraného projektu z praxe. Dalším důvodem pro využití této analýzy je zaměření jejich jednotlivých kapitol, které vhodně popisují veškeré informace o tomto projektu. Pro potřeby této práce byla struktura studie Proveditelnosti upravena tak, aby správně odrážela analyzovaný projekt. Byly přidány informace o strategické analýze projektu, jejich cílových skupinách, kapacitě střediska a plánovaných kurzech. Tyto informace jsou pro projekt významné a zařazení jednotlivých subjektů cílové skupiny do podporovaných oborů podnikání, kapacita a plánované kurzy jsou dokonce povinnými podmínkami získání dotace.

2.1.1 Úvodní informace o společnosti

Název firmy	C SYSTEM CZ a.s. (dále jen CSYSTEM)
Sídlo firmy:	Brno - Židenice, Otakara Ševčíka 10, PSČ 636 00
IČ:	27675645
DIČ:	CZ 27675645
Datum zápisu:	2. února 2006
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení - projektování elektrických zařízení - výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů - specializovaný maloobchod - servis výpočetní techniky

Historie společnosti

Společnost CSYSTEM byla založena počátkem roku 2006. Je součástí skupiny společností CSYSTEM, která podniká na tuzemském trhu již od druhé poloviny 90. let. Skupina CSYSTEM se snaží odlišit od ostatních firem na trhu především svými službami na vysoké úrovni, s čímž má dlouholeté zkušenosti. Péče o zákazníky začíná rokem 1996, kdy společnost získala první autorizace na provádění záručního a pozáručního servisu počítačů a periferií Hewlett-Packard. Již v roce 1998 vzniklo obchodní oddělení zaměřené na produkty HP a v nynější době C SYSTEM spolupracuje s více než 30 značkami a nabízí téměř veškeré služby a produkty nabízené v oblasti ICT.

Charakteristika společnosti

CSYSTEM se zabývá komplexním řešením informačních a komunikačních systémů na celém území České republiky, tzn. prodejem a servisem výpočetní techniky, dodávkou služeb ve výpočetní technice a informačních technologiích. Společnost se orientuje na rozsáhlé zakázky firem ze všech oblastí v komunikacích, veřejné správě a v privátním sektoru. Získání zakázek v těchto oblastech je podmíněno vysokou odborností a profesionalitou všech zaměstnanců společnosti a kreditem společnosti u zákazníků a všech dodavatelů. Snaha dodat nejen špičkový technický produkt, ale především řešení požadované zákazníkem, je hlavním a úspěšným krédem společnosti. V dnešní době má CSYSTEM devět poboček po celé České republice a zařazuje se mezi středně velké firmy. Také je nezbytné zmínit, že společnost CSYSTEM se zabývá zaváděním inovací a podporou rozvoje inovačního podnikání. Tím je myšleno zvyšování intenzity, kvality a rychlosti šíření inovací a transferu technologií do hospodářské praxe v regionu s důrazem na progresivní (high–tech) technologie. Dále aktivní zapojování vlastního podniku a dalších podniků v oboru ICT do spolupráce podniků a výzkumných a vývojových pracovišť ve společných projektech.

2) obrázek: pobočka Brno

SWOT analýza podniku

V rámci představení firmy jsem se rozhodl zpracovat tuto strategickou analýzu, která v širším měřítku shrnuje charakteristické rysy společnosti.

S - silné stránky

- kvalitní, profesionální a vysoce kvalifikovaný pracovní tým,
- zastoupení silných značek s vybudovanou pozicí na trhu,
- vytvořená dobrá pozice u dodavatelů technologií,
- rozsáhlá odběratelská báze jako stabilizující faktor zakázkové náplně,
- podpora akcionářů a finanční zajištění skupiny,
- vlastnictví certifikátů a oprávnění (NBU, ISO, odborné certifikace).

W - slabé stránky

- dynamický růst společnosti je někdy zdrojem problémů (např. v komunikaci apod.),
- doznívající období útlumu dynamiky hospodářského růstu.

O – příležitosti

- trh ICT se bude v ČR i nadále dynamicky rozvíjet – pozice oboru je vnímána jako základ konkurenceschopného rozvoje jak v průmyslu tak ve službách,
- řada služeb vyžaduje návazná školení,
- ve spolupráci se vzdělávacími institucemi a akademickou sférou je možno prostřednictvím vzdělávacích aktivit ovlivňovat kvalitu pracovní síly na trhu,
- schopnost zapojit se do výzkumu a vývoje a nabízet vlastní produkty – skupina a společnost tak není výhradně závislá na prodeji cizích produktů,
- rozvoj v oblasti ICT dostává v ČR velký impuls ve formě podpory ze strukturálních fondů v období 2007-2013.

T – hrozby –

- chybějící služby a kompetence v portfoliu společnosti (rovněž se týká vzdělávání),
- silná konkurence na trhu ICT ve střední Evropě,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků – potíže s náborovou činností,

- tlak na snižování nákladů a objemu investic v průmyslu, v souvislosti se zpomalením dynamiky růstu hospodářství,
- ztráta oprávnění a certifikací.

Zastoupení na trhu

Pro správné zařazení firmy CSYSTEM na trhu je nutné si nejdříve správně definovat jak trh IT v dnešní době vypadá. Primárně existují tři hlavní cesty kudy se firma vstupující na trh IT může dát. První z nich je zřízení internetového obchodu. Tato cesta se jeví jako nejjednodušší, ale není tomu tak. Většina internetových obchodů se opakovaně dostává do ztráty, což je dáno velkou konkurencí. Z tohoto důvodu jsou ziskové jen ty největší firmy na trhu. Mohou si dovolit stlačit ceny na minimum, protože mají velký odběr zboží od dodavatelů, a ti jim díky tomu poskytnou slevy.

Další cestou mohou být retailové nebo-li maloobchodní řetězce. Mají sice větší objem prodeje jednotlivých produktů díky nižším maržím, ale svým zákazníkům neposkytují téměř žádné služby.

Poslední možností kudy vést svůj obchod na trhu IT je poskytnout zákazníkům k obvyklé škále produktů ještě širokou nabídku speciálních služeb. Touto cestou se dala skupina CSYSTEM již od roku 1996 a podařilo se jí vybudovat stabilní pozici na trhu (CSYSTEM patří mezi 5 největších firem na trhu). Pokud bychom chtěli říci, jaké jsou odlišnosti od předešlých dvou částí trhu (retailové řetězce, internetové obchody), tak jasnou odpovědí jsou služby a přístup k zákazníkům. Zatímco retailové řetězce a internetové obchody jsou primárně zaměřeny na to, aby prodali co nejvíc zboží, ale služby zákazníkovi jsou téměř nulové, tak firmy jako je CSYSTEM poskytují svým zákazníkům maximální služby a komplexní řešení IT, za což si logicky účtují větší marži. Tímto osobním přístupem ke každému zákazníkovi se zvyšují i nároky na zaměstnance. Především obchodní zástupci musí být připraveni vyřešit veškeré problémy zákazníka a snažit se mu vyhovět na 100%. Díky tomu se tvoří dlouhodobé obchodní svazky, které jsou výhodné pro obě strany.

Definice oboru podnikání podle CZ – NACE

Pro získání dotace ve Výzvě Školící střediska je nutné, aby společnost spadala do podporovaných oborů podle CZ – NACE (příloha 2 této BP). Společnost C SYSTEM se zabývá těmito obory podnikání:

952000: Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

620200: Poradenství v oblasti informačních technologií

711000: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství

800000: Bezpečnostní a pátrací činnosti

692000: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

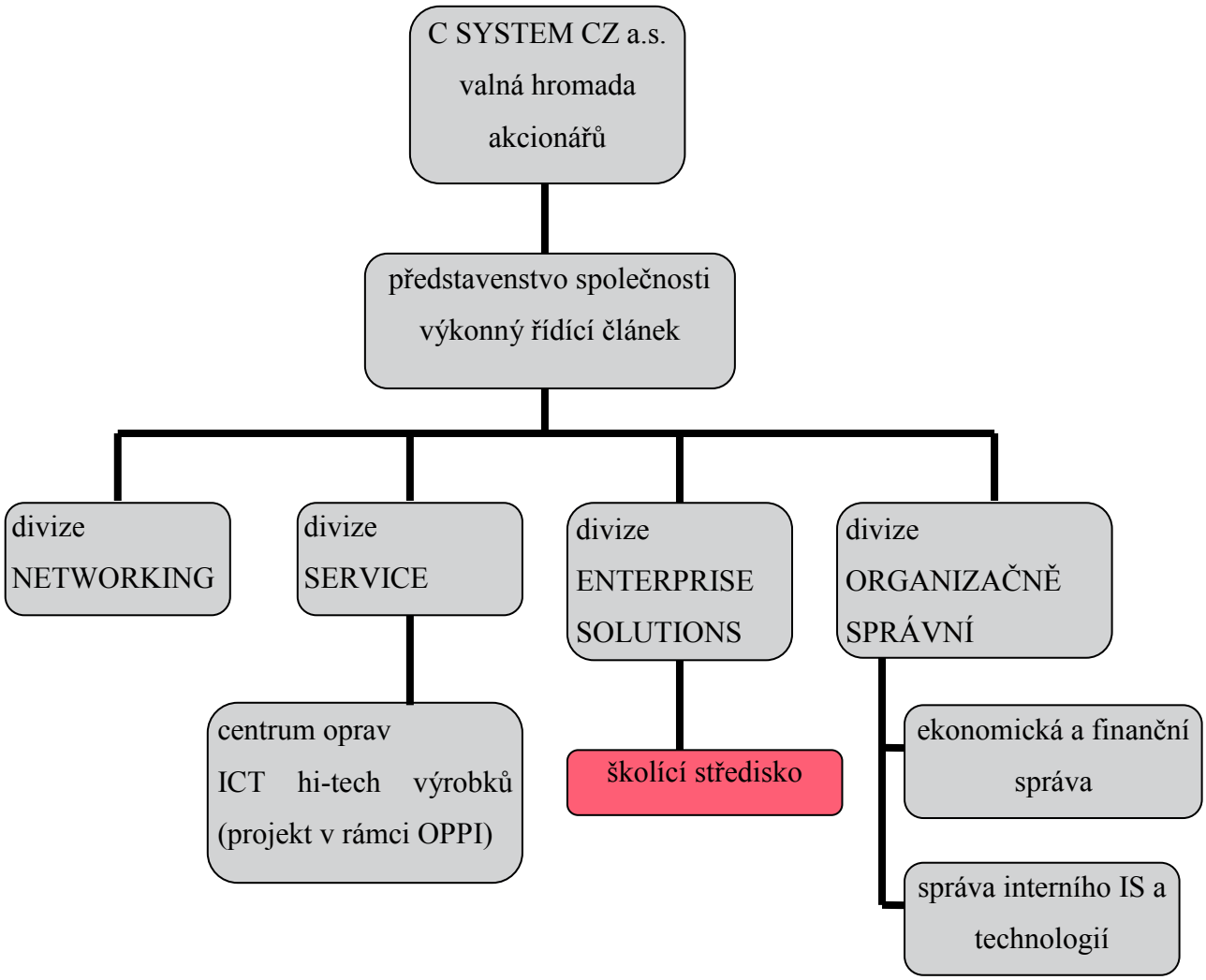
461000: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

000000: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

731000: Reklamní činnosti

332000: Instalace průmyslových strojů a zařízení.

Organizační struktura



3) obrázek: Organizační struktura společnosti (autor)

Divize Networking

- Projekční a realizační práce v oblasti LAN, MAN a WAN sítí – tyto projekty jsou řešeny formou komplexní zakázky.
- Zabezpečovací systémy - projekce a realizace EZS (elektronické zabezpečovací systémy), EPS (elektronické protipožární systémy), docházkové a stravovací systémy, kamerové systémy, uzavřené televizní okruhy, snímače pohybu.
- Vzdálená správa a monitoring sítí - kontrola a průběžné sledování sítí, včetně serverů; zabezpečení síťové bezpečnosti.

Divize service

Servis výpočetní techniky značek HP, IBM, Fujitsu-Siemens, Apple, APC, AOC, Brother, EIZO, Nokia, Epson, Lynx a dalších. Komplexní údržba a servis IT

Divize enterprise solution

Tato divize se zabývá především **optimalizací výrobních a obchodních procesů**. Spočívá v analýze a popisu celopodnikových systémů, návrhy jejich změn a zavedení do praxe. Využívá například principů:

- Štíhlého podniku (angl. *Lean Enterprise*) – zaměřuje se na činnosti, které mají určitou užitnou hodnotu pro zákazníka a snaží se minimalizovat plýtvání a ztráty. Jde o optimalizaci a standardizaci veškerých činností v podniku (například: Štíhlá výroba, Štíhlá logistika a materiálový tok, Štíhlá administrativa, a jiné). (5)
- „Teorie omezení (TOC)“ - Autorem podnikatelské filosofie Teorie omezení (angl. *Theory of Constraints*) je dr. E. M. Goldratt. Ten nahlíží na celé podnikání jako na proud (tok informací, peněz,…), který směřuje k našemu podnikatelskému výsledku. V každém podniku existují určité překážky a ty proud zpomalují a ničí, proto musejí být do maximální možné míry odstraněny. (5)

Divize organizačně – správní

Zabývá se provozními záležitostmi celé společnosti jako jsou vedení účetnictví, mzdové agendy, obchodní záležitosti, atd. Další důležitou funkcí je správa interního IS a rozvoj využívání moderních technologií ve firmě.

Certifikace a osvědčení

Je jasné, že zvyšování efektivnosti fungování podniku a zlepšování managementu musí být jednou z hlavních priorit vedení každé dobře prosperující společnosti jakou CSYSTEM beze sporu je. Tyto procesy jsou odvislé nejen od schopností jednotlivých zaměstnanců, ale je nutné stavět na standardizovaných základech. Z tohoto důvodu má

společnost zavedeny tyto systémy managementů a vlastní certifikáty potvrzující zavedení a shodu systému:

- managementu informačních technologií, služeb - ČSN ISO/IEC 20000-1:2006
- managementu bezpečnosti informací ČSN ISO/IEC 27001:2006
- managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001
- environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005

Mimo tyto osvědčení je žadatel držitelem řady certifikátů dodavatelů které také přímo souvisejí s kvalifikací žadatele a jeho pracovníků pro předávání znalostí a zkušeností – školení. Tyto kvalifikace jsou velice **důležité především s návazností na realizaci vlastního školícího střediska, kde tyto znalosti mohou být plně využity.**
Zde je výčet těch nejvýznačnějších:

- VMware VIP Enterprise Partner
- SYMANTEC Enterprise Solutions Partner
- Microsoft Gold Certified Partner
- HP Microsoft Frontline Partner
- RSA SecurWorld Access Partner
- Autorizovaný prodejce pro AutoCAD LT
- HP Authorized Support Provider
- Certifikované Servisní Středisko LYNX

2.1.2 Vyhodnocení projektu

Globálním cílem této studie je zmapování realizace moderního Školícího centra společnosti CSYSTEM. Jak již bylo zmíněno v předešlých částech této práce, hlavní předností firmy jsou specializované služby. Tyto služby ovšem kladou velké nároky na odbornost zaměstnanců. Jelikož společnost CSYSTEM nedisponuje ani v jedné ze svých devíti poboček školicím centrem a od března roku 2008 vyšla výzva I – Školící střediska bylo logické, že vedení firmy rozhodlo o realizaci právě tohoto projektu dotovaného z Evropských fondů. Dalšími aspekty podporujícími realizaci tohoto projektu je úspora nákladů za externí prostory pro školení svých zaměstnanců či zaměstnanců skupiny CSYSTEM, a také možnost využití volných kapacit pro komerční

školení, na které má CSYSTEM řadu certifikací, a které rozšíří rozsah jejich poskytovaných služeb. Toto školící centrum bude zaměřeno na školení v oboru ICT, což klade velký důraz na technologie, kterými bude tvořeno vybavení jednotlivých školících místností. Zajištění tohoto vybavení spolu s realizací stavebních prací je hlavním předmětem celého projektu.

2.1.3 Popis podstaty projektu a jeho etap

Podstatou projektu je školící středisko, které bude realizováno v Brně Slatině, na ulici Řípská 347/6 (křižovatka ulic Řípská a Tuřanka), které má výhodnou pozici v rámci dopravní infrastruktury, neboť se nachází nedaleko nájezdu na dálnici D1. Zajištění prostor pro školící středisko bylo realizováno s firmou SYMAX, se kterou CSYSTEM dlouhodobě spolupracuje. Byla uzavřena smlouvu o smlouvě budoucí o pronájmu části nemovitosti. Objekt má smíšenou funkci a slouží k bydlení a administrativním účelům. Při zachování poměru 6:4 mezi využitím objektu pro bydlení a jinými povolenými funkcemi je projekt v souladu s územním plánem. Klíčovými etapami projektu jsou:

- přístavba a nástavba pronajatého objektu a vytvoření učeben, školicích místností a zázemí střediska – vstup, recepce, archiv, garáže.
- Vybavení školicího střediska slaboproudými rozvody pro ICT, audiovizuální technikou a výpočetní technikou – středisko je primárně zaměřeno na obor ICT.

4) obrázek: orientační vymezení lokace školícího střediska (autor)

Průběh projektu

V nynější době se projekt nachází v procesu řízení, přičemž začali stavební úpravy. Jelikož jsou stavební práce realizovány externí firmou (generálním dodavatelem projektu), je nyní hlavním úkolem projektového manažera kontrolovat průběh těchto prací a porovnávat zda se realizace neodlišuje od plánovaného stavu dle rozpočtu či harmonogramu. Co se týče postupu v administraci projektu v rámci Výzvy I – školící střediska, proběhly úspěšně všechny přípravné fáze. Registrační i Plná žádost byly odevzdány včas a ve správné podobě a bylo rozhodnuto, že projekt bude podpořen. V nynější době očekává manažer projektu oznámení termínů fyzické kontroly realizace stavebních prací. Během konzultací s projektovým manažerem jsem zjistil, že větší problémy s realizací tohoto projektu zatím nenastaly. Pouze několik dílčích problémů jako doplnění dokumentace k Plné žádosti či zpřesnění údajů, ale to je podle slov projektového manažera běžná věc během žádání o dotaci, a bylo by dokonce velmi neobvyklé, kdyby ze strany poskytovatele dotace nevznikly žádné námitky. Dále je nutné podotknout, že již v průběhu iniciace projektu, byly všechny záměry a vize budoucího projektu konzultovány s odbornou firmou zabývající se čerpáním dotací ze Strukturálních fondů. Ta návrh zhodnotila a konstatovala, že je vhodný k realizaci. Také upozornila, že důležitým faktorem úspěšné realizace v programu Školící střediska je stanovení plánované vytíženosti, její skutečné realizace a dokazování. Projektovým manažerem to bylo akceptováno a byl kladen velký důraz na kalkulaci kapacit střediska a byly realizovány kroky pro zajištění vhodných spolupracujících subjektů.

2.1.4 Analýza projektu, cílové skupiny projektu

Pro strategickou analýzu projektu jsem použil SWOT analýzu. Tuto analýzu jsem využil z důvodů, že je často povinnou částí hodnocení právě projektů financovaných ze strukturálních fondů a také, že přináší ucelený náhled na projekt z hlediska jeho přínosů a nedostatků.

S - silné stránky

- profesionální a vysoce kvalifikovaný pracovní tým, vysoké procento zaměstnanců s vysokoškolským titulem,
- úzká spolupráce s VUT v Brně,

- důraz na další realizaci vlastního výzkumu a vývoje a na všeobecný technologický rozvoj společnosti,
- spolupráce se silnými značkami s vybudovanou pozicí na trhu,
- kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy, rozsáhlá báze obchodních partnerů,
- vlastnictví certifikátů a oprávnění (NBU, ISO, odborné certifikace),
- podpora akcionářů a dobré finanční zajištění projektu.

W - slabé stránky

- absence vlastního vzdělávacího systému zaměřeného na prohlubování kvalifikace zaměstnanců,
- absence vlastních vzdělávacích prostor s odpovídajícím moderním vybavením,
- načasování realizace v období útlumu dynamiky hospodářského růstu,
- nutnost velkých investic.

O – příležitosti

- udržení a prohloubení vzdělanosti,
- u zaměstnanců – vyšší produktivita práce a lepší uplatnění výrobků na trhu,
- reprezentativní prostory sloužící ke zvyšování kvalifikace,
- možnost školicí středisko z části pronajmout (vyšší účelnost a efektivita),
- možnost školení obchodních partnerů – rozšíření partnerství,
- možnost využití školicího střediska pro rozšíření spolupráce s VUT,
- získání dotace na realizaci vzdělávacích aktivit z OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

T – hrozby

- problémy s kvalitou vyvinutých a pořizovaných vzdělávacích programů,
- neshoda s partnerskými organizacemi z průmyslu a vzdělávací agenturou,
- prohlubování hospodářské recese a tím snížení objemu investic do vzdělávání v průmyslových podnicích,
- špatně nastavené zaměření vzdělávacího plánu potíže s jeho naplněním,

- nedostatečné využití kapacity školicího střediska (zejm. v prvním roce provozu),
- situace na trhu omezí možnost tržního uplatnění služeb, omezení rozsahu služeb (možnost propuštění vyškolených zaměstnanců).

Strategie SO – využití silné stránky na získání výhody

- využití současných znalostí a poptávky spolupracujících společností,
- plné využití znalostí a potenciálu partnerů a vlastního záměru při využívání všech dostupných podpor z ERDF a ESF,
- prohloubení spolupráce s VŠ. Rozvíjení spolupráce s dalšími průmyslovými podniky a reakce na jejich poptávku – zpětná vazba trhu,
- vyvíjení vlastních vzdělávacích modulů ve spolupráci s osvědčenými partnery.

Strategie WO – Překonat slabiny využitím příležitostí

Pro překonání slabých stránek má společnost dobré předpoklady, povedou k němu následující opatření:

- vytvoření vzdělávacího systému (pravděpodobně s podporou z ESF v rámci OP Lidské Zdroje a Zaměstnanost),
- výstavba a vybavení vlastního školicího střediska s možností využití i pro školení partnerů a odborné veřejnosti,
- rozložení investic do menších částí rozdělením projektu na etapy.

Strategie ST – využití silných stránek pro čelení hrozbám

- realizační tým s podporou představenstva a akcionářů má dostatek pravomocí k rozhodování o postupu realizace,
- tým využívá dobrých vztahů s VŠ a obchodními partnery, se kterými byl diskutován plán školení,
- plánované využití podpory z ESF na vzdělávání (projekty typu Školení je šance a EDUCA).

Cílová skupina

V rámci programu Školícího střediska je důležité zajistit, aby byly sjednáni obchodní partneři tak, aby celková kapacita střediska byla využita pro školení zaměstnanců firem z podporovaných oborů podnikání dle CZ-NACE (příloha 2 této BP), více jak z 50% celkové kapacity. Proto v rámci analýzy trhu firma především zjišťovala zda zajistí právě tuto podmínku. Firmy, s kterými CSYSTEM plánuje spolupráci v rámci nového Školícího střediska:

AGRODAT CZ a.s. (IČ: 25158309)

S touto firmou spolupracuje firma CSYSTEM dlouhodobě a realizuje společné projekty a dodávky. Změření firmy AGRODAT CZ a.s.:

631100:Činnosti související se zpracováním dat a hostingem.

181300:Příprava tisku a digitálních dat.

432100:Elektrické instalace.

477800:Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách.

620000:Činnosti v oblasti informačních technologií.

630000:Informační činnosti.

683200:Správa nemovitostí na základě smlouvy.

692000:Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.

702000:Poradenství v oblasti řízení.

711000:Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství.

740000:Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti.

800000:Bezpečnostní a pátrací činnosti.

812000:Úklidové činnosti.

855900:Ostatní vzdělávání j. n.

AT Computers a.s., (IČ: 61672599)

Se společností spolupracuje firma C SYSTEM CZ dlouhodobě a realizuje společné projekty a dodávky. Zaměření firmy AT Computers a.s.:

465100:Velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem.

261000:Výroba elektronických součástek a desek.

461000:Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

471900:Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách.

479100:Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby.
521000:Skladování.
522400:Manipulace s nákladem.
522900:Ostatní vedlejší činnosti v dopravě.
620000:Činnosti v oblasti informačních technologií.
951100:Opravy počítačů a periferních zařízení

Servodata a.s., (IČ: 25112775)

Se společností spolupracuje firma C SYSTEM CZ dlouhodobě a realizuje společné projekty a dodávky. Školení pořádaná společně ve školicím středisku budou zaměřena na mimopražské zaměstnance společnosti a na zákazníky společnosti v oblasti Moravy.
Zaměření Servodata a.s.:
465100:Velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem.
261000:Výroba elektronických součástek a desek.
461000:Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.
469000:Nespecializovaný velkoobchod.
620000:Činnosti v oblasti informačních technologií.
620200:Poradenství v oblasti informačních technologií.
682000:Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí.
692000:Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství.
702000:Poradenství v oblasti řízení.
772000:Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.

SYMAX s.r.o., (IČ: 27664627)

Se společností spolupracuje firma C SYSTEM CZ dlouhodobě. Společnost SYMAX s.r.o. je vlastníkem objektu, v němž je projekt realizován a má zájem o využívání kapacit školící střediska pro vzdělávání svých zaměstnanců a partnerů.
Zaměření SYMAX s.r.o.:
683100:Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur

Český servis a.s., (IČ: 27818331)

Se společností spolupracuje firma C SYSTEM CZ dlouhodobě a realizuje společné projekty a dodávky. Školení pořádaná společně ve školicím středisku budou zaměřena

na mimopražské zaměstnance společnosti a na zákazníky společnosti v oblasti jižní a střední Moravy: Zaměření Český servis a.s.:
474100:Maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
261000:Výroba elektronických součástek a desek
477800:Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
620000:Činnosti v oblasti informačních technologií
951100:Opravy počítačů a periferních zařízení.

Společnost CSYSTEM a ostatní společnosti skupiny CSYSTEM dlouhodobě a soustavně rozvíjejí spolupráci s vysokými školami a se středními školami. Tato spolupráce je do velké míry neformální má celou řadu podob, ale společnost CSYSTEM uzavřela s dvěma Vysokými školami dohody, které této spolupráci dávají základní rámec.

- VUT v Brně, Fakulta podnikatelská
- Masarykova univerzita.

2.1.5 Kapacita střediska a plánované kurzy

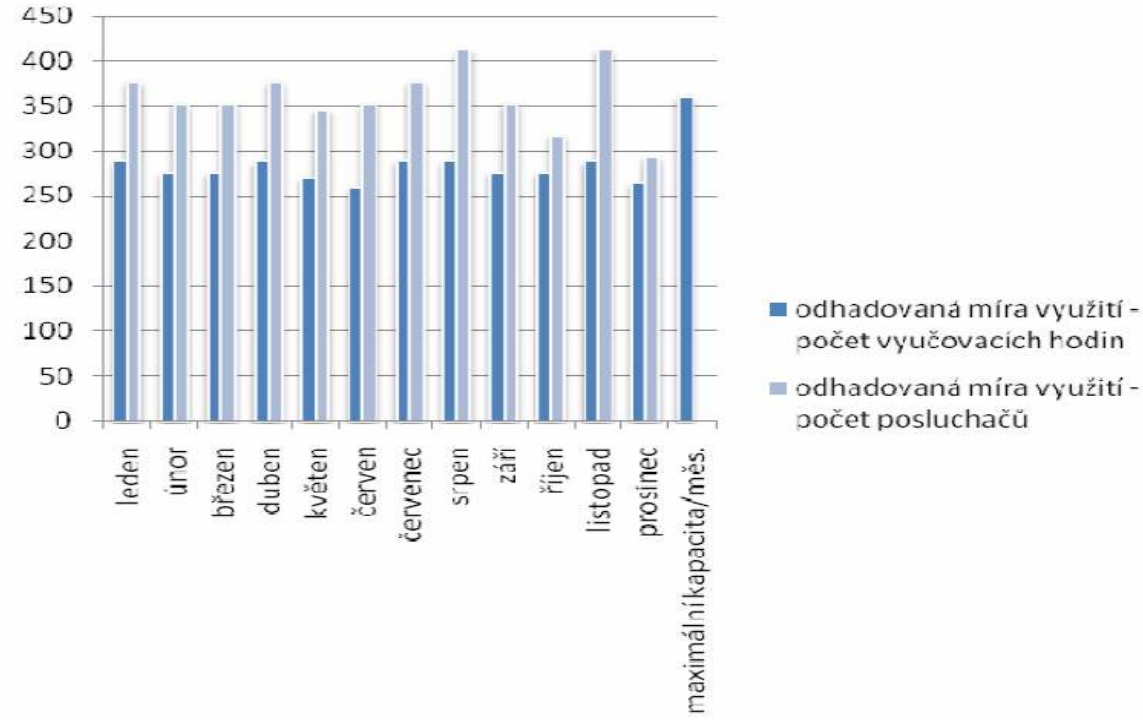
Celková kapacita školicího střediska je 45 míst (školených osob). Maximální časová dotace využívání školicího střediska je 247 pracovních dní (počet pracovních dní v roce 2012), 1.482 hodin (tj. 247 * 6). Maximální možný počet hodin výuky se navíc násobí počtem vyučovacích místností ve středisku (3) a je: 4.446 vyučovacích hodin / rok. Maximální počet (resp. kapacitu) počtu proškolených osob nelze vzhledem k žádnému časovému období stanovit. Lze stanovit jen kapacitu školicího střediska jako takového a ta je 45 míst (pro zjednodušení můžeme toto číslo považovat za maximální kapacitu na den). Počty školených osob jsou uváděny vždy za dané časové období (týden / měsíc). Počty školených osob celkem nejsou vzhledem k celkové kapacitě (213 míst) relevantní, neboť jsou uváděny ve vztahu ke konkrétním kurzům a jejich hodinové dotaci.

Z uvedeného plánu využití školicího střediska vyplvá, že bude využito v prvním roce provozu celkem 3.354 hodin (tj. 75% z maximálního možného počtu vyučovacích hodin za rok). Dále každý den se v něm v průměru vyškolí 17 osob, což je 34% z celkové

denní kapacity (50 míst), v průběhu 14 vyučovacích hodin. Přehled plánovaného využití kapacit školicího střediska poskytuje tabulka a graf:

Parametry školícího střediska a jeho plánovaná vytíženost v 1. roce	
Počet školicích / vyučovacích místností	3
Počet pracovních dní v roce 2012	247
Max. možný počet vyučovacích hodin/rok 2012 (6 hodin denně)	4446
Max. možná kapacita střediska (počet osob)	45
Plánovaná školení v roce 2012 – počet vyučovacích hodin	3354
Plánovaný počet vyučovacích hodin vzhledem k maximu (%)	75
Plánovaná školení v roce 2012 – počet proškolených osob	4318
Průměrný počet odpřednášených hodin za měsíc / den	280/14
Průměrný počet proškolených osob za měsíc / den	360/17

5) tabulka: Vytíženost a parametry (autor)



3) graf: vytíženost střediska (autor)

Plánované kurzy

Další podmínkou schvalovacích procesů při čerpání dotace z programu Školící střediska je dostatečně podrobné definování plánovaných školících kurzů, které budou v rámci centra prováděny. V oblasti vzdělávání společnost úzce spolupracuje s ostatními subjekty ve skupině CSYSTEM a řada vzdělávacích aktivit je realizována společně. Společná školení partnerů výrazně zefektivňují vzdělávací proces, a napomáhají také ekonomické racionalizaci vynakládaných prostředků. To vše vyžaduje důkladnou přípravu vzdělávacích programů na profesionální úrovni, což je znázorněno v tabulce, kde jsou jednotlivé kurzy popsány a orientačně odhadnuty počty posluchačů na kurz. Kromě technických školení připravuje společnost CSYSTEM také projekt obecných školení pro své zaměstnance, tak aby posílila jejich kompetence především v oblasti komunikace jak uvnitř týmu, tak s partnery a osobami mimo společnost – dodavatelé, zákazníci. To je důležité pro vytvoření dobrého obchodního jména, které je nezbytnou součástí tvorby prosperujících obchodních vztahů.

Školicí celek	*Název kurzu*	*Tématická náplň kurzu, obsah kurzu*	*Cílová skupina, počet posluchačů, délka kurzu*
Management a business	*Management*	strategie firmy, strategické řízení, HR management, nové metody a trendy - vedení a motivace zaměstnanců, budování firemní kultury, image firmy, ekonomika pro neekonomy, legislativa - budování právního povědomí, projektový management, atd.	pracovníci managementu a administrativy, max. 15 osob, 12 hod. (2 dny)
	Business	profesionální obchodník, profesionální nákupčí, profesionální vyjednávání, argumentace, vedení obchodního jednání, zvyklosti u nás a v zahraničí,procesy nákupu a prodeje, volba strategie, atd.	pracovníci obchodního odd., max.20 osob, 12 hod. (2 dny)
	Safety	politika bezpečnosti informací, soulad s požadavky, interní audity management bezpečnosti lidských zdrojů a administrativní bezpečnosti, řízení přístupů k IS, komunikací a provozu IS, akvizice, vývoj a údržba IS,	odpovědní pracovníci, max. 20 osob, 12 hod. (2 dny)
ICT obecné	*MS Office WORD*	uživatelské prostředí MS Word; automatizace práce s dokumentem (šablony, styly, aut. texty, aut. opravy); styly; odrážky a číslování; šablony; automatické tvary, kresby, Word Art;	různí pracovníci, max.10 osob, 12 hod. (2 dny)

	MS Office PowerPoint	typy prezentace; změna vzhledu, šablony, barevná schémata, ruční formátování; vlastní šablony; práce se snímky, texty, objekty, tabulkami, grafy a diagramy, s importovanou grafikou, poznámkami; kreslení, animace a efekty; vývojové diagramy;	různí pracovníci, max.10 osob, 12 hod. (2 dny)
	MS Office EXCEL	práce se vzorci; nástroj tabulka, tabulkové výpočty; tvorba formulářů; ověřování údajů (kritéria, vstupní správa, chybová hlášení), tvorba jednoduchých a závislých seznamů; atd.	různí pracovníci, max.10 osob, 12 hod. (2 dny)
ICT specifické	*Tvorba www stránek*	Microsoft FrontPage a jazyk HTML; kompatibilita s alternativními prohlížeči; World Wide Web a www; tvorba obsahové stránky www dokumentu; grafická podoba www dokumentu pomocí FrontPage; vkládání grafiky a práce s ní	odborná veřejnost, max. 10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Java - beginner	úvod do jazyka Java, základní termíny, edice, verze; JVM; druhy Java aplikací (applety, webstart aplikace, webové aplikace, webové služby); objektový model jazyka Java, atd.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Java - advanced	pokročilé oblasti v Java Enterprise Edition 5; bezpečnost webového a aplikačního serveru a také webových služeb; kryptografie; EJB 3.0 a Java Persistence API a transakce; tvorba webových služeb pomocí specifikace JAX-WS 2.0; základy XML schema	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	AutoCAD - beginner	filozofie kreslení v AutoCADu; základní příkazy pro kreslení a úpravy; běžně používané prvky; možnosti kreslení a úpravy objektů, nastavení a vytváření kót a šrafování; uspořádání objektů do hladin, spojování částí výkresu do bloků; vkládání obrázků a práce s nimi.	odborná veřejnost,max.10 osob,6 hod. x 5 dní (30)
	AutoCAD - advanced	úpravy prostředí AutoCADu, tvorba vlastních ikon, paletky, úpravy menu, vytváření vlastních čár a šraf; pokročilé možnosti nastavení; publikování výkresů do formátu DWF a export na Internet; CAD standardy; propojení výkresů na databázový systém.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)

	AutoCAD – architecture	styly a pokročilé úpravy; materiály; úpravy tvaru stěn, pohledů a řezů, změna čárové kresby řezu; hmotové studie a práce s prostory; témata zobrazení, barevné výplně; vytváření vlastních stylů; styly architektonických objektů atd.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Tvorba technické dokumentace na PC	MS Word; MS Excel; práce s internetem; AutoCad – elementární minimum	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Linux I.	základní uživatelská znalost UNIXu nebo Linuxu; instalace; konfigurace a správa systémů Red Hat a SUSE Linux; administrace systémů; , konfigurace X Windows, konfigurace jádra.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Linux II.	znalosti a dovednosti nezbytné pro setup, konfigurace a údržbu; Red Hat and SUSE Linux systémy; detailní konfigurace DNS, LDAP, web (HTTP, HTTPS), FTP, SMTP, POP3 IMAP atd.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
Design	*Digitální fotografie a práce s ní*	základní fotografické pojmy; práce s kompozicí a světlem; nastavení a ovládání digitálního fotoaparátu; paměťová média; prohlížeč fotografií Zoner Photo Studio; úpravy fotografie; orientace ve formátech souborů, atd	veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Grafická příprava tiskovin	práce s MS Publisher a jeho limity; rastrová a vektorová grafika, výstup ve formátu PDF; možnosti programu Photoshop, Zoner a Corel; možnosti zlomového programu InDesign a QuarkXPress	veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Adobe Creative Suite	práce s rastrovou a vektorovou grafikou, výstupy ve formátu PDF; možnosti programu Photoshop; obrazy pro potřeby tisku i webu; koláž a plakát; InDesign, stránková montáž, Illustrator, tvorba vektorové grafiky a ilustrací	veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
	Photoshop (extra)	pokročilá nastavení a používání jednotlivých nástrojů; barevné systémy a gamut barev. Kontrola obrazu z hlediska interpretace barev; korekce barev a tónů; správa barev a správné zásady převodu obrazu do systému CMYK, atd.	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)

	Illustrator	práce s vektorovou grafikou; základy tvorby logotypu; základy grafického designu a typografie; práce s formátem PDF; tiskové technologie	odborná veřejnost,max.10 osob,6 hod. x 5 dní (30)
	InDesign	práce se stránkovou montáží; základy tvorby tiskovin; základy grafického designu a typografie; práce s formátem PDF; tiskové technologie	odborná veřejnost, max.10 osob, 6 hod. x 5 dní (30)
Jazykové vzdělávání	*AJ – mírně pokročilí*	kurz je určen pro ty, kteří mají znalost základních gramatických jevů	různí pracovníci, max.10 osob; 2 hod. x týden (80h/rok)
	AJ - pokročilí	kurz je určen pro pokročilé, kteří si chtějí zopakovat a rozšířit své vědomosti, popř. se chtějí připravit na zkoušku FCE, či ostatní zkoušky v tomto rozsahu.	různí pracovníci, max. 10; 2 hod. x týden (80h/rok)
	NJ – mírně pokročilí	kurz je určen pro ty, kteří mají znalost základních gramatických jevů	různí pracovníci, max. 10; 2 hod. x týden (80h/rok)
	NJ – pokročilí	kurz je určen pro pokročilé, kteří si chtějí zopakovat a rozšířit své vědomosti, popř. se chtějí připravit na státní jazykovou zkoušku, či ostatní zkoušky v tomto rozsahu.	různí pracovníci, max. 10; 2 hod. x týden (80h/rok)
	RJ – mírně pokročilí	kurz je určen pro ty, kteří mají znalost základních gramatických jevů a má za cíl připravit posluchače k aktivnímu použití ruštiny ve všech komunikačních situacích.	různí pracovníci, max. 10; 2 hod. x týden (80h/rok)
	RJ – pokročilí	kurz je určen pro pokročilé, kteří si chtějí zopakovat a rozšířit své vědomosti, popř. se chtějí připravit na státní jazykovou zkoušku, či ostatní zkoušky v tomto rozsahu.	různí pracovníci, max. 10; 2 hod. x týden (80h/rok)
Interní specifické vzdělávání	*Školení v systému managementu kvality ISO 9001*	interní školení ISO	všichni pracovníci, max.30 osob; 2 skupiny 6 hod. měsíčně (60*2=120h/rok)

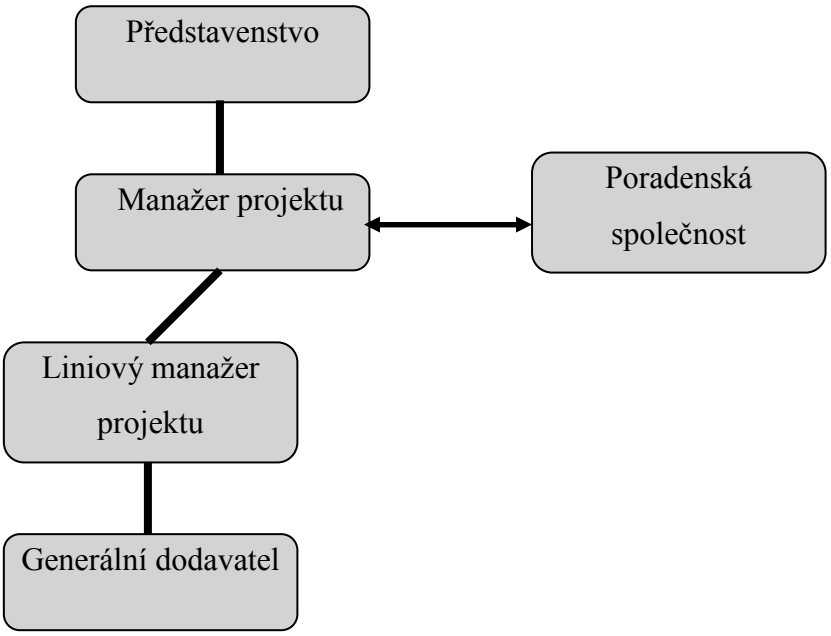
	Vzdělávání interních lektorů	příprava na vedení interních kurzů; obecné schopnosti komunikace; přístup ke školeným osobám; dále pak odborné schopnosti a znalosti z oborů, ke kterým se bude lektorská činnost těchto zaměstnanců zaměřovat.	vybraní pracovníci, max.6 osob; 6 hod. x 14 dní (cca 80h/rok)
	Školení řidičů – B	zákonné školení řidičů, osobní vozidla	různí pracovníci max.20 osob; 6 hod. x 1den
	Školení řidičů – C	zákonné školení řidičů, nákladní vozidla	různí pracovníci max. 5 osob, 6 hod. x 1 den
Team building	*Seminář o lidské komunikaci*	jak správně komunikovat, jak mít v rozhovoru kontrolu, jak příjemně říct ne a jak docílit toho co chci; vymezení pojmu asertivita, vysvětlení rozdílu mezi pasivním, agresivním a asertivním způsobem komunikace, rozpoznání manipulace ze strany partnera	všichni pracovníci, max.30 osob; 2 skupiny 6 hod.; (12)
	Seminář o vztazích	jak vztahy mohou ovlivnit naše chování; stabilita každého kolektivu, ať už se jedná o pracovní skupinu nebo rodinu, závisí ve velké míře na dobrých mezilidských vztazích.	všichni pracovníci, max. 30 osob; 2 skupiny 6 hod.; (12)
	Seminář o schopnostech sebeprezentace,	specifická komunikace při vlastní prezentaci, jak nabízet produkt - své schopnosti; jak účelově přizpůsobit sebeprezentaci; psychická příprava, zvládání trémy	všichni pracovníci, max. 30 osob; 2 skupiny 6 hod.; (12)

6) tabulka: plánované kurzy školícího střediska (autor)

2.1.6 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Manažerem projektu je pan Radek Holub, který řídí a kontroluje průběh projektu a dodržování stanoveného harmonogramu a rozpočtu. Manažer projektu podléhá a je zodpovědný přímo představenstvu společnosti. O průběhu projektu podává pravidelná hlášení na poradách vedení a přednáší krátkodobý plán s požadavkem na zajištění zdrojů – finančních, technických, lidských, na základě které je mu operativně podpora poskytována. Celý projekt je realizován firmou Dolp, s.r.o., která je generálním dodavatelem. Jedná se především o stavební práce a zajištění vybavení školícího centra. Za dodržování termínů stavebních etap a tvorbu týdenních plánů je odpovědný liniový

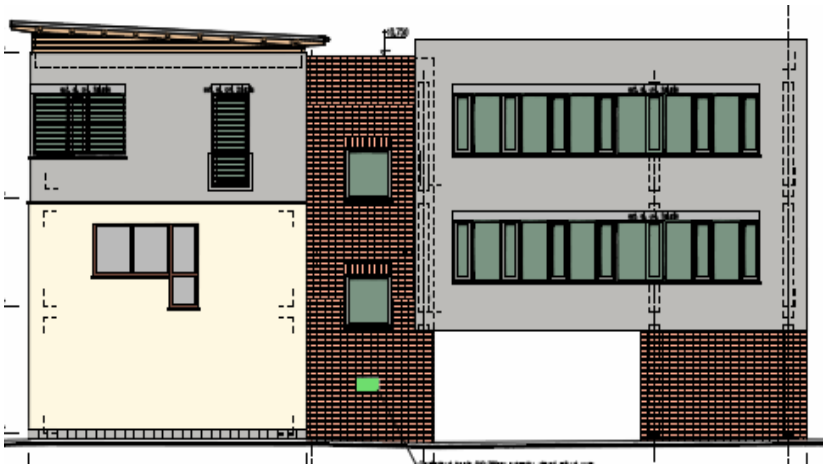
manažer, který informuje a je odpovědný manažerovi projektu. V rámci zajištění realizace projektu spolupracuje CSYSTEM s poradenskou společností v oboru čerpání dotací z evropských fondů, která informuje manažera projektu. Dále také pomáhá se sestavením dokumentů pro získání dotace jako jsou Monitorovací zprávy či Žádost o platbu. Pro lepší orientaci lze organizační strukturu projektu definovat takto:



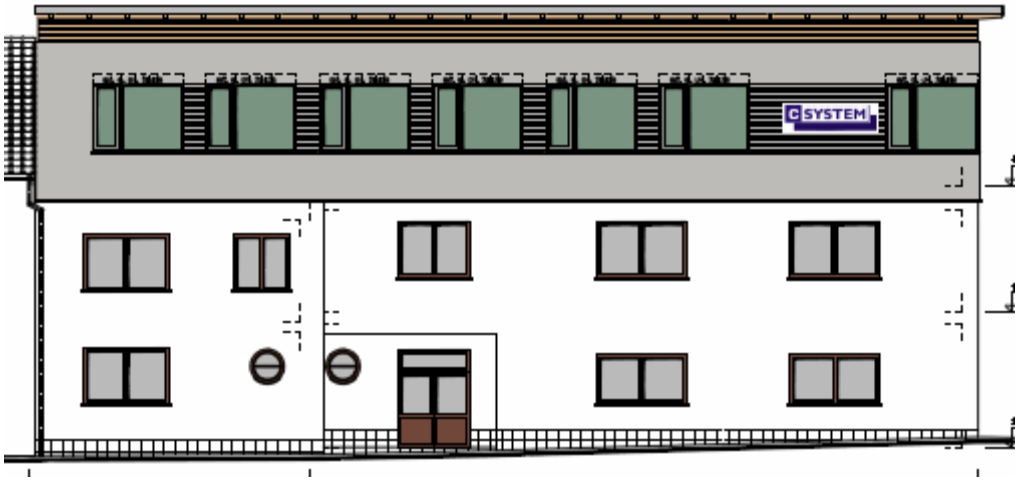
5) obrázek: organizační struktura projektu (autor)

2.1.7 Technické řešení projektu

Objekt bude obsahovat přízemí a dvě patra (celkem tedy tři nadzemní poschodí). V objektu vzniknou 3 výukové místnosti o kapacitách 2x15 a 1x25 osob. V přízemí se počítá s volným garážovým stáním pro cca 10-12 automobilů. Stávající objekt rodinného domu zůstane konstrukčně zachován, budou vyztuženy stávající vodorovné konstrukce, stávající krov bude demontován, bude provedena nadezdívka a na ni realizován nový dřevěný krov. Nový krov bude dřevěný z hranolového řeziva. Navržený objekt je řešen jako kompozice hranolových hmot různé výšky. Jednoduché průčelí přístavby je v patrech prolomeno vodorovnými prvky pásových oken. Obvodové zdivo nového objektu je navrženo z keramických tvárnic. Objekt bude obsahovat dvouramenná železobetonová schodiště.



6) obrázek: plánovaný stav po dokončení – pohled z ulice Tuřanka



7) obrázek: plánovaný stav po dokončení – pohled z hlavní ulice Řípské

Stavební práce

Stávající objekt tvoří původní rodinný dům s hospodářským objektem, které byly v roce 2009 upraveny na dvojpodlažní provozně-administrativní objekt s obchodními prostorami v přízemí. V této administrativní budově budou v rámci projektu provedeny úpravy spojené se zvýšením krovu, ale tyto práce nejsou dotované z OPPI – školící střediska. Samotné školící středisko vznikne ze zadní strany nynější budovy (přístup z ulice Tuřanka), kde se nacházelo venkovní parkoviště a hospodářský objekt, který je díky této realizace určen k demolici. Stavební práce na realizaci školícího střediska budou obsahovat dvě etapy:

- Přípravu parcely na přístavbu a demolici stávajícího hospodářského objektu, na jehož místě vznikne školící středisko.
- Přístavbu samotného školícího střediska a zajištění vybavení.

2.1.8 Dopad projektu na životní prostředí

Cílový stav objektu

Jelikož se jedná o objekt, jehož smyslem je zkvalitnění poskytovaných služeb v této oblasti města, nepředpokládá se, že by objekt vykazoval horší vliv na životní prostředí než je současná situace. Provozem nedojde ke zhoršení ovzduší ani ke zvýšení hladiny hluku.

Výstavba

Dodavatelem stavby budou v rámci zařízení staveniště vytvořeny podmínky pro třídění a shromaždování odpadů v souladu s předpisy v oblasti odpadového hospodářství. Stavební suť bude nabídnuta k recyklaci, vytěžené suroviny budou odvezeny na patřičné skládky. Likvidace komunálních odpadů bude řešena v rámci celého areálu, kde je tato likvidace smluvně zajištěna. Celkově se během výstavby počítá se zhruba 80,9 tunami odpadu. Ten bude ukládán do velkoobjemového kontejneru a bude tříděn dle příslušných katalogových čísel. Stavební odpad bude přednostně nabídnut k recyklaci a pro využití, jako další stavební materiál. Zemina z výkopových prací bude zatříděna k případnému využití, případně odvezena na povolenou skládku.

Nakládání s dešťovou vodou

Svedení dešťové vody bude realizováno novým potrubím, které bude vyvedeno do stávající přípojky dešťové kanalizace, kde je zaústěno do upravené areálové kanalizace. Vzhledem k tomu, že nelze tuto kanalizaci již odvodnit gravitačně, je navržena nová retenční nádrž s čerpací stanicí. Dešťová kanalizace odvádí odděleně dešťové vody ze střechy objektu stávajícími a novými vnitřními dešťovými odpady. Zpevněné plochy budou odvodněny do systému vnitřní dešťové kanalizace.

2.1.9 Zajištění investičních nákladů

Společnost C SYSTEM CZ a.s. jako člen ekonomicky silné skupiny C SYSTEM disponuje dostatkem vlastních zdrojů k financování projektu. Nepředpokládá se nutnost financování projektu pomocí půjček nebo úvěrů. Co se týče výpočtu očekávané výnosnosti či návratnosti investice, tak během prvních 5 let po dokončení realizace projektu, kdy musí sloužit objekt jako školící středisko, CSYSTEM neočekává výnosy, které by byly úměrné vloženým investicím, takže výpočet těchto veličin je bezpředmětný. Samozřejmě, že firma plánuje pronájem volných kapacit, ale tyto výnosy budou použity spíše na provoz střediska, než že by tvořily velké části provozního zisku. **Pro CSYSTEM má tento projekt jiný přínos neocenitelný penězi, a tím je zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců. Právě to je nezbytné pro kvalitní poskytování služeb svým zákazníkům, což je hlavní strategií firmy.**

Financování projektu	
Suma zdrojů celkem	16 000 000,00
Míra podpory	50%
Dotace OPPI	7999000
- ze Strukturálních fondů (85%)	6799150
- ze Státního rozpočtu (15%)	1199850
Financování žadatele	8001000
- vlastní zdroje	8001000

7) tabulka: Financování projektu (autor)

2.1.10 Finanční plán

Náklady projektu

V rámci plánovaného Školícího střediska vzniknou dva základní okruhy nákladů. Budou to náklady na výstavbu a náklady na vybavení jednotlivých učeben a zázemí střediska. Dále je nutné říci, že celkové náklady jsou vázány i k realizaci úprav již existujícího provozně – administrativního objektu firmy CSYSTEM, jenž nejsou uznatelnými náklady spojenými s realizací Školícího střediska.

Součástí školicího střediska budou náklady na:

- rekonstrukci a přestavbu a přístavbu příslušné části pronajatého objektu, změnu funkčního využití objektu,

- projektovou dokumentaci,
- vybavení interiérů školicího střediska odpovídající jeho funkci včetně školicích pomůcek, hardwarového (HW) zařízení pro zajištění vzdělávání a příslušného softwarového (SW) vybavení.

Celkové náklady včetně nákladů netýkajících se školícího střediska: (v Kč)	**19 673 425**
Náklady školicího střediska - stavební: (v Kč)	**13 163 425**
Náklady ostatních prostor: (v Kč)	**6 510 000**
Náklady vybavení HW + SW (v Kč)	**2 836 575**
Náklady celkem (v Kč)	**22 510 000**
Náklady na školící středisko (v Kč)	**16 000 000**

Stavební náklady a náklady na projektovou dokumentaci:

Stavební náklady školícího střediska	
Popis nákladu	**Cena (v Kč)**
Příprava území	52 176
Demolice	487 432
Stavební a architektonické řešení **(projektová dokumentace)**	6 919 989
Požárně bezpečnostní řešení	145 935
Statika	1 875 680
Zdravotechnika	340 286
Vzduchotechnika a klimatizace	565 893
Vnitřní silnoproudé rozvody	873 383
Ústřední vytápění	390 128
Vodovodní přípojka	66 343
Přípojka kanalizace	365 457
Komunikace a zpevněné plochy	1 049 915
Terénní a sadové úpravy	30 808
Celkem (v Kč)	**13 163 425**

8) tabulka: Stavební náklady školícího střediska (autor)

Náklady na vybavení:

Celkové náklady na vybavení podle jednotlivých místností	
Místnost	**Cena celkem (v Kč)**
Recepce	63 225
Školící sál	534 400
Učebna 1	771 950
Učebna 2	771 950
Kancelář školitele	695 000
Celkem (v Kč)	**2 836 525**

9) tabulka: Celkové náklady na vybavení (autor)

Vybavení jednotlivých školících místností:

RECEPCE				
Položka	**Počet ks**	**Cena/ks (v Kč)**	**Cena celkem (v Kč)**	**Typ**
Recepční pult s místem pro obsluhu	1	45 000	45 000	Vybavení
Konferenční stolek	1	5 725	5 725	Vybavení
Židle	5	2 500	12 500	Vybavení
Celkem za místnost (v Kč)			**63 225**	

10) tabulka: Recepce (autor)

Místnost 2.NP. - ŠKOLÍCÍ SÁL				
Položka	**Počet ks**	**Cena/ks (v Kč)**	**Cena celkem (v Kč)**	**Typ**
Pc s LCD monitorem	1	19 000	19 000	HW pomůcka
MS Office	1	8 000	8 000	SW pomůcka
Televizor	1	30 000	30 000	Vybavení
Dataprojektor	1	25 000	25 000	Vybavení
Interaktivní tabule	1	340 000	340 000	Vybavení
Audio technika	1	9 000	9 000	Vybavení
Jednací stůl	1	30 000	30 000	Vybavení
Židle - s podložkou pro psaní	22	1 700	37 400	Vybavení
Skříně	3	5 000	15 000	Vybavení
Digitální kamera	1	20 000	20 000	Vybavení
Ovladač prezentací	1	1 000	1 000	Vybavení
Celkem za místnost (v Kč)			**534 400**	

11) tabulka: Školící sál (autor)

Místnost 2.NP. - UČEBNA 1				
Položka	**Počet ks**	**Cena/ks (v Kč)**	**Cena celkem (v Kč)**	**Typ**
Pc s LCD monitorem	15	19 000	285 000	HW Pomůcka
MS Office	15	8 000	120 000	SW Pomůcka
Vývojové prostředí pro tvorbu PC aplikací	8	20 900	167 200	SW Pomůcka
Vývojové prostředí pro návrh HW	3	12 000	36 000	SW Pomůcka
Televizor	1	30 000	30 000	Vybavení
Dataprojektor	1	25 000	25 000	Vybavení
Plátno	1	8 000	8 000	Vybavení
Audio Technika	1	9 000	9 000	Vybavení
Bílá tabule	1	4 000	4 000	Vybavení
Skříně	5	5 000	25 000	Vybavení
Židle	15	1 500	22 500	Vybavení
Stůl	15	2 000	30 000	Vybavení
Police	5	1 000	5 000	Vybavení
Lampička	15	350	5 250	Vybavení
Celkem za místnost (v Kč)			**771 950**	

12) tabulka: Učebna 1 (autor)

Místnost 2.NP. - UČEBNA 2				
Položka	**Počet ks**	**Cena/ks (v Kč)**	**Cena celkem (v Kč)**	**Typ**
Pc s LCD monitorem	15	19 000	285 000	HW Pomůcka
MS Office	15	8 000	120 000	SW Pomůcka
Vývojové prostředí pro tvorbu PC aplikací	8	20 900	167 200	SW Pomůcka
Vývojové prostředí pro návrh HW	3	12 000	36 000	SW Pomůcka
Televizor	1	30 000	30 000	Vybavení
Dataprojektor	1	25 000	25 000	Vybavení
Plátno	1	8 000	8 000	Vybavení
Audio Technika	1	9 000	9 000	Vybavení
Bílá tabule	1	4 000	4 000	Vybavení
Skříně	5	5 000	25 000	Vybavení
Židle	15	1 500	22 500	Vybavení
Stůl	15	2 000	30 000	Vybavení
Police	5	1 000	5 000	Vybavení
Lampička	15	350	5 250	Vybavení
Celkem za místnost (v Kč)			**771 950**	

13) tabulka: Učebna 2 (autor)

KANCELÁŘ ŠKOLITELE				
Položka	**Počet ks**	**Cena/ks (v Kč)**	**Cena celkem (v Kč)**	**Typ**
Pc s LCD monitorem	2	19000	38000	Vybavení
Počítačová síť a server, WIFI acces point	1	450000	450000	HW pomůcka
Klimatizace serverové místnosti	1	35000	35000	Vybavení
Repro-centrum: centrální tiskárna a kopírka	1	150000	150000	Vybavení
Stůl	3	2000	6000	Vybavení
Židle	3	1500	4500	Vybavení
Skříň	3	2000	6000	Vybavení
Police	4	1000	4000	Vybavení
Lampička	3	500	1500	Vybavení
Celkem za místnost (v Kč)			**695000**	

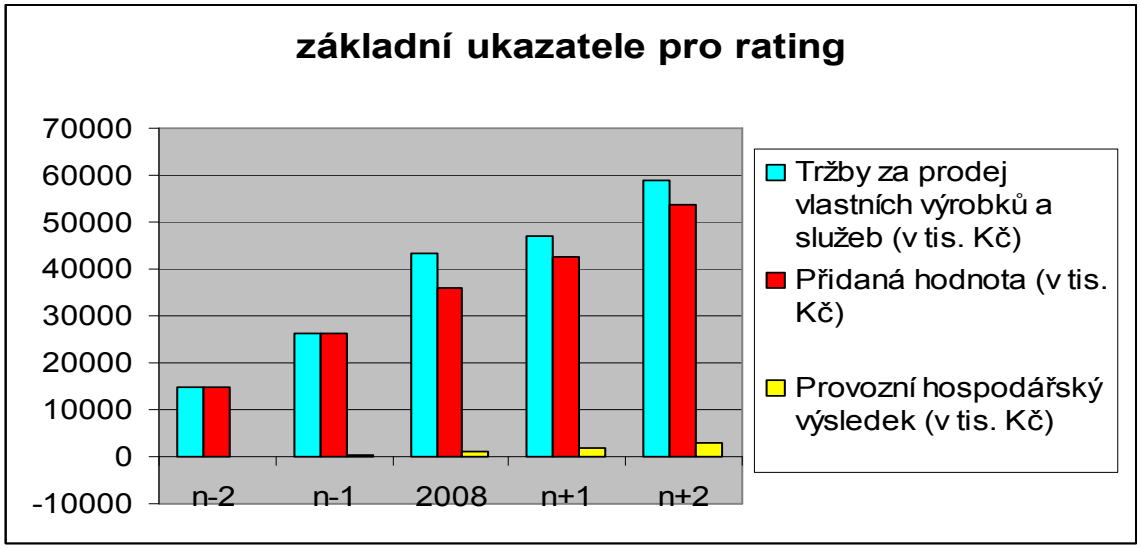
14) tabulka: Kancelář školitele (autor)

Vývoj ukazatelů pro rating

Jedním z kritérií pro poskytnutí dotace z OPPI programu Školící střediska je hodnocení finančních ukazatelů firmy. Tento rating se používá pro zjištění finančního stavu firmy, zda je schopná po finanční stránce projekt zvládnout.

Ukazatel	*n-2*	*n-1*	*2008*	*n+1*	*n+2*
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	14839	26443	43387	47000	59000
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	14713	26265	35775	42720	53840
Provozní hospodářský výsledek (v tis. Kč)	-9	484	1274	2000	3000
Počet zaměstnanců	55	60	60	80	90

15) tabulka: Vývoj ukazatelů pro rating (autor)



4) graf: Vývoj ukazatelů pro rating (autor)

2.1.11 Harmonogram projektu

Pro základní orientaci v celém projektu je připojen harmonogram projektu. Jak je patrné je členěn do tří základních etap, přičemž obsahuje i velikost výdajů jednotlivých částí a výši požadované dotace.

Číslo etapy	*Stručná charakteristika etapy*	*Datum zahájení*	*Datum ukončení*	*Způsobilé výdaje (v tis. Kč)*	*Požadovaná dotace (v tis. Kč)*
1	Projektová příprava stavebního záměru	1.8.2009	31.3.2010	1050	525
2	Stavební úpravy	31.3.2010	1.10.2011	12113	6056
3	Vybavení střediska	1.10.2010	31.12.2011	2837	1418
Celkem				**16000**	**7999**

16) tabulka: Harmonogram projektu (autor)

Etapa dvě – Stavební úpravy je stěžejní částí celého projektu. Její úplná realizace ve stanovených termínech je nezbytná pro zdárné čerpání dotace. Proto je v této práci podrobena hlubšímu průzkumu. Pro tento průzkum byl využit Ganttův diagram, který naznačuje posloupnosti jednotlivých prací.

Termíny / *Činnosti*	4.4. - 15.4	18.4. - 29.4.	2.5. - 13.5	16.5. - 27.5	30.5. - 10.6	13.6. - 24.6.	27.6. - 8.7.	11.7. - 22.7.	25.7. - 5.8.	8.8. - 19.8.	22.8. - 2.9.	5.9. - 16.9.	19.9. - 30.9.
demolice - přístavek													
dozdívky star. RD													
vytýčení													
piloty													
rýhy,základy,pasy													
prefa bet. skelet,kalichy													
zdění													
střecha													
obklady, omítky													
kanalizace, topení, voda													
osazení zařizovacích předmětů (WC)													
osazení oken a dveří													
podlahy + vnitřní výmalba													

17) tabulka: Ganttův diagram stavebních prací (autor)

2.1.12 Řízení rizik

S řízením rizik a eliminací jejich dopadů bylo kalkulováno již ve fázi přípravy projektu, což do značné míry zvyšuje celkovou šanci na úspěšnou realizaci projektu.

Co se týká praktických rizik spojených s projektem, jmenoval bych tyto zásadní:

- Riziko nízké míry praktických znalostí spojených s vedením školícího centra – metody vzdělávání pracovníků, řízení školicího střediska, obsazování školitelů,

atd. Toto riziko bude eliminováno spoluprácí se špičkovými partnery v oblasti vzdělávání (např. smlouvy s vysokými školami).

- Riziko spolupráce s externími dodavatelskými organizacemi. Míra kontroly nad dílčími pracemi na projektu je omezená a může se stát, že některé části realizace nebudou odpovídat předpokládanému stavu či nebudou hotovy ke stanovenému datu. Pro snížení dopadu tohoto rizika byly nastaveny smlouvy tak, aby bylo přesně jasné co je cílem dílčích prací, a jaké budou uloženy postihy pokud by podmínky nebyly splněny.
- Významným rizikem se může stát také špatně nastavené zaměření vzdělávacího plánu, a s tím spojené potíže s nedostatečným využitím kapacity střediska. Proti tomuto riziku se CSYSTEM pojistil předběžnými smlouvami s partnery a nastavením školících kurzů podle jejich předběžných představ.

2.1.13 Závěrečné hodnocení projektu

Vzdělanost zaměstnanců představuje hlavní konkurenční výhodu na silně konkurenčních trzích, na kterých se již firma významně etablovala a dále plánuje svoji expanzi. Výstavba nového školicího střediska je součástí plánu strategického rozvoje firemní skupiny C SYSTEM, která přispěje jak k udržení, tak především ke zkvalitnění a prohloubení vzdělanosti zaměstnanců, což nezbytně povede ke zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality nabízených služeb. Důsledkem pak bude lepší uplatnění firemní skupiny na trhu. Nové školicí středisko vytvoří též prostor pro zvýšení atraktivity a efektivity školení potenciálních zaměstnanců z řad studentů vysokých a středních škol a usnadní tak nábor nových pracovníků. Projektový tým, který se na realizaci a provozu školicího střediska bude podílet, je složen z organizačně schopných a zkušených pracovníků. Firma má taktéž ve svých řadách kvalitní odborníky, kteří dokážou zajistit vysokou úroveň školení. Úzká spolupráce s Vysokým učením technickým v Brně dává rovněž prostor na spolupráci s dalšími žádanými odborníky ve specializovaných oblastech. Slabou stránkou projektu mohou být vyšší režijní náklady při provozu školicího střediska. Tuto skutečnost však společnost plánuje eliminovat smluvenými pronájmy, které pomohou vykrýt volné kapacity, a tak plně nové školicí středisko využít. Pronájem střediska pak přispěje k rychlejší amortizaci investic, které firma do jeho výstavby investuje. Vlastní prostory ke školení též ušetří finanční prostředky, které

každoročně firma vynakládá na pronájem externích prostor ke školení svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Financování projektů z fondů EU je velice složitý proces, a touto prací jsem se pokusil danou problematiku přiblížit i pro širší veřejnost. Tato práce byla konstruována se záměrem přispět k lepší orientaci v evropských fondech, a na příkladu z praxe - školícím středisku ukázala, jak je možné realizovat projekt financovaný z fondů EU.

Je nesporné, že čerpání dotací je velkou šancí především pro malé a střední podniky, jak získat strategickou výhodu před konkurencí. Bohužel je velice pravděpodobné, že programovací období 2007 - 2013 je posledním, kdy Česká republika bude splňovat podmínky pro čerpání dotací z cíle Konvergence, který má největší objem alokovaných prostředků, a právě proto by úsilí jednotlivých firem získat dotaci z evropských fondů, mělo být v následujících dvou letech nejintenzivnější.

Hlavním cílem práce bylo zpracování Studie proveditelnosti Školícího střediska firmy CSYSTEM CZ a.s.. Tato studie byla zpracována podle pokynů manažera projektu, kterému poslouží jako nástroj při dalším řízení projektu. Veškeré informace v této studii jsou zpracovány podle skutečného stavu. Firma CSYSTEM CZ a.s. je dynamicky se rozvíjející firma s velkou podporou v rámci skupiny C SYSTEM. Školící středisko se po dokončení stane prostředkem realizace hlavní strategie firmy, což je stálé zvyšování vzdělanosti zaměstnanců.

Během zpracování této práce jsem získal mnoho nových odborných znalostí v oboru evropských fondů. Dozvěděl jsem se například, z jakých evropských fondů se získávají finanční prostředky, jakými principy se řídí Regionální politika EU a jaké jsou její cíle. Dále jsem načerpal mnoho užitečných informací o projektovém managementu, který zásadním způsobem ovlivnil můj náhled na systém realizace projektů. Další nesporným přínosem bylo zmapování OPPI, a to především jeho programu Školící střediska. V této práci jsem se také zaměřil na častý problém při získání dotace, kterým je špatně zvládnutá administrace projektu.

Zkušenosti se sestavením takto rozsáhlé práce mě velmi obohatili a načerpané znalosti se co nejlépe pokusím využít i ve své další životní etapě po ukončení studia.

Použité zdroje:

Literatura

(1) BAJER, Petr a MATYÁŠ, Jiří. *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie.* 2009. ISBN: 978-80-254-4017-9.

(2) FOTR, J.; SOUČEK, I . *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. ISBN 802-47-0939-2.

(3) KÖNIG, P. a kol. *Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu*. 2.aktualizované vydání. 2009. ISBN 978-80-7400-011-9.

(4) MAREK, Dan a KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* 2009. ISBN: 978-80-87029-13-8.

(5) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení týmu, lidí a firem: atlas managementu.* 2008. ISBN 80-247-2448-0.

(6) PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt.* 2008. ISBN: 978-80-86757-94-0.

(7) RAIS, Karel a DOSKOČIL, Radek. *Operační a systémová analýza I.* 2. díl. 2006. ISBN: 80-214-3280-2.

(8) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* 2006. ISBN 80-247-1501-5.

(9) TAUER, Vladimír a ZEMÁNKOVÁ, Helena. *Získejte dotace z fondů EU.* 2009. ISBN: 978-80-251-2649-3.

(10) VILMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie.* 2004. ISBN 80-247-0828-0.

(11) ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku.* 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.

Internetové zdroje

(12) BRUNNEROVA, Kateřina. *Nejčastější chyby žadatelů o dotaci z OPPI.* 2011. [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/nejcastejsi-chyby-zadatelu-final-2266-cz.pdf.

(13) BRUNNEROVA, Kateřina. *Pokyny programu Školící střediska.* 2011. [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/1006-pokyny-skolici-strediska-vyzva-i-final-830-cz.pdf.

(14) *Cíle Regionální politiky.* 2009 [cit. 2010-12-27]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/object/index_cs.htm.

(15) *Evaulace ex ante.* 2010 [cit. 2010-12-04]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evaluace-ex-ante-%28predbezne-hodnoceni%29.

(16) *Evaulace ex post.* 2010 [cit. 2010-12-04]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evaluace-ex-post-%28nasledne--dodatecne-hodnoceni%29.

(17) *Evaulace interium.* 2010 [cit. 2010-12-04]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evaluace-interim-%28strednedobe-hodnoceni-v-polovine.

(18) *Finanční zdraví žadatele.* 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: http://www.edotace.cz/financni-zdravi-zadatele-2/.

(19) *Informace o fondech EU.* 2010 [cit. 2010-11-23]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU .

(20) *Intenzita veřejné podpory.* 2007 [cit. 2011-01-25]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/verejna-podpora.

(21) LACHMAN. *Školící střediska – výzva I.* 2008. [cit. 2011-04-09]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/vyzva-oppi-skolici-strediska-1365-cz.pdf.

(22) *Lisabonská strategie.* 2009 [cit. 2011-01-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm#prvky.

(23) *Národní strategický referenční rámec ČR pro období 2007-2013.* 2007 [cit. 2011-01-24]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/1c/1c9c65e8-9723-4c80-939b-82f9bec4c0f0.pdf .

(24) *Operační program podnikání a inovace.* 2011 [cit. 2011-03-02]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument64668.html.

(25) *Operační programy*. 2011 [cit. 2011-01-05]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013.

(26) *Postup získání podpory z OPPI.* 2011. [cit. 2011-04-11]. http://www.czechinvest.org/postup-ziskani-podpory.

(27) *Průvodce podnikatele OPPI.* 2007. [cit. 2011-04-11]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-pro-podnikatele-operacnim-programem-podnikani-a-inovace-661-cz.pdf.

(28) *Regionální politika.* 2010 [cit 2010-12-21]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU.

(29) *Strategické pokyny společenství.* 2008 [cit. 2010-12-21]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/index_cs.htm.

(30) *Tématické operační programy.* 2011 [cit. 2011-01-24]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/cbbd7af9-afef-448c-8030-1da7e87b4aa7/Tematicke-operacni-programy.

(31) VAGNER. *Školící střediska – podmínky programu.* 2008. [cit. 2011-05-18]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/text-prog-skolici-strediska-28.pdf.

(32) *Zásady regionální politiky.* 2007 [cit. 2010-11-18]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/zasady-regionalni-politiky-cr/1001179/46053/ .

Seznam grafů:

1) graf: ukázka síťového grafu CPM (7) 28
2) graf: komunikační model (8) 34
3) graf: vytíženost střediska (autor) 66
4) graf: Vývoj ukazatelů pro rating (autor) 80

Seznam obrázků:

1) obrázek: schéma realizace projektu v rámci OPPI (aplikace E-Account) (30) 44
2) obrázek: pobočka Brno 52
3) obrázek: Organizační struktura společnosti (autor) 56
4) obrázek: orientační vymezení lokace školícího střediska (autor) 59
5) obrázek: organizační struktura projektu (autor) 72
6) obrázek: plánovaný stav po dokončení – pohled z ulice Tuřanka 73
7) obrázek: plánovaný stav po dokončení – pohled z hlavní ulice Řípské 73

Seznam tabulek:

1) tabulka: příklad iterace (autor) 24
2) tabulka: ukázka Ganttova diagramu (autor) 28
3) tabulka: ratingové hodnocení (29) 41
4) tabulka: výše podpory v jednotlivých regionech (21) 43
5) tabulka: Vytíženost a parametry (autor) 66
6) tabulka: plánované kurzy školícího střediska (autor) 71
7) tabulka: Financování projektu (autor) 75
8) tabulka: Stavební náklady školícího střediska (autor) 76
9) tabulka: Celkové náklady na vybavení (autor) 77
10) tabulka: Recepce (autor) 77
11) tabulka: Školící sál (autor) 77
12) tabulka: Učebna 1 (autor) 78
13) tabulka: Učebna 2 (autor) 78
14) tabulka: Kancelář školitele (autor) 79
15) tabulka: Vývoj ukazatelů pro rating (autor) 79
16) tabulka: Harmonogram projektu (autor) 80
17) tabulka: Ganttův diagram stavebních prací (autor) 81
18) Tabulka: rozdělení jednotlivých NUTS 90

Seznam zkratek:

BP – Bakalářská práce

ČR – Česká republika

ERDF – Evropská fond regionálního rozvoje

ESF – Evropská sociální fond

EU – Evropská unie

FS – Fond soudržnosti

HDP – Hrubý domácí produkt

HSS – Politika hospodářské a sociální soudržnosti

NOK – Národní orgán pro koordinaci

NRP – Národní rozvojový plán

NSRR – Národní strategický referenční rámec

OP – Operační program

SF – Strukturální fondy

SRR – Strategie regionálního rozvoje

SWOT – Analýza silných a slabých stránek

VŠ – Vysoké školy

Seznam příloh:

Příloha 1. - Slovník pojmů:

Business angels - kapitálové financování perspektivních malých a středních podniků s výrazným růstovým potenciálem.

CZ – NACE – klasifikace ekonomických činností.

Evaluace – hodnocení využívání prostředků z veřejných fondů.

LAN, MAN a WAN – druhy síťových propojení

Monitoring – nebo-li monitorování je průběžné hodnocení spojené s porovnáním vůči plánu.

NUTS – tato zkratka znamená jednotnou nomenklaturu územních statistických jednotek (NUTS), vytvořena pro statistické a analyzační účely Regionální politiky.

Úroveň	*Doporučený minimální počet obyvatel*	*Doporučený maximální počet obyvatel*
NUTS I (stát)	3 000 000	7 000 000
NUTS II (regiony soudržnosti)	800 000	3 000 000
NUTS III (kraje)	150 000	800 000

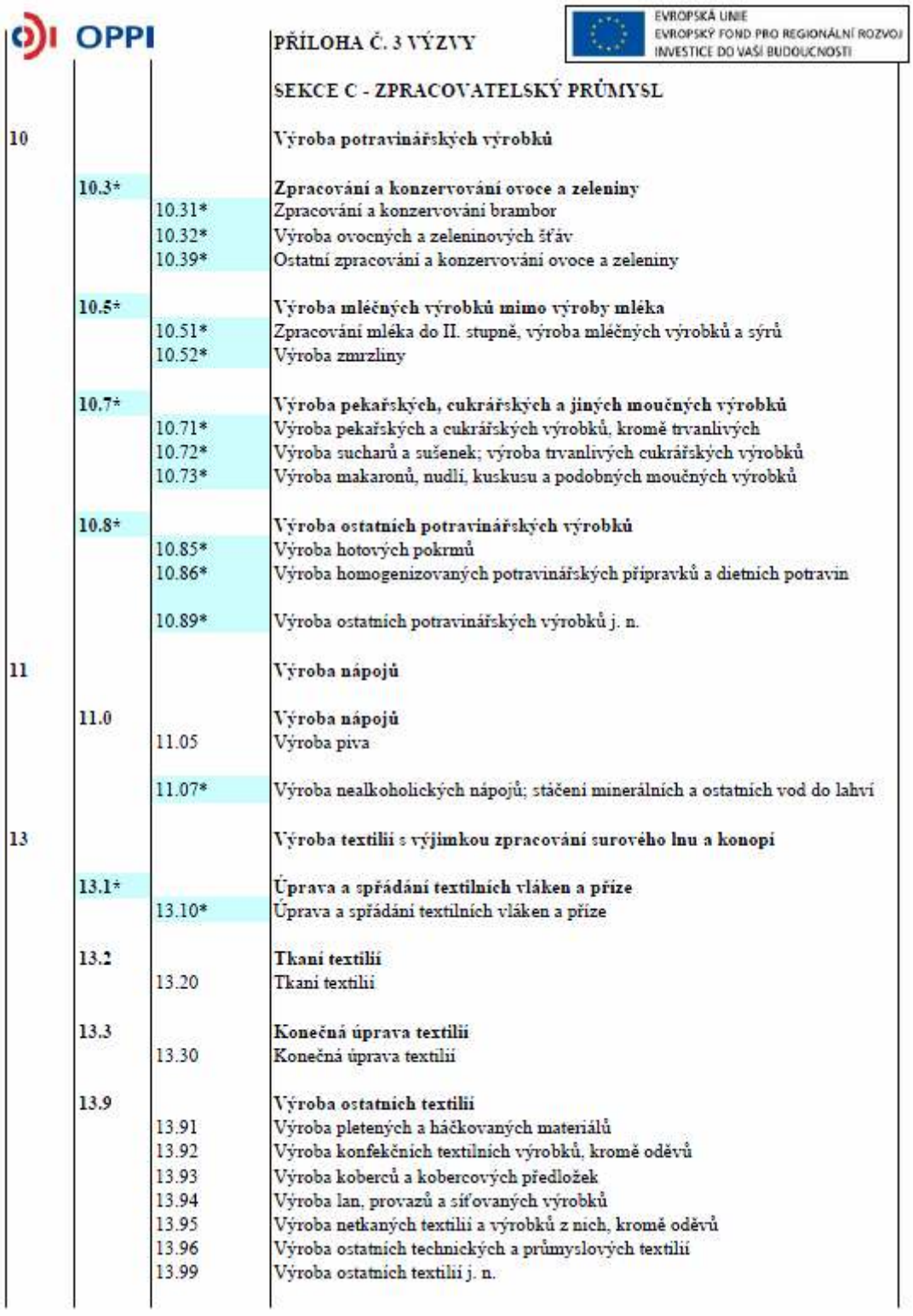
18) Tabulka: rozdělení jednotlivých NUTS

Reporting - reporting jako systém vnitropodnikových výkazů a zpráv se využívá nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování výkonnosti podniku jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek.

Venture kapitál – nebo-li rizikový kapitál. Je to kapitál vynaložený jako perspektivní investice do malých a středních podniků, které mají výrazný potenciál. Rozdíl od Business angels je ve větším objemu poskytovaných investic, a možnosti spolupráce více investorů (u Business angels pouze jeden investor).

4P – základní okruhy marketingového popisu výrobku: akronym anglických slov PLACE, PRICE PROMOTION, PRODUCT.

Příloha 2. - Podporované obory podnikání dle CZ-NACE v programu Školící střediska:



OPPI

EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI

PŘÍLOHA Č. 3 VÝZVY

SEKCE C - ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL

10			**Výroba potravinářských výrobků**
	10.3*		**Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny**
		10.31*	Zpracování a konzervování brambor
		10.32*	Výroba ovocných a zeleninových šťáv
		10.39*	Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
	10.5*		**Výroba mléčných výrobků mimo výroby mléka**
		10.51*	Zpracování mléka do II. stupně, výroba mléčných výrobků a sýrů
		10.52*	Výroba zmrzliny
	10.7*		**Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků**
		10.71*	Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých
		10.72*	Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků
		10.73*	Výroba makaronů, nudlí, kuskusu a podobných moučných výrobků
	10.8*		**Výroba ostatních potravinářských výrobků**
		10.85*	Výroba hotových pokrmů
		10.86*	Výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin
		10.89*	Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.
11			**Výroba nápojů**
	11.0		**Výroba nápojů**
		11.05	Výroba piva
		11.07*	Výroba nealkoholických nápojů; stáčení minerálních a ostatních vod do lahví
13			**Výroba textilií s výjimkou zpracování surového lnu a konopí**
	13.1*		**Úprava a spřádání textilních vláken a příze**
		13.10*	Úprava a spřádání textilních vláken a příze
	13.2		**Tkaní textilií**
		13.20	Tkaní textilií
	13.3		**Konečná úprava textilií**
		13.30	Konečná úprava textilií
	13.9		**Výroba ostatních textilií**
		13.91	Výroba pletených a háčkovaných materiálů
		13.92	Výroba konfekčních textilních výrobků, kromě oděvů
		13.93	Výroba koberců a kobercových předložek
		13.94	Výroba lan, provazů a síťovaných výrobků
		13.95	Výroba netkaných textilií a výrobků z nich, kromě oděvů
		13.96	Výroba ostatních technických a průmyslových textilií
		13.99	Výroba ostatních textilií j. n.

14*			**Výroba oděvů**
	14.1*		**Výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků**
		14.11*	Výroba kožených oděvů
		14.12*	Výroba pracovních oděvů
		14.13*	Výroba ostatních svrchních oděvů
		14.14*	Výroba osobního prádla
		14.19*	Výroba ostatních oděvů a oděvních doplňků
	14.2*		**Výroba kožešinových výrobků**
		14.20*	Výroba kožešinových výrobků
	14.3*		**Výroba pletených a háčkovaných oděvů**
		14.31*	Výroba pletených a háčkovaných punčochových výrobků
		14.39*	Výroba ostatních pletených a háčkovaných oděvů
15			**Výroba usní a souvisejících výrobků**
	15.1		**Činění a úprava usní (vyčiněných kůží); zpracování a barvení kožešin; výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků**
		15.11	Činění a úprava usní (vyčiněných kůží); zpracování a barvení kožešin
		15.12	Výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků
	15.2*		**Výroba obuvi**
		15.20*	Výroba obuvi
16			**Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku**
	16.1		**Výroba pilařská a impregnace dřeva**
		16.10	Výroba pilařská a impregnace dřeva
	16.2		**Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku**
		16.21	Výroba dýh a desek na bázi dřeva
		16.22	Výroba sestavených parketových podlah
		16.23	Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
		16.24	Výroba dřevěných obalů
		16.29*	Výroba ostatních dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku - s výjimkou zpracování surového korku
17			**Výroba papíru a výrobků z papíru**
	17.1		**Výroba buničiny, papíru a lepenky**
		17.11	Výroba buničiny
		17.12	Výroba papíru a lepenky
	17.2		**Výroba výrobků z papíru a lepenky**
		17.21	Výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů
		17.22	Výroba domácích potřeb, hygienických a toaletních výrobků z papíru
		17.23	Výroba kancelářských potřeb z papíru
		17.24	Výroba tapet
		17.29	Výroba ostatních výrobků z papíru a lepenky
18			**Tisk a rozmnožování nahraných nosičů**

	18.1		**Tisk a činnosti související s tiskem**
		18.11	Tisk novin
		18.12	Tisk ostatní, kromě novin
		18.13	Příprava tisku a digitálních dat
		18.14	Vázání a související činnosti
19			**Výroba rafinovaných ropných produktů**
	19.2		**Výroba rafinovaných ropných produktů**
		19.20	Výroba rafinovaných ropných produktů
20			**Výroba chemických látek a chemických přípravků**
	20.1		**Výroba základních chemických látek, hnojiv a dusíkatých sloučenin, plastů a syntetického kaučuku v primárních formách**
		20.11	Výroba technických plynů
		20.12	Výroba barviv a pigmentů
		20.13	Výroba jiných základních anorganických chemických látek
		20.14*	Výroba jiných základních organických chemických látek
		20.15	Výroba hnojiv a dusíkatých sloučenin
		20.16	Výroba plastů v primárních formách
		20.17	Výroba syntetického kaučuku v primárních formách
	20.2		**Výroba pesticidů a jiných agrochemických přípravků**
		20.20	Výroba pesticidů a jiných agrochemických přípravků
	20.3		**Výroba nátěrových barev, laků a jiných nátěrových materiálů, tiskařských barev a tmelů**
		20.30	Výroba nátěrových barev, laků a jiných nátěrových materiálů, tiskařských barev a tmelů
	20.4		**Výroba mýdel a detergentů, čisticích a leštících prostředků, parfémů a toaletních přípravků**
		20.41	Výroba mýdel a detergentů, čisticích a leštících prostředků
		20.42	Výroba parfémů a toaletních přípravků
	20.5		**Výroba ostatních chemických výrobků**
		20.51	Výroba výbušnin
		20.52	Výroba klihů
		20.53	Výroba vonných silic
		20.59*	Výroba ostatních chemických výrobků j. n.
	20.6*		**Výroba chemických vláken- s výjimkou výroby syntetických vláken**
		20.60*	Výroba chemických vláken
21*			**Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických**
	21.1*		**Výroba základních farmaceutických výrobků**
		21.10*	Výroba základních farmaceutických výrobků
	21.2*		**Výroba farmaceutických přípravků**
		21.20*	Výroba farmaceutických přípravků
22			**Výroba pryžových a plastových výrobků**
	22.1		**Výroba pryžových výrobků**
		22.11	Výroba pryžových plášťů a duší; protektorování pneumatik
		22.19	Výroba ostatních pryžových výrobků

	22.2		**Výroba plastových výrobků**
		22.21	Výroba plastových desek, fólií, hadic, trubek a profilů
		22.22	Výroba plastových obalů
		22.23	Výroba plastových výrobků pro stavebnictví
		22.29	Výroba ostatních plastových výrobků
23			**Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků**
	23.1		**Výroba skla a skleněných výrobků**
		23.11	Výroba plochého skla
		23.12	Tvarování a zpracování plochého skla
		23.13	Výroba dutého skla
		23.14	Výroba skleněných vláken
		23.19	Výroba a zpracování ostatního skla vč. technického
	23.2		**Výroba žáruvzdorných výrobků**
		23.20	Výroba žáruvzdorných výrobků
	23.3		**Výroba stavebních výrobků z jílovitých materiálů**
		23.31	Výroba keramických obkládaček a dlaždic
		23.32	Výroba pálených zdicích materiálů, tašek, dlaždic a podobných výrobků
	23.4		**Výroba ostatních porcelánových a keramických výrobků**
		23.41	Výroba keramických a porcelánových výrobků převážně pro domácnost a ozdobných předmětů
		23.42	Výroba keramických sanitárních výrobků
		23.43	Výroba keramických izolátorů a izolačního příslušenství
		23.44	Výroba ostatních technických keramických výrobků
		23.49	Výroba ostatních keramických výrobků
	23.5		**Výroba cementu, vápna a sádry**
		23.51	Výroba cementu
		23.52	Výroba vápna a sádry
	23.6		**Výroba betonových, cementových a sádrových výrobků**
		23.61	Výroba betonových výrobků pro stavební účely
		23.62	Výroba sádrových výrobků pro stavební účely
		23.63	Výroba betonu připraveného k lití
		23.64	Výroba malt
		23.65	Výroba vláknitých cementů
		23.69	Výroba ostatních betonových, cementových a sádrových výrobků
	23.7		**Řezání, tvarování a konečná úprava kamenů**
		23.70	Řezání, tvarování a konečná úprava kamenů
	23.9		**Výroba brusiv a ostatních nekovových minerálních výrobků j. n.**
		23.91	Výroba brusiv
		23.99	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků j. n.
24*			**Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů - nutno se řídit přílohou č. 1 Výzvy o nepodporovaných sektorech a produktech**
	24.3		**Výroba ostatních výrobků získaných jednostupňovým zpracováním oceli**
		24.31	Tažení tyčí za studena
		24.33	Tváření ocelových profilů za studena
		24.34	Tažení ocelového drátu za studena
	24.4		**Výroba a hutní zpracování drahých a neželezných kovů**
		24.41	Výroba a hutní zpracování drahých kovů

		24.42	Výroba a hutní zpracování hliníku
		24.43	Výroba a hutní zpracování olova, zinku a cínu
		24.44	Výroba a hutní zpracování mědi
		24.45	Výroba a hutní zpracování ostatních neželezných kovů
		24.46	Zpracování jaderného paliva
	24.5		**Slévárenství**
		24.51****	Výroba odlitků z litiny
		24.52	Výroba odlitků z oceli
		24.53	Výroba odlitků z lehkých neželezných kovů
		24.54	Výroba odlitků z ostatních neželezných kovů
25			**Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení**
	25.1		**Výroba konstrukčních kovových výrobků**
		25.11	Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů
		25.12	Výroba kovových dveří a oken
	25.2		**Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a**
		25.21	Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení
		25.29	Výroba kovových nádrží a zásobníků
	25.3		**Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení**
		25.30	Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení
	25.4		**Výroba zbraní a střeliva**
		25.40	Výroba zbraní a střeliva
	25.5		**Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková**
		25.50	Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie
	25.6		**Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění**
		25.61	Povrchová úprava a zušlechťování kovů
		25.62	Obrábění
	25.7		**Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků**
		25.71	Výroba nožířských výrobků
		25.72	Výroba zámků a kování
		25.73	Výroba nástrojů a nářadí
	25.9		**Výroba ostatních kovodělných výrobků**
		25.91	Výroba ocelových sudů a podobných nádob
		25.92	Výroba drobných kovových obalů
		25.93	Výroba drátěných výrobků, řetězů a pružin
		25.94	Výroba spojovacích materiálů a spojovacích výrobků se závity
		25.99	Výroba ostatních kovodělných výrobků j. n.
26			**Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení**
	26.1		**Výroba elektronických součástek a desek**
		26.11	Výroba elektronických součástek
		26.12	Výroba osazených elektronických desek
	26.2		**Výroba počítačů a periferních zařízení**
		26.20	Výroba počítačů a periferních zařízení
	26.3		**Výroba komunikačních zařízení**
		26.30	Výroba komunikačních zařízení

	26.4		**Výroba spotřební elektroniky**
		26.40	Výroba spotřební elektroniky
	26.5		**Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů**
		26.51	Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů
		26.52	Výroba časoměrných přístrojů
	26.6		**Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů**
		26.60	Výroba ozařovacích, elektroléčebných a elektroterapeutických přístrojů
	26.7		**Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení**
		26.70	Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení
	26.8		**Výroba magnetických a optických médií**
		26.80	Výroba magnetických a optických médií
27			**Výroba elektrických zařízení**
	27.1		**Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení**
		27.11	Výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů
		27.12	Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení
	27.2		**Výroba baterií a akumulátorů**
		27.20	Výroba baterií a akumulátorů
	27.3		**Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení**
		27.31	Výroba optických kabelů
		27.32	Výroba elektrických vodičů a kabelů j. n.
		27.33	Výroba elektroinstalačních zařízení
	27.4		**Výroba elektrických osvětlovacích zařízení**
		27.40	Výroba elektrických osvětlovacích zařízení
	27.5		**Výroba spotřebičů převážně pro domácnost**
		27.51	Výroba elektrických spotřebičů převážně pro domácnost
		27.52	Výroba neelektrických spotřebičů převážně pro domácnost
	27.9		**Výroba ostatních elektrických zařízení**
		27.90	Výroba ostatních elektrických zařízení
28			**Výroba strojů a zařízení j. n.**
	28.1		**Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely**
		28.11	Výroba motorů a turbín, kromě motorů pro letadla, automobily a motocykly
		28.12	Výroba hydraulických a pneumatických zařízení
		28.13	Výroba ostatních čerpadel a kompresorů

		28.14	Výroba ostatních potrubních armatur
		28.15	Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků
	28.2		**Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely**
		28.21	Výroba pecí a hořáků pro topeniště
		28.22	Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení
		28.23	Výroba kancelářských strojů a zařízení, kromě počítačů a periferních zařízení
		28.24	Výroba ručních mechanizovaných nástrojů
		28.25	Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení
		28.29	Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely j. n.
	28.3		**Výroba zemědělských a lesnických strojů**
		28.30	Výroba zemědělských a lesnických strojů
	28.4		**Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů**
		28.41	Výroba kovoobráběcích strojů
		28.49	Výroba ostatních obráběcích strojů
	28.9		**Výroba ostatních strojů pro speciální účely**
		28.91	Výroba strojů pro metalurgii
		28.92	Výroba strojů pro těžbu, dobývání a stavebnictví
		28.93	Výroba strojů na výrobu potravin, nápojů a zpracování tabáku
		28.94	Výroba strojů na výrobu textilu, oděvních výrobků a výrobků z usní
		28.95	Výroba strojů a přístrojů na výrobu papíru a lepenky
		28.96	Výroba strojů na výrobu plastů a pryže
		28.99	Výroba ostatních strojů pro speciální účely j. n.
29			**Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů**
	29.1		**Výroba motorových vozidel a jejich motorů**
		29.10	Výroba motorových vozidel a jejich motorů
	29.2		**Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů**
		29.20	Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů
	29.3		**Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory**
		29.31	Výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla
		29.32	Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla
30			**Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení - s výjimkou stavby**
	30.1		**Stavba člunů**
		30.12	Stavba rekreačních a sportovních člunů
	30.2		**Výroba železničních lokomotiv a vozového parku**
		30.20	Výroba železničních lokomotiv a vozového parku
	30.3		**Výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a souvisejících zařízení**
		30.30	Výroba letadel a jejich motorů, kosmických lodí a souvisejících zařízení
	30.4		**Výroba vojenských bojových vozidel**
		30.40	Výroba vojenských bojových vozidel
	30.9		**Výroba dopravních prostředků a zařízení j. n.**
		30.91	Výroba motocyklů
		30.92	Výroba jízdních kol a vozíků pro invalidy
		30.99	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení j. n.

31			**Výroba nábytku**
	31.0		**Výroba nábytku**
		31.01	Výroba kancelářského nábytku a zařízení obchodů
		31.02	Výroba kuchyňského nábytku
		31.03	Výroba matrací
		31.09	Výroba ostatního nábytku
32			**Ostatní zpracovatelský průmysl**
	32.1		**Výroba klenotů, bižuterie a příbuzných výrobků**
		32.11	Ražení mincí
		32.12	Výroba klenotů a příbuzných výrobků
		32.13	Výroba bižuterie a příbuzných výrobků
	32.2		**Výroba hudebních nástrojů**
		32.20	Výroba hudebních nástrojů
	32.3		**Výroba sportovních potřeb**
		32.30	Výroba sportovních potřeb
	32.4		**Výroba her a hraček**
		32.40	Výroba her a hraček
	32.5		**Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb**
		32.50	Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb
	32.9		**Zpracovatelský průmysl j. n.**
		32.91	Výroba košťat a kartáčnických výrobků
		32.99	Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.
33			**Opravy a instalace strojů a zařízení**
	33.1		**Opravy kovodělných výrobků, strojů a zařízení**
		33.11	Opravy kovodělných výrobků
		33.12	Opravy strojů
		33.13	Opravy elektronických a optických přístrojů a zařízení
		33.14	Opravy elektrických zařízení
		33.16	Opravy a údržba letadel a kosmických lodí
		33.17	Opravy a údržba ostatních dopravních prostředků a zařízení j. n.
		33.19	Opravy ostatních zařízení
	33.2		**Instalace průmyslových strojů a zařízení**
		33.20	Instalace průmyslových strojů a zařízení
			SEKCE D – VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU - s výjimkou obchodu
35			**Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu**
	35.1		**Výroba, přenos a rozvod elektřiny**
		35.11	Výroba elektřiny
		35.12	Přenos elektřiny
		35.13	Rozvod elektřiny
	35.2		**Výroba plynu; rozvod plynných paliv prostřednictvím sítí**
		35.21	Výroba plynu
		35.22	Rozvod plynných paliv prostřednictvím sítí

	35.3		**Výroba a rozvod tepla a klimatizovaného vzduchu, výroba ledu**
		35.30	Výroba a rozvod tepla a klimatizovaného vzduchu, výroba ledu
			SEKCE E – ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI
38			**Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití**
	38.1		**Shromažďování a sběr odpadů**
		38.11	Shromažďování a sběr odpadů, kromě nebezpečných
		38.12	Shromažďování a sběr nebezpečných odpadů
	38.2		**Odstraňování odpadů**
		38.21	Odstraňování odpadů, kromě nebezpečných
		38.22	Odstraňování nebezpečných odpadů
	38.3		**Úprava odpadů k dalšímu využití**
		38.31	Demontáž vraků a vyřazených strojů a zařízení pro účely recyklace
		38.32	Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení
39			**Sanace a jiné činnosti související s odpady**
	39.0		**Sanace a jiné činnosti související s odpady**
		39.00	Sanace a jiné činnosti související s odpady
			SEKCE F - STAVEBNICTVÍ
41			**Výstavba budov**
	41.2		**Výstavba bytových a nebytových budov**
		41.20	Výstavba bytových a nebytových budov
42			**Inženýrské stavitelství**
	42.1		**Výstavba silnic a železnic**
		42.11	Výstavba silnic a dálnic
		42.12	Výstavba železnic a podzemních drah
		42.13	Výstavba mostů a tunelů
	42.2		**Výstavba inženýrských sítí**
		42.21	Výstavba inženýrských sítí pro kapaliny a plyny
		42.22	Výstavba inženýrských sítí pro elektřinu a telekomunikace
	42.9		**Výstavba ostatních staveb**
		42.91	Výstavba vodních děl
		42.99	Výstavba ostatních staveb j. n.
43			**Specializované stavební činnosti**
	43.1		**Demolice a příprava staveniště**
		43.11	Demolice
		43.12	Příprava staveniště
		43.13	Průzkumné vrtné práce
	43.2		**Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce**
		43.21	Elektrické instalace
		43.22	Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace
		43.29	Ostatní stavební instalace

	43.3		**Kompletační a dokončovací práce**
		43.31	Omítkářské práce
		43.32	Truhlářské práce
		43.33	Obkládání stěn a pokládání podlahových krytin
		43.34	Sklenářské, malířské a natěračské práce
		43.39	Ostatní kompletační a dokončovací práce
	43.9		**Ostatní specializované stavební činnosti**
		43.91	Pokrývačské práce
		43.99	Ostatní specializované stavební činnosti j. n.
45	**45.2**	45.20	Opravy a údržba motorových vozidel (kromě motocyklů)
	45.4	45.40**	Opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství
			SEKCE H - DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ
52			**Skladování a vedlejší činnosti v dopravě**
	52.1		**Skladování**
		52.10	Skladování
	52.2		**Vedlejší činnosti v dopravě**
		52.24	Manipulace s nákladem
			SEKCE J - INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI
58			**Vydavatelské činnosti**
	58.1		**Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti**
		58.11	Vydávání knih
		58.12	Vydávání adresářů a jiných seznamů
	58.2		**Vydávání softwaru**
		58.29	Ostatní vydávání softwaru
61			**Telekomunikační činnosti**
	61.1		**Činnosti související s pevnou telekomunikační sítí**
		61.10	Činnosti související s pevnou telekomunikační sítí
	61.2		**Činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí**
		61.20	Činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí
	61.3		**Činnosti související se satelitní telekomunikační sítí**
		61.30	Činnosti související se satelitní telekomunikační sítí
	61.9		**Ostatní telekomunikační činnosti**
		61.90	Ostatní telekomunikační činnosti
62			**Činnosti v oblasti informačních technologií**
	62.0		**Činnosti v oblasti informačních technologií**
		62.01	Programování
		62.02	Poradenství v oblasti informačních technologií
		62.03	Správa počítačového vybavení
		62.09	Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií

63			**Informační činnosti**
	63.1		**Činnosti související se zpracováním dat a hostingem; činnosti související s webovými portály**
		63.11	Činnosti související se zpracováním dat a hostingem
		63.12	Činnosti související s webovými portály
			SEKCE M - PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
71			**Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy**
	71.1		**Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství**
		71.11	Architektonické činnosti
		71.12	Inženýrské činnosti a související technické poradenství
	71.2		**Technické zkoušky a analýzy**
		71.20	Technické zkoušky a analýzy
72			**Výzkum a vývoj**
	72.1		**Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd**
		72.11	Výzkum a vývoj v oblasti biotechnologie
		72.19	Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
74			**Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti**
	74.9		**Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.**
		74.90	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.
95			**Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost**
	95.1		**Opravy počítačů a komunikačních zařízení**
		95.11	Opravy počítačů a periferních zařízení
		95.12	Opravy komunikačních zařízení

*) S výjimkou výroby, zpracování a uvádění na trh výrobků uvedených v Příloze I Smlouvy o ES či nepodporovaných sektorů a produktů (příloha č. 1 a č. 2 výzvy). Tyto projekty je nutné konzultovat (nejlépe ještě před podáním žádosti) individuálně dle žadatelem dodaných celních kódů.

**) Vyjma obchodu s motocykly, jejich díly a příslušenstvím.

****) s výjimkou trub, trubek a dutých profilů z litiny