

Seminář

Projektové řízení v kostce

Doplňkový výukový materiál

Olomouc, 26. 8. 2021

Vážení účastníci semináře *Projektové řízení v kostce*,

dostává se Vám do rukou Doplnkový výukový materiál k Vaší práci na semináři a **především po jeho skončení**, který obsahuje **14 příloh** k průvodní prezentaci.

Obsahem Doplnkového výukového materiálu jsou:

- Informační zdroje k tématu semináře.
- Seznam použitých zkratk.
- Praktické příklady a ukázky.
- Aplikační cvičení.

Praktické příklady, ukázky a cvičení, uvedené v Doplnkovém výukovém materiálu, se vztahují ke komplexnímu modelovému příkladu projektového záměru a obsahují informace ze skutečného projektového záměru, který byl podpořen z Evropských strukturálních a investičních fondů. Prezentované informace byly pro účely tohoto semináře volně upraveny a pozměněny. Jakákoliv podobnost informací v modelovém projektovém záměru je tak jen čistě náhodná.

Doplnkový výukový materiál je vhodné mít s sebou na semináři, ať už v elektronické či tištěné podobě a to pro zajištění efektivní výuky a požadované porozumění praktickým ukázkám a cvičením.

Přeji Vám užitečně strávený čas na semináři a při práci s tímto výukovým materiálem.

Lektor.

OBSAH

PŘÍLOHA 1	5
Informační zdroje k tématu webináře	5
PŘÍLOHA 2	11
Seznam použitých zkratk.....	11
PŘÍLOHA 3	14
Modelový projektový záměr	14
Základní specifikace žadatele a zdůvodnění projektu (UKÁZKA).....	14
PŘÍLOHA 4	17
Modelový projektový záměr	17
Formulace projektových cílů (CVIČENÍ)	17
PŘÍLOHA 5	19
Modelový projektový záměr	19
Základní projektové otázky (UKÁZKA)	19
PŘÍLOHA 6	21
Modelový projektový záměr	21
Analýza dotačních příležitostí (UKÁZKA)	21
PŘÍLOHA 7	26
Modelový projektový záměr	26
Zakládací listina projektu (UKÁZKA)	26
PŘÍLOHA 8	30
Modelový projektový záměr	30
Myšlenková mapa identifikace projektu (PŘÍKLAD)	30
PŘÍLOHA 9	32
Modelový projektový záměr	32
Matice logického rámce projektu (LFM) (UKÁZKA)	32
PŘÍLOHA 10	35
Modelový projektový záměr	35
Struktura členění prací (WBS) (UKÁZKA).....	35
PŘÍLOHA 11	37
Modelový projektový záměr	37
Organizační struktura projektu (OBS) (UKÁZKA)	37

PŘÍLOHA 12	39
Modelový projektový záměr	39
Matice odpovědnosti (RAM/RACI) (UKÁZKA)	39
PŘÍLOHA 13	41
Modelový projektový záměr	41
Ganttův diagram (šablona MS Excel) (UKÁZKA)	41
PŘÍLOHA 14	42
Matice hodnocení rizik projektu (UKÁZKA).....	42

PŘÍLOHA 1

Informační zdroje k tématu semináře

Odborné knihy (CZ)

- BUZAN, Tony a Barry BUZAN. **Myšlenkové mapy. Probudíte svou kreativitu, zlepšíte svou paměť, změníte svůj život.** 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. 210 s. ISBN 978-80-265-0030-8.
- BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS. **Myšlenkové mapy v byznysu. Revoluce ve vaší práci a podnikání.** Brno: BizBooks, Albatros Media, 2013. 247 s. ISBN 978-80-265-0129-9.
- BUZAN, Tony. **Mentální mapování.** Portál, 2014. 168 s. ISBN 978-80-262-0520-3.
- BUZAN, T, GODDARD, J a J. CASTANEDA. **Myšlenkový graf. Jak radikálně zvýšit výkon vašeho mozku.** Praha: BizBooks, Albatros Media, 2017. 247 s. ISBN 978-80-265-0129-9.
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. **Projektový management v praxi. Naučte se řídit projekty!** Praha: Grada Publishing, 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, Jan. **Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.** Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J., J. KRÁTKÝ a O. CINGL. **5 kroků k úspěšnému projektu. 22 šablon a 3 kompletní reálné projekty.** Praha: Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DVOŘÁK, Drahošlav. **Řízení projektů. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office.** Brno: Computer Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- HRABÁNKOVÁ, Magdalena. **Regionální management.** České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. 64 s.
- KŘIVÁNEK, Mirko. **Dynamické vedení a řízení projektů. Systémovým myšlením k úspěšným projektům.** Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6 (print).
- KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J. a R. STOLÍN. **Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy.** Praha: Ekopress, 2016. 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
- MÁCHAL, M., KOPEČKOVÁ, M. a R. PRESOVÁ. **Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy.** Praha: Grada Publishing, 2015. 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- ŘEHÁČEK Petr. **P3M. Řízení projektu. Řízení programu. Řízení portfolia.** Jesenice: Ekopress, 2019. 219 s. ISBN 978-80-87865-49-1.
- ŘEZÁČ, Jaromír. **Moderní management. Manažer pro 21 století.** Brno: Computer Press, 2009. 385 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- STRNADOVÁ, Zuzana. **Co by měl vědět příjemce dotace.** Praha: Grada Publishing, 2019. 187 s. ISBN 978-80-247-3076-9.
- SVOBODA, Tomáš. **Efektivnost využívání strukturálních fondů EU. Vybrané právní aspekty.** Brno: MU Brno, 2016. 153 s. ISBN 978-80-210-8427-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. **Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů.** 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ZAHRADNÍK, Petr. **Kohezní politika Evropské unie.** Praha: C.H.Beck, 2017. 614 s. ISBN 978-80-7400-527-5.

Odborné knihy (EN)

- DINSMORE, Paul C. a Jeannette CABANIS-BREWIN. ***The AMA Handbook of Project Management***. 4. vyd. New York: American Management Association, 2014. 561 s. ISBN 978-0-8144-3339-3.
- GIDO, J., J. CLEMENTS a B. ROSE. ***Successful Project Management***. 7th edition. Boston (MA): CENGAGE Learning, 2017. 50 s. ISBN 978-1-337-11608-4.
- HALL, Jeremy L. ***Grant Management: Funding for Public and Nonprofit Programs***. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers, 2010. 394 p. ISBN 978-0-7637-5527-0.
- HEAGNEY, Joseph. ***Fundamentals of Project Management***. 4th edition. New York: American Management Association, 2012. 202 s. ISBN 978-0-8144-1748-5.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). ***Individual Competence Baeline for Project, Programme and Portfolio Management***, 2015. ISBN 978-94-92338-00-6.
- KANDA, Arun. ***Project Management: a Life Cycle Approach***. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2011. 226 s. ISBN 978-81-203-4173-9.
- KERZNER, H. ***Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling***. 10th edition. London: Wiley, 2010, 1094 s. ISBN 978-0470-26870-3.
- LEWIS, James P. ***Project planning scheduling & control: The ultimate hands-on guide to bringing projects in on time and on budget***. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 2011. 570 s. ISBN 978-0-0717-4653-3.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)***. 6th edition. PMI: Project management Institute, 2017. 800 s. ISBN 978-1-628253-82-5.
- ROMANO, Luca. ***Project Portfolio Management. Strategies for Effective Organizational Operations***. Hershey (PA, USA): IGI Global, 2017. ISBN 978-1-522521-51-8.
- WESTLAND, Jason. ***The Project Management Life Cycle***. London: Kogan Page, 2010. 237 s. ISBN 978-0-7494-4937-7.

Praktické příručky, přehledy a návody:

- CRR ČR. **Projekt v kostce** [online]. 2014. Dostupné z: http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/System_rizeni_projektu.pdf
- DOČKAL, Vít. **Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení. Příručka projektového manažera**. Brno: Masarykova univerzita v Brně [online]. 2013. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/94>
- EUROPEAN COMMISSION. **Framework Partnership Agreement. Logical Framework Matrix – Guidelines** [online]. 2016. Dostupné z: http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/logical_framework_guidelines_en.pdf
- EVALUATION TOOLBOX. **Logframe Matrix** [online]. 2020. Dostupné z: http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=135
- LACKO, Branislav. **Zásady moderního projektového řízení**. Brno: VÚT Brno [online]. 2014. Dostupné z: https://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf
- MACHÁLEK, P., M. ČERNÝ a D. GROHMANN. Dotační politiky EU. **Jak napsat dobrou projektovou žádost**. Brno: Masarykova univerzita v Brně [online]. 2014. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/156>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. EVALUAČNÍ JEDNOTKA NOK. **Průvodce evaluátora. Sbírka evaluačních tipů a doporučení** [online]. 2020. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3ce5f6b9-24cc-4ac1-80d9-9eb769203f5a/Pruvodce-evaluatora_final_202007.pdf.aspx?ext=.pdf
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. **Jak vidí podmínky čerpání žadatelé a příjemci** [online]. 2018. Dostupné z: https://dotaceeu.cz/getmedia/43b25305-731c-42aa-a94b-08449103e543/Letak-Jak-vidi-podminky-cerpani-zadatele-a-prijemci_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. **Abeceda fondů EU 2014–2020** [online]. 2018. Dostupné z: https://dotaceeu.cz/getmedia/4a37e725-2f85-450d-b95e-eb0208b95e95/Abeceda_aktualizace-2018_fin.pdf.aspx?ext=.pdf
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. **Evropské strukturální a investiční fondy 2014–2020 v kostce** [online]. 2018. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/getmedia/52360afb-7485-4bba-9e83-862f62e72c12/ESI-fondy-v-kostce-3-vyd-web.pdf.aspx?ext=.pdf>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. **Evropské fondy pro obce. Příležitosti v období 2014–2020** [online]. 2017. Dostupné z: https://dotaceeu.cz/getmedia/35835b32-0829-4720-8fa4-05033fbbb1a2/Dotace-pro-obce-3-vyd-WEB_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. **Evropské fondy pro malé a střední podniky. Příležitosti v období 2014–2020** [online]. 2017. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/getmedia/d1f7b38b-8355-4a7e-9a01-1364e61f2068/MaSP-nahled.pdf.aspx?ext=.pdf>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. NOK. **Slovníček pojmů užívaných v prostředí ESI fondů. Verze 7** [online]. 2018. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Metodicke-pokyny/Metodika-rizeni-programu/Pr-2-Slovnicek-pojmu>
- NROS. **Příprava a řízení projektů aneb Jak řídit projektový cyklus**. Manuál [online]. 2018. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/podzim2005/SPP407/um/PCM_manual.pdf

- EU OFFICE/KNOWLEDGE CENTRE. ČESKÁ SPOŘITELNA. **Měsíčník EU Aktualit** [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/ekonomicke-strategicke-analyzy/pruvodce-podnikanim-zahranici>
- IPMA CZECH REPUBLIC. **Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4** [online]. 2017. Dostupné z: <https://mautic.ipma.cz>
- VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ. **Soubor studijních materiálů k předmětu: Příprava, řízení a realizace programů a projektů ERDF a KF a Financování rozvojových projektů**. Praha: VŠE [online]. 2017. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2511020/>

Webové stránky:

- API. Agentura pro podnikání a inovace. *Agentura-api.org* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/>
- DOTACEEU.CZ. Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR. *Dotaceeu.cz* [online]. 2021. Dostupné z: www.dotaceeu.cz
- DotaceEU.cz. 10 kroků k získání dotace. *Dotaceeu.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/jak-ziskat-dotaci/10-kroku-k-ziskani-dotace>
- eDOTACE. Průvodce světem dotací. *eDotace.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/>
- HAVRLÍKOVÁ, Zdeňka. Myšlenkové mapy – TOP 15 bezplatných online aplikací. *Havrlikova.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.havrlikova.cz/myslenkove-mapy/>
- IPMA CZ. International Project Management Association. *Ipma.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/>
- MANAGEMENT MAINA. *Managementmania.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- MASTER OF PROJECT ACADEMY. *Masterofproject.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://masterofproject.com/>
- MICROSOFT OFFICE. Ať pracuje za vás...*Office.lasakovi.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://office.lasakovi.com/>
- MICROSOFT. Office. Podpora. *Support.office.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://support.office.com/>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Programové období 2021–2027. *Dotaceeu.cz* [online]. Červen 2021. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITIKA-PO-ROCE-2020>
- MS2014+. Informační systém konečného příjemce (ISKP14+). Modul pro podávání elektronické žádosti o podporu projektů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů a Národních zdrojů v programovém období 2014–2020. *Mseu.mssf.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz>
- MYŠLENKOVÉ MAPY. Nástroj pro váš růst a kreativitu. *Mindmaps.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.mindmaps.cz/myslenkove-mapy-pro-planovani-a-rizeni-projektu/>
- PM CONSULTING. *Pmconsulting.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/kdo-jsme/>

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Pmi.org* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.pmi.org>
- PROJECTMAN.CZ. Rozvíjejte svou kariéru v projektovém řízení. *Projectman.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/>
- PROJECTSMART. Project Management Books. *Projectsmart.co.uk* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/books.php>
- PROJEKTOVĚ.CZ. Pro přehledné řízení firmy, projektů a úkolů. *Projektove.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.projektove.cz/>

Softwarové aplikace, šablony:

- AQE ADVISORS. *Finanční řízení projektu. Specifika finančního řízení*. Vzdělávací modul č. 3. *Rskmj.kr* [online]. 2014. Dostupné z: <https://rskmj.kr-jihomoravsky.cz>
- COGGLE. *Coggle.it* [online]. 2020. Dostupné z: <https://coggle.it>
- EASY PROJECT. Ganttův diagram pro řízení projektů. *Easyproject.cz* [online]. 2021. Dostupné z: https://www.easyproject.cz/ganttuv-diagram-online-software-pro-rizeni-projektu/?utm_campaign=ep-cze-gantt&gclid=CjwKCAjwzJjrBRBvEiwA867bytql4aDSd3ygMmSf5DfX4bL8m-aSsCuLwi1bv1YB_lcodEQj0abP8hoCqowQAvD_BwE
- FIMIS. Webový systém pro finanční plánování. *Fimis.biz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://fimis.biz/>
- GANTTŮV DIAGRAM – EXCEL. *Lasakovi.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://office.lasakovi.com/excel/grafy/ganttuv-diagram-excel/#04>
- LOGFRAMER. *Logramer.eu* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.logramer.eu/>
- MINDMANAGER. *Mindjet.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.mindjet.com/>
- MONDAY. *Monday.com* [online]. 2021. Dostupné z: www.monday.com/project/management
- PM CONSULTING. Formuláře z knihy 5 kroků k úspěšnému projektu. *Pmconsulting.cz* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pmform/>
- SMARTSHEET. Free Work Breakdown Structures Templates. *Smarthseet.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/free-work-breakdown-structure-templates>
- SMARTSHEET. Free Organizational Chart Templates for Microsoft Word. *Smarthseet.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/org-chart-templates-word>
- TEMPLATE LAB. 30+Work Breakdown Structure Templates (Free). *Templatelab.com* [online]. 2021. Dostupné z: <http://templatelab.com/wbs/>
- TOOLS4DEV. Practical tools for international development [online]. *Logical framework (logframe) template*. 2021. Dostupné z: <http://www.tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/>
- VERTEX42. The Guide to Excel in Everything. Spreadsheet Templates, Calculators and Calendars. *Vertex42.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.vertex42.com/>
- VERTEX42. RACI Matrix Template. *Vertex42.com* [online]. 2021. Dostupné z: <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/raci-matrix.html>

PŘÍLOHA 2

Seznam použitých zkratek

Zkratka	Název
AoA	Hranově orientovaný síťový graf (Activity on Arrow)
AoN	Uzlově orientovaný síťový graf (Activity on Node)
AMIF	Azylový a migrační fond (Asylum and Migration Fund)
BMVI	Nástroj pro správu hranic a víza (Border Management and Visa Instrument)
CEF	Nástroj/facilita na propojování Evropy (Connecting Europe Facility)
CBA	Analýza přínosů a nákladů (Cost-benefit analysis)
CBC	Přeshraniční spolupráce
CBS	Nákladová struktura projektu (Cost Breakdown Structure)
COSME	Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků (Programme for the Competitiveness of Enterprises and SMEs)
CPM	Critical Path Method
CV	Celkové výdaje
CZV	Celkové způsobilé výdaje
DG	Doplatek grantu
DoP	Dohoda o partnerství
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (European Agriculture Fund for Rural Development)
ERDF (ERDF)	Evropský fond pro regionální rozvoj (European Regional Development Fund)
EK	Evropská komise
ENRAF (EMFAF)	Evropský námořní rybářský a akvakulturní fond (European Maritime Fisheries and Aquaculture Fund)
ENRF (EMFF)	Evropský námořní a rybářský fond (European Maritime and Fisheries Fund)
ESF	Evropský sociální fond (European Social Fund)
ESF+	Evropský sociální fond+ (European Social Fund+)
ESI fondy, ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EÚS	Evropská územní spolupráce
EZFRV (EAFRD)	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (European Agricultural Fund for Rural Development)
FS (CF)	Fond soudržnosti (Cohesion Fund)
FST/JTF	Fond pro spravedlivou transformaci (Just Transition Fund)
ICB	Základní kompetence jednotlivce (Individual Competence Baseline)
IPMA	Mezinárodní asociace pro projektové řízení (International Project Management Association)
IROP	Integrovaný regionální operační program
ISF	Fond pro vnitřní bezpečnost (Internal Security Fund)
ISKP14+	Informační systém konečného příjemce v rámci monitorovacího systému MS2014+
JASMINE	Společná akce na podporu institucí mikrofinancování (Joint Action to Support Microfinance Institutions)
JASPERS	Společná pomoc při podpoře projektů v evropských regionech (Joint Assistance to Support Projects in European Regions)
LFA	Logický rámec projektu (Logical Framework Approach)
LFM	Matice logického rámce (Logical Framework Matrix)
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
MPM	Metra Potential Method
MS2014+	Monitorovací systém ESI fondů pro programové období 2014–2020

NG EU	Next Generation EU (Plán na obnovu evropské ekonomiky)
NKR	Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020
NOK	Národní orgán pro koordinaci
NOP	Národní operační programy
OBS	Organizační struktura projektu (Organization Breakdown Structure)
OP	Operační program
OP JAK	Operační program Jan Ámos Komenský
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OP Z	Operační program Zaměstnanost
OP Z+	Operační program Zaměstnanost +
OP ŽP	Operační program Životní prostředí
PA	Platební agentura
PC	Projektový cyklus (Project Cycle)
PCM	Řízení projektového cyklu (Project Cycle Management)
PDM	Precedence Diagramming Method
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PM	Projektové řízení (Project Management)
PMI	Institut projektového řízení (Project Management Institute)
PMO	Projektová kancelář (Project Management Office)
RAM	Matice odpovědnosti (Responsibility Assignment Matrix)
REACT-EU	Pomoc při obnově pro soudržnost a území Evropy (Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe)
ROP	Regionální operační program
RRF	Facilita na podporu oživení a odolnosti (Recovery and Resilience Facility)
ŘO	Řídící orgán
TBS	Časová struktura projektu (Time Breakdown Structure)
TOP	Tematické operační programy
VŘ	Výběrové řízení
VZ	Veřejná zakázka
VZMR	Veřejná zakázka malého rozsahu
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WBS	Struktura členění prací (Work Breakdown Structure)
ZD	Zadávací dokumentace
ZoR	Zpráva o realizaci projektu
ZoU	Zpráva o zajištění udržitelnosti projektu
ZS	Zprostředkující subjekt
ZZ	Závěrečná zpráva
ZZoR	Závěrečná zpráva o realizaci projektu
ZZoU	Závěrečná zpráva o zajištění udržitelnosti projektu
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek
ŽoP	Žádost o podporu
ŽoPL	Žádost o platbu
ZŽoPL	Závěrečná žádost o platbu

PŘÍLOHA 3

Modelový projektový záměr

Základní specifikace žadatele a zdůvodnění projektu
(UKÁZKA)

Modelový projektový záměr – základní specifikace žadatele

♦ Základní údaje o potenciálním žadateli

- Žadatel: **Šroub & Matka, spol. s r.o.**
- Založení společnosti: **2003**
- Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2017): **85**
- **Plátce DPH s nárokem na odpočet** v souvislosti s realizací projektu.
- Obrat firmy: 2015: 4,364 mil. EUR, 2016: 5,495 mil. EUR, 2017: 5,394 mil. EUR
- Statut podniku z pohledu veřejné podpory: **střední podnik**
- Sídlo firmy: **Ostrava**
- Sídlo provozovny firmy a místo budoucí realizace projektu: **Ostrava**

♦ Předmět činnosti žadatele (obor podnikání)

- Výrobně obchodní společnost zabývající se zpracováním plechů a hutního materiálu se specializací na strojírenskou výrobu.
- Základní výrobní produkty žadatele:
 - kovové výrobky, především krby a jejich součásti.
- CZ NACE: 251: Výroba konstrukčních kovových výrobků
- **Obor podnikání ve vztahu k zamýšlenému projektu:**
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
 - Zámečnictví, nástrojářství.
 - Obrábění.

Modelový projektový záměr – motiv a zdůvodnění realizace projektu

♦ Základní motiv pro realizaci projektu = **PROBLÉM v organizaci žadatele**

♦ Analýza problémů žadatele

- **Ústřední problém:**
 - *Dlouhodobý tlak na zkvalitnění výrobního procesu a posílení inovační výkonnosti firmy* (nutnost zvýšení flexibility výroby, která vychází plně vstříc měnícím se požadavkům zákazníků).
- **Příčiny problému:**
 - *Centralizace odběratelských vazeb žadatele*
 - Proč?:
 - Malý počet odběratelů, centralizace poptávky.
 - Důsledek:
 - Vysoké výrobní riziko při navýšení poptávky ze strany jednoho velkého odběratele.
 - *Konkurenční nevýhoda žadatele (nevýhodné tržní postavení)*
 - Proč?
 - Zakázková výroba (výroba malého množství kusů ve velkém výrobním sortimentu).
 - Výrobce a prodejce polotovarů nikoliv konečného výrobku.
 - Velké množství podobných výrobků na trhu.
 - Důsledek:
 - Silná konkurence v rámci tržního prostředí.

♦ Důsledky problémů a jejich příčin = výchozí stav žadatele

- **Vysoká závislost na externích dodavatelích** a negativní dopad na délku celého výrobního procesu.
- **Nedostatečný objem vyráběné vlastní produkce**, neschopnost uspokojit narůstající poptávku dodavatelů.
- **Nízká inovační výkonnost a vysoké výrobní náklady** v důsledku vlastnictví staršího technologického zařízení a vybavení v oblasti obrábění, svařování, kompletace a balení vlastních výrobků.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021 (obsah inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

PŘÍLOHA 4

**Modelový projektový záměr
Formulace projektových cílů
(CVIČENÍ)**

Posud'te, zda specifické cíle modelového projektu splňují „SMART“ kritéria pro formulaci projektových cílů.

♦ **Hlavní (globální) cíl projektu**

1. Posílení ekonomického rozvoje a růstu konkurenceschopnosti firmy Šroub & Matka, spol. s r.o. a to **pořízením souboru nového technologického vybavení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání, kompletace a balení výrobků z plechových tabulí**. Dané technologie zajistí větší nezávislost společnosti na vybraných dodavatelích a posílí tržní pozici žadatele na tuzemském i zahraničním trhu.

♦ **Specifické (dílčí) cíle projektu**

1. Zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
2. Pořízení, instalace a zprovoznění souboru 10 ks nového technologického vybavení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání, kompletace a balení výrobků z plechových tabulí.
3. Zlepšení kvality výroby, snížení spotřeby energie, úspora časových a lidských zdrojů.
4. Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb o 11 % do 1 roku po skončení realizace projektu ve vztahu k základnímu období.
5. Posílení stávající zaměstnanosti firmy vytvořením 3 nových pracovních míst souvisejících s výstupy projektu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021 (obsah inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

PŘÍLOHA 5

**Modelový projektový záměr
Základní projektové otázky
(UKÁZKA)**

Modelový projektový záměr – základní projektové otázky

PROČ?	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká výrobní závislost na externích dodavatelích. • Nevýhodné tržní postavení. • Zastaralé a nevyhovující technologické vybavení firmy v oblasti obrábění, svařování a balení (expedice). • Nedostatečný objem výroby ve vztahu ke zvyšujícím se požadavkům odběratelů a to zejména ze zahraničí.
CO?	<ul style="list-style-type: none"> • Soubor 10 ks moderních technologických zařízení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání, kompletace a balení výrobků z plechových tabulí. • Vytvoření 3 nových pracovních míst v souvislosti s realizací projektu. • Změna tržeb příjemce v souvislosti s realizací projektu o 11 % oproti výchozímu stavu.
JAK?	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava, zadání a realizace výběrového řízení (VŘ) – nadlimitní veřejná zakázka (VZ). • Příprava, zadání a realizace výběrového řízení – veřejná zakázka malého rozsahu (VZMR). • Realizace dodávek technologického zařízení vítěznými dodavateli dle výsledků VŘ. • Přímý nákup technologií bez VŘ (poptávkové řízení). • Instalace technologií a jejich zkušební provoz. • Výběr zaměstnanců pro provozovnu podniku a uzavření pracovního poměru.
KDY?	<ul style="list-style-type: none"> • 1 etapa projektu – cca 7,5 měsíce. • Předpokládaný počátek realizace projektu: 18. 12. 2018. • Předpokládaný konec realizace projektu: 31. 07. 2019.
KDO?	<ul style="list-style-type: none"> • Žadatel <ul style="list-style-type: none"> ○ Jednatel společnosti. ○ Vedoucí výroby. ○ Nákupčí technologického vybavení. ○ Vedoucí ekonomického oddělení. ○ Účetní (externí). • Externí poradenská společnost (Projektová kancelář) <ul style="list-style-type: none"> ○ Projektový manažer (Hlavní manažer projektu). ○ Asistent projektového manažera. ○ Projektový manažer (liniový) ○ Finanční manažer. ○ Specialista na veřejné zakázky.
ZA KOLIK?	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané CZV: cca 14 mil. Kč. • Předpokládané CV: cca 17 mil. Kč.
ZA CO?	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní zdroje žadatele (nerozdělený zisk): cca 17 mil. Kč.
PRO KOHO?	<ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé a zákazníci firmy žadatele v tuzemsku a zejména v zahraničí.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021 (obsah inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

PŘÍLOHA 6

**Modelový projektový záměr
Analýza dotačních příležitostí
(UKÁZKA)**

ANALÝZA DOTAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

DOTAČNÍ TITULY - FONDY EU

V rámci analýzy dotačních příležitostí byly prověřeny možné zdroje spolufinancování podnikatelských aktivit klienta prostřednictvím:

- **Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) - programu podpory Technologie ITI Ostravské aglomerace.**

Z provedené analýzy vyplynulo, že **v současnosti je v ČR tento dotační titul dostupný a bylo by možné z něj spolufinancovat výdaje na rozvoj podnikání žadatele, a to jak z hlediska formy podnikání, lokality místa podnikání, charakteru klasifikace ekonomických činností, tak i zaměření náplně projektu.** Přesné vymezení přijatelnosti projektu je však úzce spjata s jednoznačným určením oboru činnosti žadatele a povahou zamýšleného souboru pořizovaného investičního majetku.

Dotační programy ohodnocené podle míry shody mezi podmínkami dotačního titulu a záměrem klienta:

Pořadí	Název programu	Komentář
1.	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) Program podpory Technologie ITI OV	<p>Souhlasí velká část kritérií, zejména soulad klientova podnikatelského záměru s podporovanými aktivitami v rámci programu podpory v oblasti zpracovatelského průmyslu se zaměřením na obrábění.</p> <p>Klient je relevantní jako žadatel, soulad v klasifikaci ekonomických činností CZ-NACE a kompatibilita podporovaných aktivit programů v rámci klientova podnikatelského záměru.</p> <p>Závěr: Analyzovaný dotační titul je vhodný pro spolufinancování zamýšleného projektového záměru.</p>

Vzhledem k vysoké a zřejmé relevantnosti identifikovaného projektového záměru na základě zpracované Zakládací listiny projektu a po dohodě s žadatelem, nebyl analyzován žádný další dotační titul.

ANALÝZA DOTAČNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)
Program podpory Technologie, ITI Ostravské aglomerace

Stručná charakteristika dotačního titulu

Prioritní osa: 2 Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem

Investiční priorita:

Investiční priorita 3a, dle čl. 5 bodu 3a) nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1301/2013

Specifický cíl operačního programu:

SC 2.1 Zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP

Vysoká relevance zacílení programu podpory s plánovaným zaměřením projektu potenciálního žadatele.

Podporované aktivity:

Podporováno je **pořízení nových strojů, technologických zařízení a vybavení**. Podporu nelze poskytnout na prostou obnovu stávajícího strojního zařízení s nulovým stupněm inovace. Podporována bude ekonomická činnost vymezená seznamem podporovaných ekonomických činností podle CZ-NACE, který je uveden v Příloze č. 3 Výzvy (dále jen „podporovaná ekonomická činnost“).

Žadatel a příjemce dotace:

Žadatelem je podnikající fyzická nebo právnická osoba; příjemcem mohou být podnikatelské subjekty, partnerem (spolupříjemcem) pak podnikatelské subjekty a organizace pro výzkum a šíření znalostí (výzkumné organizace). Žádost o podporu mohou předkládat subjekty (podniky) i konsorcia složená z více partnerů z řad podniků a organizací pro výzkum a šíření znalostí; v případě konsorcií vystupuje jako žadatel/příjemce vždy jeden subjekt (podnikatelský subjekt) z konsorcia, další subjekty vystupují jako partneři zapojení do realizace projektu, kteří mají vlastní rozpočet, případně i odlišné míry podpory; podmínky a povinnosti programu/Výzvy pro partnery platí stejné jako pro hlavního žadatele.

Indikativní výčet typů podporovaných právních forem: **Společnost s ručením omezeným**.

Formální podmínky přijatelnosti projektu:

- Skutečné místo realizace projektu musí být na území dle kap. 8 Výzvy, bodu a).
- Žádost o podporu a její přílohy musí být předloženy v českém jazyce.
- Projekt musí obsahovat všechny povinné součásti uvedené ve Výzvě k jeho předložení.
- Projekt nepředpokládá podporu na činnosti spojené s vyváženým množstvím (vývozní subvence), podporu na zřízení a provoz distribuční sítě v zahraničí, nebo na jiné běžné výdaje spojené s vývozní činností (cla, pojištění atd.); ani podporu podmiňující použití domácího zboží na úkor dováženého zboží.
- Nebyl zahájen před datem podání žádosti o podporu.
- Projekt nesmí porušovat horizontální politiky EU a jejich základní principy, zejména:
- rovné příležitosti mezi muži a ženami (splnění předpisů EU a ČR v oblasti nediskriminace, zejména zákoník práce)
- rovné příležitosti a nediskriminace (např. z důvodu sociálního vyloučení nebo zdravotního postižení)
- udržitelný rozvoj (splnění právních předpisů EU a ČR v oblasti ochrany životního prostředí).
- Cíle projektu musí být v souladu s cíli programu podpory a Výzvy.

k) Finanční zdraví žadatele vyjádřené zjednodušeným ekonomickým hodnocením ZS nesmí být nižší než 5 bodů.

- l) Povinností pro projekty s celkovými způsobilými výdaji nad 5 mil. Kč včetně a zároveň s investičními výdaji, které tvoří více než 50 % celkových způsobilých výdajů, bude provést Finanční analýzu investice. Pro projekty s celkovými způsobilými výdaji nad 100 mil. Kč včetně a zároveň s investičními výdaji, které tvoří více než 50 % celkových způsobilých výdajů, bude povinnost tzv. ekonomické analýzy, kde se budou zohledňovat socioekonomické dopady projektu podle nastaveného číselníku. Bližší informace k analýze nákladů a přínosů jsou uvedeny v dokumentu CBA – příručka žadatele.
- m) Objednávky nebo smlouvy s dodavateli nesmí být uzavřeny před datem podání žádosti o podporu.
- n) **Poskytnutí dotace je podmíněno prokázáním vlastnických nebo jiných práv k nemovitostem a pozemkům**, kde bude projekt realizován, předložením smlouvy o nájmu nebo výpisem z katastru nemovitostí (ne starším 3 měsíců).

Ostatní podmínky přijatelnosti projektu:

Jestliže příjemce působí zároveň v odvětvích vyloučených i v odvětvích spadajících do působnosti nařízení Komise (EU) č. 651/2014, resp. Komise (EU) č. 1407/2013, příslušné nařízení se použije na podporu poskytovanou na tato jiná odvětví nebo činnosti za předpokladu, že příjemce zajistí, že činnosti ve vyloučených odvětvích nevyužívají podporu dle příslušného nařízení. Příjemce, který působí ve vyloučených odvětvích, zajistí splnění této povinnosti prostřednictvím vedení odděleného účetnictví a/nebo prostřednictvím dokladu o faktickém oddělení podpořených činností od činností ve vyloučených odvětvích.

Způsobilé výdaje:

- a) **Dlouhodobý hmotný majetek** (hmotný majetek u příjemců vedoucích daňovou evidenci) - **nákup strojů, zařízení, technologií, HW a vybavení, které nebyly předmětem odpisu, včetně nezbytného software zajišťujícího jejich funkčnost.**
- b) Dlouhodobý nehmotný majetek - výdaje na pořízení patentových licencí nezbytných pro řádný provoz strojů a zařízení a výdaje na SW s vazbou na pořízené stroje, zařízení a výstupy v rámci předmětného projektu.
- c) **Výdaje na pořízení strojů a zařízení a provozních souborů.** Dále výdaje na pořízení hardwarového vybavení a lokálních sítí včetně souvisejícího software, pokud je tento software součástí pořizovací ceny technologie. Do této rozpočtové položky mohou být zahrnuty výdaje a dodávky související s instalací technologií a budováním sítí v případě, že tyto výdaje budou zaúčtovány k příslušné technologii či hardware.
- d) **Provozním souborem je souhrn strojů a zařízení včetně jejich montáží a inventáře investičního charakteru, který slouží k zajištění dílčího samostatného technologického celku a je uváděn do provozu v souvislém čase.**
- e) Poskytovatel podpory bude v rámci pořízení SW považovat tyto za způsobilé pouze do úrovně hodnoty cen obvyklých na trhu.
- f) V případě pořizování unikátních nehmotných statků, jakými jsou např. licence k průmyslovému vlastnictví, je žadatel povinen doložit poskytovateli podpory Licenční smlouvu, případně Smlouvu o smlouvě budoucí s předjednanými licenčními poplatky (Odměna), jejich formou a výší nebo alespoň způsob jejich určení.
- g) Žadatel je povinen při výběru dodavatele postupovat transparentně a nediskriminačně a zamezit střetu zájmu s dodavatelem. Splnění těchto požadavků je žadatel povinen doložit průkazným způsobem (objektivnost ceny).

Odvětvové vymezení:

Oddíl 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

Forma a výše dotace:

Výše poskytované dotace se řídí Regionální mapou intenzity veřejné podpory pro regiony ČR na období let 2014-2020 a Nařízení Komise (EU) č. 651/2014. V žádosti bude dotace vždy uvedena jako částka rovnající se maximálně 45 % (malý podnik) a **35 % (střední podnik)** způsobilých výdajů. Počáteční investice, kterou tentýž příjemce (na úrovni skupiny, tj. propojených podniků ve smyslu Přílohy I. Nařízení Komise (EU) č. 651/2014), zahájí během tří let ode dne, kdy byly zahájeny práce na jiné podpořené investici v témže regionu NUTS 3, se považuje za součást jediného investičního projektu. V případě, že tento jediný investiční projekt je velkým investičním projektem¹⁴, není možné ho v rámci programu podpořit.

Dotace na projekt je poskytována minimálně ve výši **1 mil. Kč a maximálně do výše 20 mil. Kč.**

Příjemce je povinen poskytnout finanční příspěvek ve **výši minimálně 25 % způsobilých výdajů, buď z vlastních zdrojů, nebo prostřednictvím externího financování**, a to ve formě, která neobsahuje žádnou veřejnou podporu ve smyslu čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování EU. (na zbylou část financování se též nemůže využít veřejná podpora – viz Účast v dalších programech podpory).

Dílčí shrnutí:

V rámci tohoto dotačního programu, resp. programu podpory osy jsou podporovány aktivity, jež by odpovídaly podnikatelskému záměru žadatele o dotaci. Přesné vymezení a konkretizace částí těchto podporovaných aktivit je stanovováno v rámci jednotlivých výzev programu podpory, stejně tak jako podmínky přijatelnosti žádostí o dotaci v rámci tohoto programu.

Žadatel by byl dle vymezení příjemců podpory relevantním žadatelem o podporu v rámci tohoto programu podpory.

Dle obecných podmínek programu OP PIK, podprogramu Technologie je žadatel relevantní v rámci zamýšleného podnikatelského záměru.

Za tým

V dne.....

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021 (obsah inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

PŘÍLOHA 7

**Modelový projektový záměr
Zakládací listina projektu
(UKÁZKA)**

ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU (PROJEKTOVÝ SOUHRN)

pro zahájení projektového záměru, identifikaci vhodného dotačního titulu a výzvy k předložení žádosti o podporu

1. Předpokládaný název projektu

- *Zvýšení technologické vybavenosti společnosti Šroub & Matka, spol. s r.o. v Ostravě*

2. Zdůvodnění a předpokládaný cíl projektu *(uveďte hlavní důvod pro realizaci projektu, hlavní cíl a dílčí cíle projektu):*

- Plánovaný projekt je vyústěním strategického záměru společnosti, který vyplývá z dlouhodobě zvyšující se poptávky dosavadních vysoce centralizovaných odběratelů. V současné době není společnost žadatele schopna svými stávajícími kapacitami a úrovní technologické vybavenosti pokrýt rostoucí objem zpracování vstupních materiálů, v důsledku čehož dochází ke ztrátě výrobního potenciálu firmy na tuzemském a zahraničním trhu.
- Dalším důvodem vedoucím k zamýšlenému projektu je vysoká závislost společnosti na externích dodavatelích, což se negativně promítá do délky celkového výrobního procesu.
- Hlavním cílem projektu bude pořízení souboru technologického vybavení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání, kompletace a balení výrobků z plechových tabulí.
- Projekt významně přispěje k rozšíření technologického vybavení a zvýšení inovační výkonnosti firmy v její provozovně v Ostravě v rámci Ostravské aglomerace.
- Realizací projektu budou vytvořena 3 nová pracovní místa.

3. Zadavatel (sponzor) a realizátor projektu *(stručná charakteristika):*

- Do projektu bude zapojen přímo jednatel společnosti a také jím pověřené osoby - vedoucí výroby, nákupčí technologického vybavení, vedoucí ekonomického oddělení a v případě potřeby také externí účetní firmy.
- Jednatel plně odpovídá za realizaci projektu. Nemá však dostatečné časové a personální kapacity zajistit přípravu všech nezbytných podkladů pro podání žádosti o podporu a povinných příloh.
- Firma tak využije služeb externí poradenské společnosti v místě plánované realizace projektu (Ostrava).

4. Umístění projektu *(lokalizace projektu, místo realizace):*

- Obec Ostrava, kód 554821, Ostrava-město, ulice, č.p.....

5. Specifikace výstupu projektu *(uvedte, co bude výstupem projektu – popis požadovaných změn oproti současnému stavu)*

- Soubor 10 ks samostatných technologických zařízení, včetně příslušenství pro tváření, svařování, vysekávání, kompletaci a balení výrobků z plechových tabulí:
 - 1 ks technologický soubor pro komplexní zpracování plechu – nadlimitní VZ
 - 1 ks hydraulický CNC děrovací/tvářecí/vysekávací lis.
 - 1 ks elektrický CNC ohraňovací lis.
 - 1 ks automatická bruska nástrojů vč. příslušenství – nadlimitní VZ.
 - 2 ks synergický svařovací zdroj MIG/MAG včetně příslušenství (typ A) - VZMR
 - 3 ks synergický svařovací zdroj MIG/MAG včetně příslušenství (typ B) - VZMR.
 - 1 ks svařovací invertor pro svařování oceli TIG/WIG včetně příslušenství - VZMR.
 - 2 ks akumulátorový ruční páskovací stroj včetně příslušenství – bez VŘ.

6. Identifikace hlavních aktivit (činností), jež vedou k realizaci výstupu projektu *(stručná specifikace služeb, dodávek či stavebních prací pořízených dodavatelským způsobem, příp. zapojení vlastních pracovníků apod.):*

- **Předprojektová příprava** – zapojení do všech aktivit ze strany žadatele, poskytnutí maximální míry součinnosti se zástupci externí poradenské kanceláře (projektové kanceláře).
- **Realizace projektu:**
 - Příprava, zadání a realizace VŘ – nadlimitní VZ (3 ks technologií).
 - Příprava, zadání a realizace VŘ – VZMR (5 ks technologií).
 - Realizace dodávek 8 ks technologického zařízení vítěznými dodavateli dle výsledků VŘ.
 - Přímý nákup 2 ks technologií bez VŘ (poptávkové řízení).
 - Instalace technologií a jejich zkušební provoz.
 - Výběr zaměstnanců pro provozovnu podniku a uzavření pracovního poměru.
 - Administrativní vedení projektu - monitorovací zprávy (ZZoR, ŽoPL).
- Zabezpečení povinné publicity projektu.
- Zajištění udržitelnosti projektu – monitorovací zprávy (ZoU, ZZoU).

7. Předpokládaný časový harmonogram *(uvedte předpokládanou délku realizace projektu, stručný popis a délku jednotlivých etap projektu)*

- **Přípravná fáze projektu** (příprava projektového záměru, příprava ŽoP včetně povinných příloh):
 - Zahájení: 01. 05. 2018.
 - Ukončení: 15. 09. 2018.
- **Realizační fáze projektu – 1 etapa projektu (cca 7, 5 měsíce)**
 - Zahájení: 18. 12. 2018.
 - Ukončení: 31. 07. 2019.
- **Činnosti v rámci etapy projektu**
 - Příprava zadávací dokumentace pro výběrová řízení.
 - Realizace výběrových řízení na dodavatele.
 - Zajištění dodávek technologických zařízení a vybavení, průběžná úhrada faktur dle smluv s vítěznými dodavateli.

- Zkušební provoz technologií v souladu s vnitřními normami a předpisy firmy.
- Výběrové řízení na nové zaměstnance, zaškolování stávajících a nových zaměstnanců na pořízených technologiích.
- Průběžná administrace projektu.

8. Předpokládaná výše celkových nákladů na projekt *(uvedte odhad celkových nákladů a stručně charakterizujte zdroje financování – vlastní/cizí). Pozn.: žadatel zpravidla musí projekt předfinancovat a teprve zpětně žádá o průběžné proplacení uhrazených výdajů ze schválené dotace.)*

- **Odhad nákladů/výdajů projektu**
 - Celkové výdaje projektu: cca 17 100 000 Kč.
 - Celkové způsobilé výdaje: cca 13 900 000 Kč.
 - Předpokládaná výše podpory – střední podnik – 35 % z CZV: 4 865 000 Kč.
- **Zdroje krytí nákladů/výdajů projektu (předfinancování nákladů):**
 - Vlastní zdroje: cca 17 100 000 Kč.
 - Cizí zdroje: 0 Kč.

9. Předpoklady a rizika projektu *(uvedte okolnosti, které by mohly zkomplikovat, případně znemožnit realizaci projektu):*

- **Předpoklady:**
 - Dostatečná časová disponibilita členů projektového týmu a pozornost věnovaná přípravě projektu.
 - Správné stanovení technických parametrů zařízení s ohledem na potřeby výroby a požadavky odběratelů.
 - Dostatečná zpětná vazba potenciálních dodavatelů při mapování trhu.
 - Příznivý vývoj cash flow firmy - dostatek vlastních zdrojů na předfinancování realizace projektu.
- **Rizika:**
 - Časová náročnost přípravy projektové dokumentace.
 - Nedostatečná zpětná vazba potenciálních dodavatelů při oslovení k podání předběžné cenové nabídky.
 - Investiční náročnost projektu.
 - Nedostatek dodavatelů, kteří v rámci svých kapacit mají možnost nabídnout požadované technologické vybavení.
 - Výběr nekvalitního dodavatele/dodavatelů.
 - Zpoždění v harmonogramu realizace projektu.
 - Nedodržení pokynů při přípravě, zadání a realizaci veřejných zakázek na dodávky.
 - Neobdržení dotace.

10. Dostupnost podkladů pro zpracování žádosti *(uvedte, zda máte k dispozici veškeré materiály potřebné pro řádné vypracování žádosti o podporu a povinných příloh – technickou/projektovou dokumentaci, územní/stavební povolení, energetický audit apod.)*

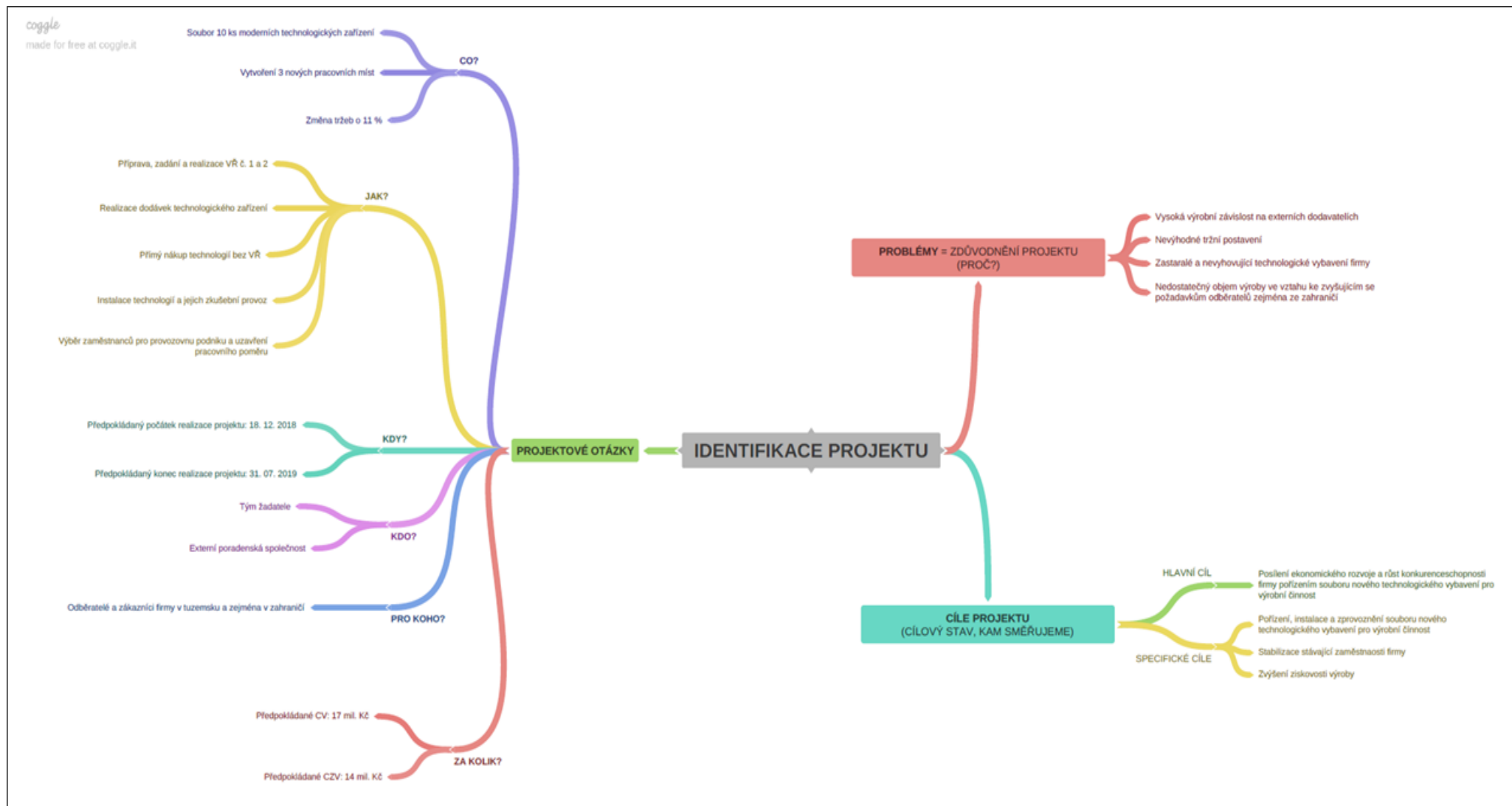
- Výpisy z rejstříků.
- Finanční výkazy v rámci účetní závěrky za poslední 3 roky (Rozvaha, VZZ, Příloha k účetní závěrce).
- Zdůvodnění projektu (analýza problémů).
- Cíle projektu.
- Odpovědi na základní projektové otázky.

PŘÍLOHA 8

**Modelový projektový záměr
Myšlenková mapa identifikace projektu
(PŘÍKLAD)**

Příklad zpracování myšlenkové mapy identifikace modelového projektového záměru s využitím online aplikace Coggle

<https://coggle.it>



Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Coggle, 2021 (obsah inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

PŘÍLOHA 9

Modelový projektový záměr

Matice logického rámce projektu (LFM)

(UKÁZKA)

Logický rámec pro projekt: <i>Zvýšení technologické vybavenosti společnosti Šroub & Matka, spol. s r.o. v Ostravě</i>		Název programu: OP PIK, program podpory Technologie ITI OV	
		Rozpočet: 17,1 mil Kč, z toho ERDF 4,865 mil. Kč	
Přínosy (Hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Nevyplňuje se
<ul style="list-style-type: none"> Posílení ekonomického rozvoje a růst konkurenceschopnosti firmy Šroub & Matka, spol. s r.o. a to pořízením souboru nového technologického vybavení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání a kompletace a balení výrobků z plechových tabulí 	<ul style="list-style-type: none"> Modernizace a zvýšení výrobní kapacity provozovny žadatele v Ostravě 	<ul style="list-style-type: none"> ZoU, ZZoU Výkaz zisku a ztráty (VZZ) Výkaz Cash flow Výroční zpráva Zpráva auditora 	
Účel (Specifický cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Předpoklady / rizika
<ul style="list-style-type: none"> Pořízení, instalace a zprovoznění souboru nového technologického vybavení pro výrobní činnost v oblasti tváření, svařování, vysekávání a kompletace a balení výrobků z plechových tabulí Stabilizace stávající zaměstnanosti firmy v souvislosti s výstupy projektu Zvýšení ziskovosti výroby po skončení realizace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Pořízení 10 ks nových technologických zařízení Vytvoření 3 nových pracovních míst v souvislosti s projektem Zvýšení tržeb o 11 % do 1 roku po skončení realizace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Formuláře pro vykazání plnění indikátorů ZZoR Výroční zpráva Výkaz Cash flow Výkaz zisku a ztráty (VZZ) 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšený zájem o výrobky společnosti ze strany domácích a především zahraničních odběratelů Růst tržeb společnosti a zvýšení tvorby nerozděleného zisku Navázání nových odběratelských vazeb
Výstupy (Výsledky) projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Předpoklady / rizika
<ul style="list-style-type: none"> Pořízení souboru nového technologického zařízení pro zpracování plechů a hutního materiálu. Tvorba pracovních míst Změna výše tržeb příjemce v souvislosti s realizací projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Soubor 10 ks samostatných moderních technologických zařízení pro zpracování plechů a hutního materiálu. 3 nová pracovní místa Změna výše tržeb o 11 % do 1 roku po skončení realizace projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Projektová dokumentace – podnikatelský záměr, žádost o podporu Inventární karty majetku Fotodokumentace z realizace projektu Pracovní smlouvy Možnost ověření na místě 	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění finančních zdrojů pro předfinancování projektu Úspěšná realizace výběrových řízení Dodržení termínů pro realizaci jednotlivých činností v projektu

Aktivity projektu	Zdroje (Prostředky, vstupy, náklady)	Časový rámec aktivit projektu	Předpoklady / rizika
<p>Jedna etapa – činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Příprava, zadání a realizace VŘ – nadlimitní VZ (1 ks soubor + 1 ks samostatné technologie) ◆ Příprava, zadání a realizace VŘ – VZMR (6 ks technologií) ◆ Realizace dodávek 8 ks technologického zařízení vybranými dodavateli dle výsledků VŘ ◆ Přímý nákup 2 ks technologií bez VŘ (oslovení tří dodavatelů) ◆ Instalace technologií a jejich zkušební provoz ◆ Výběr zaměstnanců pro provozovnu podniku a uzavření pracovního poměru 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Smlouvy: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Uzavřený právní akt s poskytovatelem dotace ◆ Uzavřená smlouva s externí poradenskou společností ◆ Uzavřené smlouvy s vítěznými dodavateli ◆ Finanční zdroje <ul style="list-style-type: none"> ◆ Vlastní: 17,1 mil Kč ◆ Cizí: dotace z EU 4,865 mil. Kč ◆ Investiční dohled ◆ Technické vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizační fáze projektu: <ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 etapa: 7,5 měsíce ◆ Zahájení: 18. 12. 2018 ◆ Ukončení: 31. 07. 2019 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zajištění finančních zdrojů pro předfinancování projektu ◆ Existence vhodných dodavatelů pro zajištění průzkumu trhu a získání cenových nabídek ◆ Výběr vhodných dodavatelů technologií
<p>V projektu nebude řešeno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Přímá podpora vývozu vlastních výrobků – zahraniční odběratelé (2019) ◆ Přímá podpora energetické účinnosti výroby – změna hlavního energetického zdroje (2020) ◆ Výrobní prostory v provozovně projektu – nová výrobní hala (2021) 			<p>Předběžné podmínky</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Existence vhodného dotačního titulu a výzvy ◆ Projekt bude vybrán a schválen ◆ Uzavření smlouvy s externí poradenskou společností

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021 (Obsah LFM inspirován skutečným projektem, volně upraveno a pozměněno)

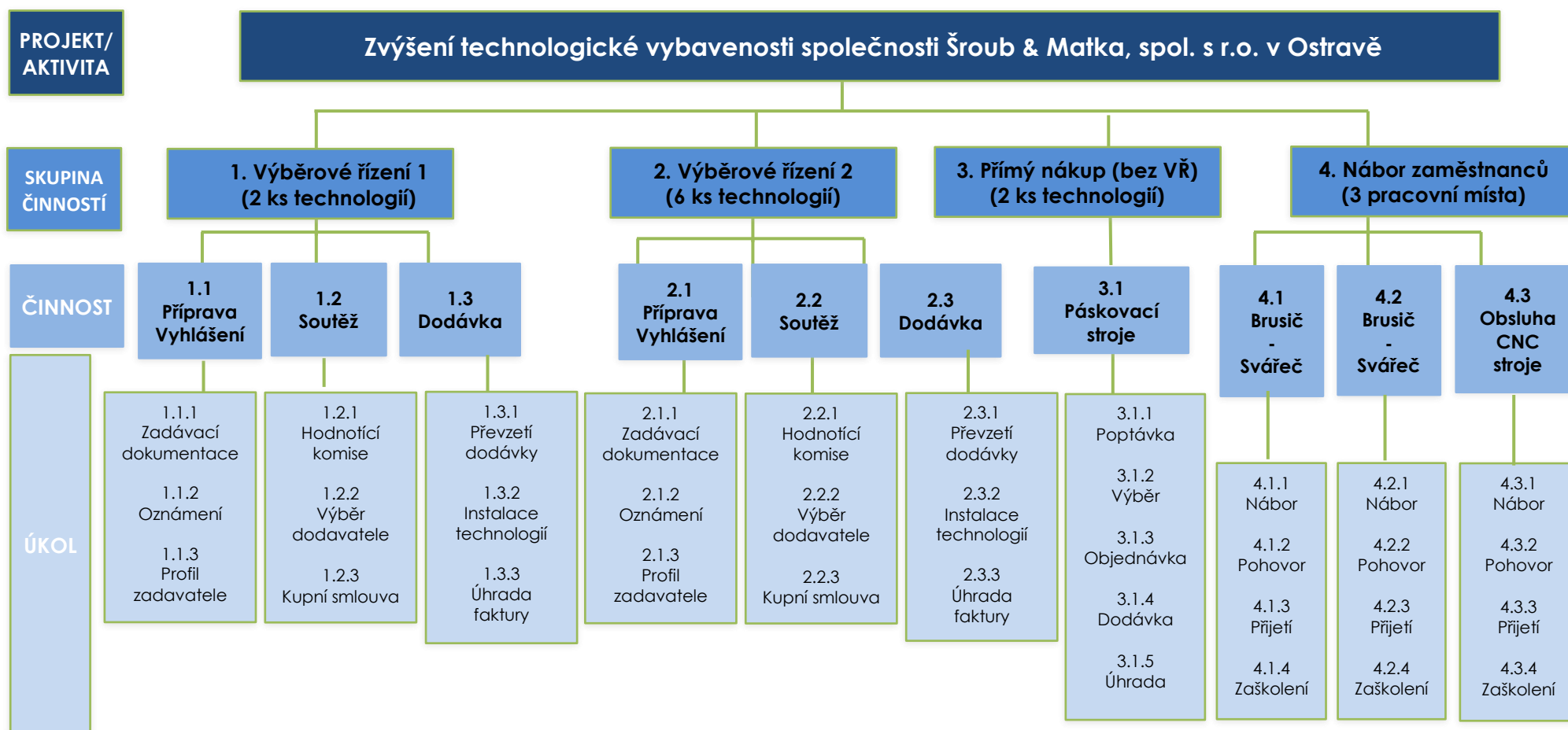
PŘÍLOHA 10

**Modelový projektový záměr
Struktura členění prací (WBS)
(UKÁZKA)**

Struktura členění prací (WBS) modelového projektu – šablona **Smartsheet.com**

STRUKTURA ČLENĚNÍ PRACÍ (WBS)

NÁZEV PROJEKTU:	Zvýšení technologické vybavenosti společnosti Šroub & Matka, spol. s r.o. v Ostravě	ŽADATEL:	Šroub & Matka, spol. s r.o.
ZPRACOVAL:	Michaela	DATUM:	15. 06. 2018



PŘÍLOHA 11

Modelový projektový záměr

Organizační struktura projektu (OBS)

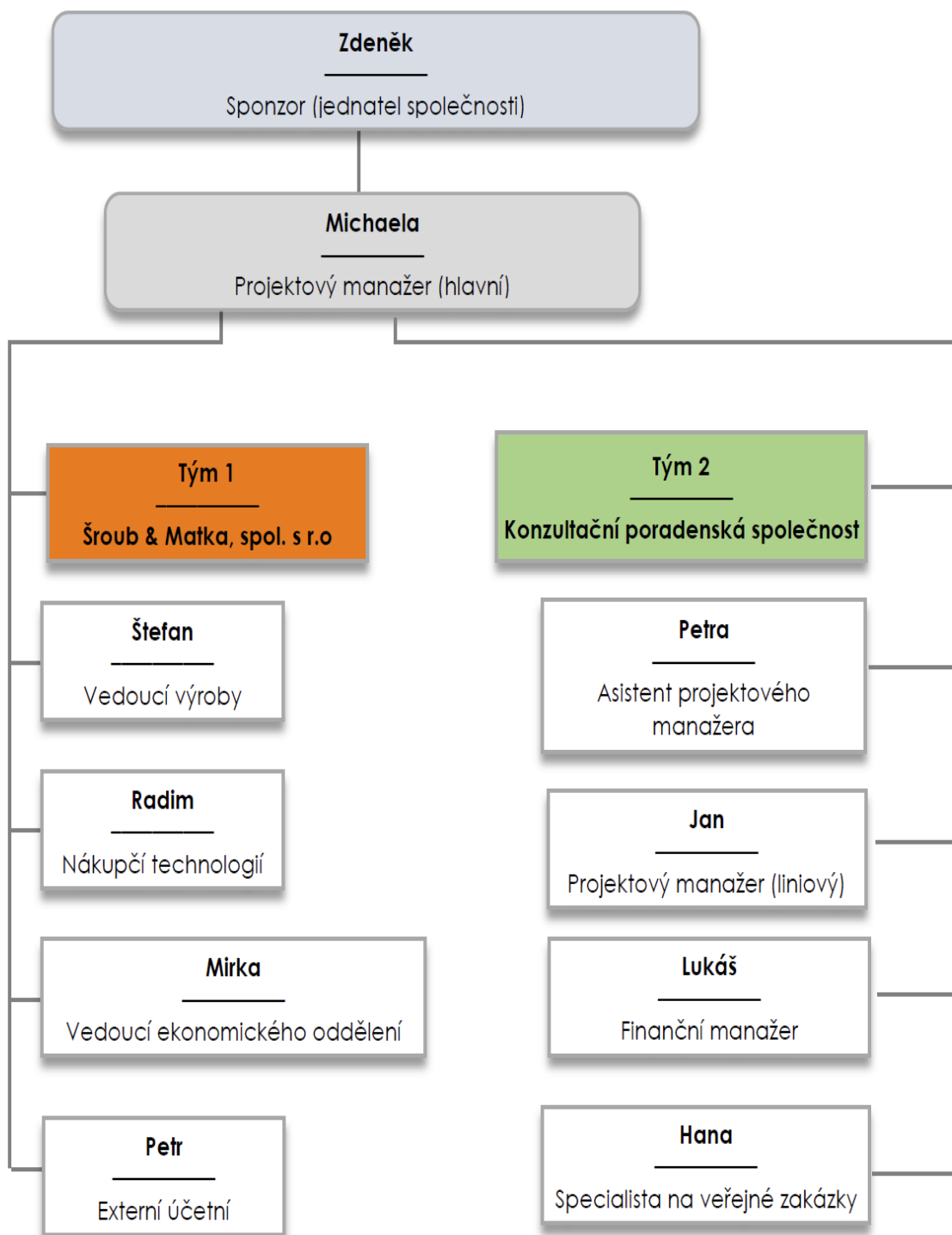
(UKÁZKA)

Funkce (role) členů projektového - hierarchický organizační diagram (organigram)

ŽADATEL: Šroub & Matka, spol. s r.o.

ZPRACOVAL: Michaela

DATUM: 30. 06. 2018



PŘÍLOHA 12

Modelový projektový záměr
Matice odpovědnosti (RAM/RACI)
(UKÁZKA)

Matice odpovědnosti (RAM) modelového projektu (část projektového týmu, skupina činností 1 a 3 dle WBS)

Projekt:	Zvýšení technologické vybavenosti společnosti Šroub & Matka, spol. s r.o. v Ostravě							
Zpracoval:	Michaela							
Datum	15.07.2018							
Osoba								
Úroveň projektové aktivity	Zdeněk	Michaela	Štefan	Radim	Mirka	Jan	Lukáš	Hana
Skupina činností 1: Výběrové řízení č. 1	S	S	S	S	S	I	S	R
<i>Činnost 1.1: Příprava a vyhlášení výběrového řízení</i>	S	S	S	S	I	I	I	R
Úkol 1.1.1: Zadávací dokumentace	S	I	S	S	I	I	K	R
Úkol 1.1.2 Oznámení o vyhlášení VŘ	A	I	I	I	I	I	I	R
Úkol 1.1.3 Profil zadavatele	A	I	I	I	I	I	I	R
<i>Činnost 1.2: Soutěž</i>	S	S	S	S	S	S	R	I
Úkol: 1.2.1 Hodnotící komise	A	I	S	S	S	S	R	I
Úkol 1.2.2: Výběr dodavatele	A	I	I	I	I	I	R	I
Úkol 1.2.3: Kupní smlouva	R	S	I	I	I	I	K	I
<i>Činnost 1.3: Dodávka technologií v rámci 1. VŘ</i>	S	S	R	S	S	I	S	I
Úkol 1.3.1: Převezetí dodávky	I	I	R	K	I	I	I	I
Úkol 1.3.2: Instalace technologií	I	I	R	K	S	I	I	I
Úkol 1.3.3: Úhrada faktury	R	S	I	I	S	I	K	I
Skupina činností 3: Přímý nákup bez VŘ	A	I	S	R	S	I	K	I
<i>Činnost 3.1: Páskovací stroje (2 ks)</i>	A	I	K	R	S	I	K	I
Úkol 3.1.1: Poptávka	I	I	K	R	S	I	I	I
Úkol 3.1.2: Výběr	A	I	S	R	I	I	I	I
Úkol 3.1.3: Objednávka	A	I	I	R	S	I	I	I
Úkol 3.1.4: Dodávka	A	I	S	R	I	I	I	I
Úkol 3.1.5: Úhrada faktury	R	S	I	I	S	I	K	I

Druhy odpovědnosti: A – akceptuje, R – rozhoduje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

PŘÍLOHA 13

**Modelový projektový záměr
Ganttův diagram (šablona MS Excel)
(UKÁZKA)**

PŘÍLOHA 14

Matice hodnocení rizik projektu

(UKÁZKA)

Matice hodnocení rizik modelového projektu

Druh rizika a fáze projektu, ve které je možné riziko očekávat	A - Potenciální dopad rizika (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)	B - Pravděpodobnost výskytu/četnost výskytu rizika (1 – téměř vyloučená, 5 – téměř jistá)	Celková závažnost rizika (A x B)	Předcházení/eliminace rizika
Technická rizika				
Nevhodně zvolené technické řešení projektu <i>[přípravná, realizační fáze]</i>	3	2	6	Při přípravě projektu žadatel společně s vybranými partnery projektu důkladně zvážil potenciální technické a technologické řešení celého projektu, jeho uplatnitelnost na trhu, efektivitu a celkovou finanční nákladovost řešení projektu. Eliminace daného rizika je řešena podrobným technickým popisem jednotlivých plánovaných aktivit v projektu.
Dodatečné změny požadavků investora <i>[realizační fáze]</i>	3	1	3	Riziku je předcházeno dostatečnou přípravou investora projektu, který má stanovenou jasnou strategii a vizi. Investor byl součástí projektového týmu již v počátcích přípravné fáze projektu a podílel se na jeho přípravě.
Nejasný investiční záměr <i>[přípravná, realizační fáze]</i>	3	1	3	Riziko je minimalizováno naší jasnou vizí také spoluprací s dalšími odborníky při sestavování investičního záměru.
Výběr nekvalitního dodavatele <i>[realizační fáze]</i>	5	2	10	Riziko bude výrazně sníženo skutečností, výběrem prověřeného a kvalitního dodavatele.
Živelné pohromy <i>[přípravná, realizační, provozní fáze]</i>	5	2	10	Riziko je akceptováno, avšak nepředpokládá se, že nastane.
Nezohlednění podmínek v oblasti ochrany životního prostředí <i>[přípravná, realizační fáze]</i>	5	1	5	Riziko je eliminováno tím, že celý projekt je připraven tak, aby byl maximálně environmentálně šetrný.
Zpoždění v harmonogramu realizace projektu <i>[realizační fáze]</i>	5	1	5	Riziku je předcházeno nastavením reálných a proveditelných aktivit časového harmonogramu se střední mírou rezervy. Dohodnutý harmonogram činností bude předmětem průběžné kontroly manažerem projektu.
Zvýšení cen vstupů <i>[realizační fáze]</i>	4	3	12	Vývoj cenové hladiny je neovlivnitelným rizikem, které bylo zohledněno v celkovém plánu průběhu provozních nákladů.

Nekvalitní odborní členové v rámci řešitelského týmu [přípravná, realizační fáze]	4	1	4	Pro účely projektu byly vytvořeny dva řešitelské týmy, které jsou složeny ze zaměstnanců společnosti žadatele a externí konzultační a poradenské společnosti. Všichni členové disponují rozsáhlými teoretickými a praktickými zkušenostmi ve svém oboru, vč. zkušeností s projekty, které vedly k předpokládaným výstupům projektu. Skladba projektového týmu byla sestavena na základě veškerých podmínek a předpokladů pro úspěšnou realizaci projektu. V rámci projektu budou využiti další odborníci, a to formou smluvního výzkumu.
Finanční rizika				
Neobdržení dotace [přípravná fáze]	3	3	9	V případě neúspěšnosti žadatele a nezískání finanční dotace na realizaci projektu by mohlo dojít k výraznému zpoždění realizace projektu hledáním dalších zdrojů financování.
Nedostatek finančních prostředků na předfinancování a v průběhu realizace a udržitelnosti projektu [realizační, provozní fáze]	4	3	12	Realizace projektu je prioritní aktivitou žadatele. Riziko je eliminováno vlastními zdroji žadatele a případnými vklady společníka. V případě nutnosti bude pro financování výdajů projektu zvažována varianta využití bankovního úvěru.
Nepřesná kalkulace rozpočtu [přípravná fáze]	3	2	6	Přípravě rozpočtu byla věnována maximální pozornost. Položkový rozpočet byl zpracován v souladu s požadavky a při jeho sestavování byl kladen důraz na efektivitu. Změnu rozpočtu pak ovlivní především VŘ na dodavatele, které určí konečné ceny.
Riziko podvodu a korupčního jednání [přípravná, realizační fáze]	4	1	4	Riziko je minimalizováno zavedenou etickou kulturou firmy žadatele, bude docházet ke kontrole použitých metod a postupů, tak aby byly v souladu s platným právním řádem. Žadatel je trestně bezúhonný.
Právní rizika				
Nedodržení pokynů pro zadávání VZ [přípravná, realizační fáze]	5	1	5	Riziko je eliminováno zapojením odborníka/specialisty na veřejné zakázky do projektového týmu. Daný člen projektového týmu má bohaté zkušenosti s veřejnými zakázkami.
Nedodržení podmínek OPPIK [přípravná, realizační, provozní fáze]	5	1	5	Riziko je eliminováno zapojením specialisty v oblasti dotačních podpor do projektového týmu. Veškeré nejasnosti při zpracování projektu jsou konzultovány s pracovníky agentury API a MPO ČR.

Nedodržení právních norem ČR, EU [přípravná, realizační, provozní fáze]	5	1	5	Ve všech částech projektu bude postupováno v souladu s platnými právními normami ČR a EU.
Nevyřešené vlastnické vztahy [přípravná fáze]	5	1	5	Prostory, v nichž bude projekt realizován má žadatel o dotaci zcela ve svém vlastnictví. Dané riziko je vzhledem k vyřešeným vlastnickým vztahům zcela eliminováno. Vše je doloženo přílohami žádosti o podporu v systému ISKP14+.
Provozní rizika				
Nedostatek poptávky po službách nebo výrobcích [provozní fáze]	5	2	10	Zájem po službách společnosti žadatele je prokazatelný na základě stávající poptávky, kterou žadatel registruje a následně na ni reaguje realizací projektu. Žadatel bude předcházet tomuto riziku ve formě informačních a propagačních zdrojů dostupných a dosažitelných pro všechny potenciální zákazníky.
Nezajištění podmínek provozu v investiční fázi [realizační, provozní fáze]	4	2	8	V realizační fázi bude stávající provoz v celém zařízení žadatele zatížen jen minimálně a ze strany pracovníků žadatele budou veškeré rizikové faktory maximálně eliminovány.
Nedodržení indikátorů projektu [realizační, provozní fáze]	2	2	4	Riziko bylo eliminováno reálným nastavením hodnot indikátorů.
Zlepšující se nabídka konkurence a substitutů [provozní fáze]	4	4	8	Riziko bude minimalizováno sledováním konkurence na trhu a přizpůsobování se změnám. Žadatel se pokusí o navázání spolupráce s potenciálními konkurenty a o využití potenciálu substitutů.

Zdroj: Projektová dokumentace žadatele o dotaci, 2021 (volně pozměněno a upraveno)