VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ Z FONDŮ EU

PROJECT FINANCING FROM THE EU FUNDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Ing. MARTIN HANEK
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/2011
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hanek Martin, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

Financování projektů z fondů EU

v anglickém jazyce:

Project Financing from the 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:

DOČKAL, V. Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení: příručka projektového manažera. 2. vydání Brno : Mezinárodní politologický ústav MU, 2007. 137 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
HAVRÁNEK, J. Příručka pro úspěšné žadatele o dotace ze strukturálních fondů. Brno : Raven Consulting, 2006. 58 s. ISBN 80-903830-0-9.
MAREK, D. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN ISBN 978-80-87029-56-5.
POTLUKA, O. Průvodce strukturálními fondy EU. 1. vyd. Praha : Ireas, 2003. 198 s. ISBN 80-86684-02-4.
WOKOUN, R. Strukturální fondy a obce I. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

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

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 04.04.2011

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku strukturálních fondů EU a jejich využití při rozvoji infrastruktury malé obce. Práce vychází z úvodních teoretických poznatků, po kterých následuje analýza současného stavu. Nakonec je rozpracován konkrétní návrh způsobu financování velkého investičního projektu v malé obci. Výsledné návrhy by měly sloužit vedení obce jako informace o možnostech obecního rozpočtu při realizaci náročné investice a podklad pro rozhodování o způsobu financování.

Anotation

This diploma thesis focuses on the EU structural funds and their utilization in the development of municipal infrastructure. The thesis starts by introducing the theoretical knowledge which is followed by analysis of the status quo. Finally, it elaborates concrete proposal for financing of large investment project in a small village. The results should help municipal council to realize the possibilities of municipal budget in the implementation of extensive investments and as the basis for decision making of the method of financing.

Klíčová slova

obec, hospodaření obcí, regionální politika, operační program, dotace, financování, investiční projekt, infrastruktura, vodovod, kanalizace

Keywords

municipality, municipal economy, regional policy, operational program, grant, financing, investment projects, infrastructure, water supply, sewerage

Bibliografická citace této práce

HANEK, M. *Financování projektů z fondů EU.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 74 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 Korolupech dne 23.května 2011.

.....

Martin Hanek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za odbornou pomoc a vstřícné vedení při vypracování této práce.

Dále bych rád poděkoval mé rodině a blízkým v mém okolí, kteří mě podporovali při psaní této práce a po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod....8

1.Vymezení problému a cíle práce....9

2.Teoretická východiska práce....10

2.1.Obce v České republice....10
2.1.1.Orgány obce....10
2.1.2.Samostatná a přenesená působnost obce....13
2.1.3.Hospodaření a rozpočet obce....14
2.2.Regionální politika Evropské unie....18
2.2.1.Strukturální fondy a fondy soudržnosti....19
2.2.2.Cíle regionální politiky....20
2.3.Operační programy 2007 – 2013....21
2.3.1.Operační program Životní prostředí....23
2.4.Projektové řízení....25
2.4.1.Nástroje projektového řízení....26
2.4.2.Základní pojmy používané v projektovém řízení....26
3.Analýza problému a současné situace....31

3.1.Mikroregion Vranovsko....31
3.1.1.Struktura obcí a obyvatelstvo....33
3.1.2.Hospodářství a trh práce....33
3.2.Základní informace o obci Korolupy....34
3.3.Analýza finanční situace obce Korolupy....37
3.3.1.Příjmy a výdaje obce, výsledek hospodaření....37
3.3.2.Úvěry obce, ukazatel dluhové služby....41
3.3.3.Zhodnocení hospodaření obce....41
3.3.4.Majetek obce Korolupy....41
3.4.SWOT analýza obce Korolupy....43
4.Praktická a návrhová část (vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení)....46

4.1.Vodovod a odkanalizování obce Korolupy....47
4.1.1.Vodovod – technické informace....47
4.1.2.Odkanalizování obce – technické informace....48
4.2.Financování výstavby vodovodu a kanalizace....49
4.2.1.Náklady na vodovod a kanalizaci, návrh financování....49
4.2.2.Dotace z Operačního programu Životní prostředí....52
4.2.3.Dlouhodobý bankovní úvěr....54
4.2.4.Tok peněžní hotovosti Cash flow....57
4.2.5.Další možnosti financování....59
4.3.Řízení projektu výstavby vodovodu a kanalizace....61
4.3.1.Předprojektové úvahy....61
4.3.2.Realizace projektu....64
4.3.3.Rizika projektu....68
5.Závěr....71

Seznam použité literatury....73

Přílohy....74

Úvod

Obce jsou v České republice základním samosprávným územním celkem. Existují jako samosprávná území občanů, která pečují o blaho svých občanů v rámci zákonů a dalších předpisů naší legislativy. V současné době existuje v České republice více jak 6 200 obcí a měst. Jejich počet významně vzrostl po roce 1990, kdy vzniklo mnoho převážně malých obcí odtržením od tzv. větších „střediskových“ obcí.

Jako každý fungující veřejný subjekt, potřebují i obce ke své činnosti a k plnění svého poslání finance. Financování obcí je z největší části zajištěno podílem na daňových příjmech státu. Výši tohoto podílu stanoví zákon o rozpočtovém učení daní. Dalšími příjmy obcí jsou potom nedaňové příjmy, což jsou převážně příjmy z vlastní činnosti obcí. I obce mohou mít kapitálové příjmy, které jsou ovšem u menších obcí nevýznamné. Naopak významnou část příjmů tvoří dotace, ať už z rozpočtů krajů, ze státního rozpočtu a z rozpočtů ministerstev a v současné době velmi aktuální a pro obce významné dotace ze strukturálních fondů Evropské unie.

Protože nejsou dotace nárokovým příjmem obcí, nemohou s nimi obce ve svých rozpočtech běžně počítat. Pro jejich získání musí vynaložit další úsilí a finance v soutěži s dalšími „konkurenčními“ obcemi. Jistými příjmy obcí jsou daňové příjmy. Zákon o rozpočtovém určení daní stanoví absolutní podíl, které obdrží všechny obce z jednotlivých daní vybraných státem. Pro každou obec je každoročně stanoven Ministerstvem financí koeficient, podle kterého se určí její podíl na těchto společných daních. O výši tohoto koeficientu a o výši podílu obcí různých velikostí se již mnoho let diskutuje. Hlavním argumentem pro změnu je skutečnost, že jsou malé a střední obce v podílu na velikosti daňových příjmů proti velkým městům diskriminovány. Hospodaření převážně malých obcí je tak dlouhodobě podfinancováno a jsou případy, kdy příjmy obecního rozpočtu sotva postačují na běžný provoz, o investicích nemluvě.

Již od 90. let minulého století jsou pro obce k dispozici dotační tituly. Postupně nabyly na významu zejména dotační tituly z Evropských fondů. Průkopníky byly předvstupní fondy (např. program SAPARD) na které navázaly strukturální fondy. Aktuálními jsou v současnosti strukturální fondy Evropské unie pro programové období 2007 – 2013. Starostové obcí se tak stávají vyhledávači příležitostí, manažery projektů a dotačními specialisty a podřizují tak veškerou svou činnost potřebě a touze v získání dotací na konkrétní projekty pro zvelebení svých obcí.

1. Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je nalezení způsobu financování nákladného investičního projektu výstavby základní infrastruktury v malé obci. Práce se zaměřuje na realizaci projektu výstavby vodovodu a kanalizace včetně čistírny odpadních vod v obci Korolupy, okres Znojmo. Výsledné návrhy by měly sloužit vedení obce jako informace o možnostech obecního rozpočtu při realizaci náročné investice a jako podklad pro rozhodování o způsobu financování. Pro dosažení výše zmíněného hlavního cíle stanovíme i dílčí cíle práce.

Prvním dílčím cílem práce je získání teoretických poznatků v oblasti hospodaření obcí, dále ve strukturálních fondech Evropské unie a možnostech jejich využití při financování projektů infrastruktury. Neméně důležitými jsou informace o řízení projektů včetně popisu využitelných nástrojů a postupů. Získané znalosti budou využity při vypracování návrhové části práce.

Druhým dílčím cílem práce je posouzení hospodaření obce Korolupy v minulých letech provedením analýzy příjmů a výdajů rozpočtu obce a analýzy struktury majetku obce. Výstupem provedených analýz bude přehled o aktuálním stavu obecních financí a o možnostech obce při financování investičních projektů z vlastních zdrojů.

Součástí tohoto cíle je také posouzení obce Korolupy z hlediska jejího geografického umístění v okrese Znojmo v Jihomoravském kraji, popis aktuálního vývoje stavu obyvatelstva, jeho struktury, dostupnosti zaměstnání a zjištění možností rozvoje obce a regionu. Výstupem této části bude SWOT analýza obce popisující její silné a slabé stránky a ukazující její příležitosti v případném rozvoji včetně hrozeb, jež tento rozvoj mohou zbrzdit.

Posledním a nejdůležitějším cílem je zpracování návrhu financování investičního projektu „Vodovod a odkanalizování obce Korolupy“. Součástí návrhu má být výpočet nákladů projektu, podklady pro žádost o dotaci, splátkový kalendář případného úvěru, tok peněžní hotovosti Cash-flow obecních financí po dobu realizace investice a zhodnocení dalších alternativ financování.

Součástí tohoto cíle je také vypracování podkladů pro řízení takto náročného projektu včetně předprojektových úvah, rozdělení na jednotlivé činnosti a návrhu časového harmonogramu. Velmi důležitou částí je i zhodnocení rizik projektu a návrhy na jejich eliminaci.

2. Teoretická východiska práce

V této části se budeme věnovat teoretickým poznatkům v oblasti obcí a jejich hospodaření, informacím o strukturálních fondech Evropské Unie a nakonec o možnostech řízení projektů.

2.1. Obce v České republice

Na území České republiky se územní samospráva rozvíjela od roku 1848. Během dvacátého století však byla silně narušena. K jejímu obnovování došlo až po roce 1989, kdy převládala hlavně orientace na obce. Ústava ČR dává občanům právo na samosprávu v celcích, které vymezuje jako obce a kraje. Definuje je jako veřejnoprávní korporace s vlastním rozpočtem a určuje jejich správu zastupitelstvům, která jsou volena v obecných, rovných, přímých a tajných volbách na čtyři roky.

Zákon o obcích[1] definuje obec v §1 následujícím způsobem: „**Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.**“ V dalších paragrafech je potom, mimo jiné, uvedeno: „**Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů.**“

2.1.1. Orgány obce

Zákon o obcích definuje orgány obce v Hlavě 4 a dále.1

Zastupitelstvo obce

je základní kolegiální orgán samosprávy. Zastupitelstvo volí ze svého středu starostu a jeho zástupce. Je voleno demokraticky. Jednání zastupitelstva obce jsou veřejná, přičemž se zastupitelstvo schází nejméně jednou za tři měsíce. Zastupitelstvo je schopno se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina všech členů. K platnému rozhodnutí je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech členů.[2]

Výběr nejdůležitějších úkolů a pravomocí zastupitelstva obce:

- schvalovat program rozvoje územního obvodu obce,

1 Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ze dne 12. dubna 2000.

2 BŘEŇ, J. *Postavení zastupitelstva obce.* [online] 2007 [cit. 2011-01-31]. URL: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6262427&hledej=obecn%ED+z%F8%EDzen%ED>.

- schvalovat rozpočet obce a vyúčtování hospodaření za uplynulý kalendářní rok mimo pravomoci schvalovat jednotlivá rozpočtová opatření,
- uzavírat dohody o změně hranic obce,
- rozhodovat o založení, zřízení nebo zániku právnických osob nebo zařízení,
- rozhodovat o účasti obce v obchodních společnostech a nadacích,
- schvalovat obecně závazné vyhlášky ve věcech samostatné i přenesené působnosti,
- volit z řad svých členů starostu, zástupce starosty a další členy obecní rady (radní) a odvolávat je z funkce, stanovit počet členů obecní rady, jakož i počet dlouhodobě uvolněných členů zastupitelstva,
- zřizovat a rušit výbory, volit jejich předsedy a další členy a odvolávat je z funkce,
- zřizovat obecní (městskou) policii,
- rozhodovat o členství obce ve svazku a o vystoupení z tohoto svazku, o účasti obce v mezinárodních sdruženích místních orgánů a o členství obce v právnických osobách s mezinárodním prvkem,
- schvalovat územně plánovací dokumentaci sídelních útvarů a zón.

Rada obce

Pro zřízení obecní rady je třeba min. 15 členů zastupitelstva. Jedná se o kolegiální výkonný orgán obecního zastupitelstva v oblasti samostatné působnosti, který je tvořen starostou, jeho zástupci a dalšími členy (radními). Nepřísluší jí rozhodovat ve věcech přenesené působnosti kromě vydávání obecně závazných vyhlášek. Je volena z členů zastupitelstva a starosty a pečuje o výkon samosprávy – dbá rozhodnutí zastupitelstva a v některých věcech rozhoduje sama

Výběr nejdůležitějších úkolů a pravomocí rady obce:

- zabezpečuje hospodaření obce podle schváleného rozpočtu,
- plní vůči právnickým osobám a zařízením založeným nebo zřízeným obecním zastupitelstvem jménem obce úkoly zakladatele a zřizovatele podle zvláštních předpisů,

- projednává a řeší návrhy, připomínky a podněty předložené jí členy zastupitelstva obce, komisemi nebo občany obce,
- zřizuje a zrušuje komise a odborné pracovní skupiny řídí jejich činnost,
- rozhoduje o organizační struktuře obecního úřadu přezkoumává na základě podnětů opatření přijatá komisemi a odbory obecního úřadu v otázkách samostatné působnosti.

Starosta obce

Starosta zastupuje obec navenek. Starostu a místostarostu (místostarosty) volí do funkcí zastupitelstvo obce z řad svých členů. Za výkon své funkce odpovídají zastupitelstvu obce. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu a stanoví jeho plat. Starosta svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva obce a rady obce, podepisuje spolu s ověřovateli zápis z jednání zastupitelstva obce a zápis z jednání rady obce.

Výběr nejdůležitějších úkolů a pravomocí starosty obce:

- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok,
- plní úkoly zaměstnavatele, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanoví jim plat,
- odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce,
- zabezpečuje výkon přenesené působnosti v obcích, kde není tajemník úřadu,
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce.

Obecní úřad

Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce, kteří jsou zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu stojí starosta. Rada obce může zřídit (pro jednotlivé úseky činnosti obecního úřadu) odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Obecní úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce nebo rada obce a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Obecní úřad vykonává přenesenou působnost podle zákona o obcích.

2.1.2. Samostatná a přenesená působnost obce

Samostatná působnost obce

je samosprávou obce - obec sama spravuje své záležitosti a ty záležitosti svých členů, jejichž spravování jí stát neodňal. V samostatné působnosti jedná obec svým vlastním jménem a na vlastní účet.

Nedílnou součástí samostatné působnosti je právo mít vlastní majetek a samostatně s ním hospodařit. Majetek obce musí být využíván účelně a hospodárně. Obec je povinna pečovat o svůj majetek a povinně vede jeho evidenci. Majetek musí být chráněn před zničením, poškozením nebo odcizením. Před neoprávněnými zásahy musí včas uplatňovat právo na náhradu škody. Musí sledovat, zda dlužníci řádně plní své závazky, aby nedošlo k promlčení, nebo zániku vyplývajících práv.[3]

Dalšími oblastmi samostatné působnosti je:

- schvalování programu rozvoje obvodu obce,
- sestavení rozpočtu obce, hospodaření podle něj a vyúčtování za minulý rok, zřizování peněžních fondů,
- zakládání, zřizování a rušení příspěvkových organizací, rozhodování o účasti obce v obchodních společnostech a nadacích,
- stanovení druhů místních poplatků,
- vydávání obecně závazných vyhlášek,
- rozhodování o vyhlášení místního referenda, uzavírání dohod o změně hranic obce, volba, zřizování a ustanovení orgánů obce, rozhodnutí o účasti obce ve svazku obcí,
- úkoly v oblasti školství, zdravotní a sociální péče,
- zřizování obecní policie,
- čistota obce, odvoz komunálního odpadu a likvidace, zásobování vodou a čištění odpadních vod,
- správa a údržba zařízení, které slouží k uspokojení potřeb občanů obce.

Obec dále zajišťuje ve svém obvodu hospodářský, sociální a kulturní rozvoj.

3 BŘEŇ, J. *Postavení zastupitelstva obce.* [online] 2007 [cit. 2011-01-31]. URL: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6262427&hledej=obecn%ED+z%F8%EDzen%ED>.

Přenesená působnost

Obec vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony. Při výkonu přenesené působnosti se obec řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy. Jedná se o výkon státní správy na úseku hospodaření s byty, školství, dopravy atd. Náklady na výkon přenesené působnosti jsou obcím částečně hrazeny státem.

2.1.3. Hospodaření a rozpočet obce

Ekonomický základ obce představuje jednu z nejvýznamnějších a zároveň nezbytných složek obecní samosprávy. Bez adekvátního ekonomického zázemí je jen těžko představitelné, aby se obec mohla svobodně rozvíjet a uspokojovat nejrůznější potřeby svých občanů.

Obecní majetek a hospodaření obce spadá do její samostatné působnosti, ve které obec vystupuje v nejrůznějších soukromoprávních vztazích. Obec zde nemá povahu orgánu veřejné moci, tj. není mocensky nijak nadřazena, naopak je postavena naroveň, ostatním účastníkům těchto vztahů. Na druhé straně však zákon o obcích a jiné právní předpisy omezují v některých soukromoprávních vztazích svobodu jednání obce, protože disponuje veřejným majetkem a nakládá s veřejnými prostředky, a proto do popředí vystupuje veřejný zájem na její transparentní a efektivní hospodaření.

Základní principy hospodaření obce obsahuje obecní zřízení[4] v § 38 až § 44, přičemž související otázky lze nalézt zejména v § 84 (některé vyhrazené pravomoci zastupitelstva obce) a § 85 (vyhrazené majetkoprávní úkony zastupitelstva obce).

Jedním z hlavních **principů hospodaření obce** je především pečovat v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Z výše uvedeného vyplývá pro obce požadavek zabezpečovat všeobecný hospodářský, sociální a kulturní rozvoj. **Cílem počínání obce tedy není primárně dosažení zisku popř. jeho maximalizace na úkor naplňování jednotlivých sociálních funkcí obce.**

4 Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ze dne 12. dubna 2000.

Rozpočtové určení daní

Na základě předchozí kapitoly by tedy hlavním a rozhodujícím zdrojem příjmů do rozpočtu obce by neměly být zisky z podnikání či jiné hospodářské činnosti obce, ale povinné platby stanovené zákonem nebo na základě zákona – zejména **daně a poplatky**. V této oblasti je pro obce významný zejména zákon o rozpočtovém určení daní, který rozděluje daňové výnosy mezi stát, obce a kraje.

Současná právní úprava tohoto zákona stanoví podíl obcí z celostátního hrubého výnosu jednotlivých sdílených daní, které jsou příjmem rozpočtu obcí na 21,4 % (stoprocentním příjemcem výnosu daně z nemovitostí je ta obec, na jejímž území se nemovitost nachází). Zákon dále upravuje tzv. motivační prvky v systému rozpočtového určení daní pro obce. Jejich smyslem je motivovat obce, aby např. podporou podnikání a zaměstnanosti zvyšovaly svůj daňový výnos.

Místní poplatky

Zatímco stanovení daní a jejich rozpočtové určení obcím je záležitosti státu (obce mají možnost ovlivnit pouze konečnou výši daně z nemovitostí), je obci na druhé straně dána možnost (nikoliv povinnost) posílit své daňové příjmy zavedením **místních poplatků**.

Právní úprava místních poplatků je obsažena v zákoně o místních poplatcích. Podle tohoto zákona může obec zavést obecně závaznou vyhláškou některý z celkem 9 místních poplatků. Daněmi a místními poplatky se však zdaleka nevyčerpává výčet daňových příjmů obce. Mezi daňové příjmy obcí patří rovněž poplatky a odvody v oblasti životního prostředí, správní poplatky a ostatní odvody, které jsou ze zákona příjmem obce.

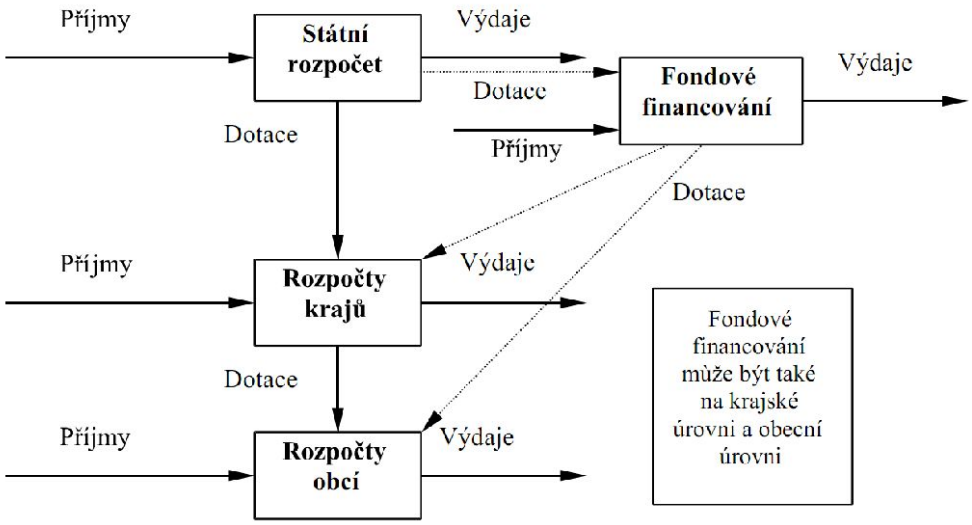
Daňové příjmy tvoří z hlediska svého rozsahu nejvýznamnější část obecních rozpočtů (z celostátního pohledu jde o více než polovinu celkových příjmů). Dalšími položkami obecních rozpočtů jsou přijaté dotace, zejména ze státního rozpočtu a státních fondů a v současnosti tzv. Evropských fondů, dále pak nedaňové příjmy (např. příjmy z vlastního podnikání) a kapitálové příjmy (např. úroky z peněžních prostředků na vkladovém účtu).

Rozpočet obce

Rozpočet obce je základem finančního hospodaření obce. Povinnost sestavovat územní rozpočet na dobu 1 roku vyplývá ze zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Rozpočet obce je nejdůležitější dokument, podle kterého se řídí hospodaření obce. Slouží zejména k:

- prosazování zájmů místního obyvatelstva,
- financování veřejných statků a služeb,
- realizaci rozvojové koncepce územní samosprávy.

Obsahem rozpočtu jsou příjmy, výdaje a ostatní peněžní operace včetně tvorby a použití peněžních fondů. Rozpočet obce je se státním a krajským rozpočtem svázán , mimo jiné, prostřednictvím dotací (viz. Obr. 1)[5].



Obr. 1: Model rozpočtové soustavy ČR (Zdroj: 5).

Příjmy rozpočtu obce tvoří:

- příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- příjmy z výsledku vlastní hospodářské činnosti,
- příjmy z hospodářské činnosti právnických osob (založených či zřízených obcí),
- správní poplatky,

5 MINISTERSTVO VNITRA ČR, AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Vzorový učební text pro obecnou část vzdělávání vedoucích úředníků územních samosprávných celků*. [online]. Brno: 2003 [cit. 2011-01-10]. 153 s. URL: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzor_vzd.html>.

- pokuty a odvody v pravomoci obce,
- výnosy z místních poplatků,
- výnosy z daní nebo podíly na nich (podle zákona o rozpočtovém určení daní),
- dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů,
- dotace z rozpočtu kraje,
- prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy, jež jsou příjmem obce,
- dary a příspěvky a jiné příjmy.

Naproti tomu výdaje rozpočtu obce tvoří:

- závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,
- výdaje na vlastní činnost v samostatné působnosti (zejména výdaje spojené s péči o vlastní majetek a jeho rozvoj),
- výdaje spojené s výkonem státní správy,
- závazky z uzavřených smluvních vztahů (vlastní a případně jeho organizací),
- závazky ze spolupráce s jinými územně samosprávními celky a dalšími subjekty (včetně příspěvků na společnou činnost),
- úhrada úroků z půjček a úvěrů,
- výdaje na emise vlastních dluhopisů a na úhradu výnosů,
- výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec nebo kraj,
- jiné výdaje (včetně darů a příspěvků na sociální a humanitární účely).

Dotace obcím

Dotace představují svým objemem poměrně výrazný podíl zdrojů územních rozpočtů. Dotace obcím se v současném systému financování obcí dají rozdělit na dvě skupiny. Jsou to jednak nárokové dotace, svázané s určitou veřejnou službou, kterou daná obec vykonává. Za předem stanovených podmínek je obci poskytnuta automaticky. Druhou skupinu tvoří dotace, o které se obce musí individuálně ucházet – nenárokové dotace.[6]

6 TOMÁNEK, P. *Role dotací v územních rozpočtech*. [online] 2002 [cit. 2011-01-31]. URL: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=557249&hledej=obecn%ED+z%F8%EDzen%ED>.

Nárokové dotace poskytované obecním rozpočtům plní funkci financování těchto několika skupin veřejných služeb. Především je to dotace na veřejné služby, jejichž výkon přenesl na obce stát (přenesený výkon státní správy). Jsou vykonávány také pro obyvatele jiných obcí.

Získání **nenárokových dotací** závisí na řadě okolností (objem prostředků státu, vlastní zdroje obcí, množství požadavků, zadluženost obce, regionální politika státu, ale zřejmě i lobování apod.). Dotace zde představují státem podporované aktivity obcí, které mají převážně investiční charakter.

2.2. Regionální politika Evropské unie

Přestože je Evropská unie jednou z nejbohatších částí světa, existují mezi jejími regiony výrazné rozdíly, pokud jde o příjem a příležitosti. Prostřednictvím své regionální politiky, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), EU přesouvá prostředky z bohatých regionů do chudších. Cílem je modernizovat zaostávající regiony a umožnit jim, aby se dostaly na úroveň zbytku Unie.

Pro statistické monitorování a analýzy ekonomické a sociální situace v regionech byla v roce 1988 zavedena jednotná nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS). Na jejím základě jsou dle počtu obyvatel definovány tři hlavní úrovně regionálního členění území:

Úroveň	Doporučený min. počet obyvatel	Doporučený max. počet obyvatel
NUTS I	3 000 000	7 000 000
NUTS II	800 000	3 000 000
NUTS III	150 000	800 000

Tabulka 1: Rozdělení územních statistických jednotek EU (Zdroj: [7]).

Česká republika byla historicky tradičně dělena na kraje odpovídající úrovni NUTS III, avšak kvůli vstupu do Evropské unie musela zavést mezi stát a kraje ještě jeden stupeň členění odpovídající úrovni NUTS II: regiony soudržnosti. Právě na úroveň NUTS II je totiž směřována podpora z fondů EU v cíli Konvergence a částečně též Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

7 BUSINESSINFO.CZ. *Regionální politika Evropské unie*. [online]. 2007 [cit.: 2011-01-10]. URL: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>.

Kromě tří úrovní NUTS ještě existují dvě nižší úrovně územně-správního statistické členění, které však již nejsou určující pro rozdělení prostředků z fondů EU. Jedná se o tzv. místní administrativní jednotky (LAU).8

Úroveň	Název	Počet jednotek
NUTS I	Stát	1
NUTS II	Regiony soudržnosti	8
NUTS III	Kraje	14
LAU I	Okresy	76 + 15 pražských obvodů
LAU II	Obce	6 249

Tabulka 2: Členění území České republiky (Zdroj: [8]).

Obr. 2: Rozložení 14 krajů (NUTS III) do 8 regionů soudržnosti (NUTS II) v ČR (Zdroj: 8).

2.2.1. Strukturální fondy a fondy soudržnosti

Politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) je naplňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti.

Strukturální fondy (SF) jsou určeny pro chudší nebo jinak znevýhodněné regiony (např. venkovské a problémové městské oblasti, upadající průmyslové oblasti, řídce osídlené oblasti a pohraniční regiony atd.). Existují dva strukturální fondy:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**: podporovány jsou investiční (infrastrukturní) projekty, jako např. výstavba silnic a železnic, odstraňování

8 BUSINESSINFO.CZ. *Regionální politika Evropské unie*. [online]. 2007 [cit.: 2011-01-12]. URL: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>.

ekologických zátěží, budování stokových systémů, výstavby poldrů a úpravy koryt řek, podpora začínajícím podnikatelům, rozvoj a obnova sportovních areálů využitelných pro cestovní ruch, rekonstrukce kulturních památek, využívání obnovitelných zdrojů energie, výsadba regenerační zeleně apod.

- **Evropský sociální fond (ESF)**: podporovány jsou neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty, jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele apod.[9]

Fond soudržnosti (FS) je na rozdíl od strukturálních fondů určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční (infrastrukturní) projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava, řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy) a ochranu životního prostředí.

2.2.2. Cíle regionální politiky

V období 2007—2013 sleduje regionální politika tři cíle, k jejichž dosažení má v evropském střednědobém rozpočtovém rámci vyčleněno 347 miliard eur:

- **Cíl Konvergence**: podpora hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II s hrubým domácím produktem (HDP) na obyvatele nižším než 75 % průměru tohoto ukazatele pro celou Evropskou unii. Tento cíl je financovaný z ERDF, ESF a FS a v České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy.
- **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost**: podpora regionů na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují limitní ukazatele pro zařazení do cíle Konvergence. Tento cíl je financovaný z ERDF a ESF a v České republice pod něj spadá Hl. m. Praha.9

9 BUSINESSINFO.CZ. *Regionální politika Evropské unie*. [online]. 2007 [cit.: 2011-01-12]. URL: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>.

- **Cíl Evropská územní spolupráce**: podpora přeshraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic. Dále je podporována meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. Tento cíl je financovaný z ERDF a v České republice pod něj spadají všechny regiony.

Cíl	**Fondy pro ČR**	
Konvergence	25,88 mld. € (cca 730,00 mld. Kč)	96,98%
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	419,09 mil. € (cca 11,73 mld. Kč)	1,56%
Evropská územní spolupráce	389,05 mil. € (cca 10,97 mld. Kč)	1,46%
Celkem	**26,69 mld. € (cca 752,70 mld. Kč)**	**100%**

Tabulka 3: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007-2013 (Zdroj: [10]).

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

2.3. Operační programy 2007 – 2013

Realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) se řídí principem programování, kdy projekty nejsou k financování vybírány nahodile, ale podle toho, zda pomáhají odstraňovat problémy identifikované ve strategických dokumentech. Zárukou tohoto přístupu jsou **operační programy** s prioritními osami sledujícími záměry politiky soudržnosti. Prospívá se tím ekonomice a společnosti v konkrétním regionu a zároveň i na celoevropské úrovni.[11]

V období 2007 – 2013 bude v České republice využíváno 26 operačních programů, které jsou rozděleny mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti:

10 FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Regionální politika EU*. [online]. [cit.: 2011-01-15]. URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>.

11 FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Programy 2007 – 2013*. [online]. [cit.: 2011-01-15]. URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>.

Cíl konvergence

V jeho centru stojí podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů a členských států. V České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy a je realizovaný prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů. Na cíl Konvergence připadá v České republice 25,88 miliard eur.

Sedm regionálních operačních programů (ROP) pro regiony soudržnosti (NUTS II) s celkovou přidělenou částkou 4,66 miliard eur: ROP NUTS II Severozápad, ROP NUTS II Moravskoslezsko, ROP NUTS II Jihovýchod, ROP NUTS II Severovýchod, ROP NUTS II Střední Morava, ROP NUTS II Jihozápad a ROP NUTS II Střední Čechy.

Osm tematických operačních programů s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard eur: OP Doprava, **OP Životní prostředí,** OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Integrovaný operační program a OP Technická pomoc.[12]

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Tento cíl podporuje regiony, které nečerpají z Konvergence. V České republice pod něj spadá Hl. m. Praha se dvěma operačními programy. Na cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadá v České republice 0,42 miliardy eur: OP Praha Konkurenceschopnost a OP Praha Adaptabilita.12

Cíl Evropská územní spolupráce

Usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů. Na cíl Evropská územní spolupráce připadá v České republice 0,39 miliard eur: OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko, OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko, OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko, OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko, OP Meziregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko), OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko,

12 FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Programy 2007 – 2013*. [online]. [cit.: 2011-01-15]. URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>.

část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny), Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU), Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy).

2.3.1. Operační program Životní prostředí

Operační program Životní prostředí je zaměřený na zlepšování kvality životního prostředí a tím i zdraví obyvatelstva. Přispívá ke zlepšování stavu ovzduší, vody i půdy, řeší problematiku odpadů a průmyslového znečištění, podporuje péči o krajinu a využívání obnovitelných zdrojů energie a budování infrastruktury pro environmentální osvětu.

Operační program Životní prostředí (OPŽP) spadá mezi tematické operační programy v cíli Konvergence a z pohledu finančních prostředků je druhým největším českým operačním programem: z fondů EU je pro něj vyčleněno 4,92 mld. € , což činí přibližně 18,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,87 mld. €.

OP Životní prostředí obsahuje 8 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, případně ještě podoblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.[13]

Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní

Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 1,99 mld. €, tj. 40,4 % OPŽP. Podporuje projekty, které směřují ke zlepšení stavu povrchových a podzemních vod, zlepšení jakosti a dodávek pitné vody a snižování rizika povodní.

Zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí

Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 0,63 mld. €, tj. 12,9 % OPŽP. Podporuje projekty, které jsou zaměřeny na zlepšení nebo udržení kvality ovzduší a omezení emisí základních znečišťujících látek do ovzduší s důrazem na využití

13 OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Stručně o OP Životní prostředí*. [online]. [cit.: 2011-01-16]. URL: <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>.

nových, šetrných způsobů výroby energie včetně obnovitelných zdrojů energie a energetických úspor.

Udržitelné využívání zdrojů energie

Na prioritní osu 3 je z fondů EU vyčleněno 0,67 mld. €, tj. 13,7 % OPŽP. Podporuje projekty zaměřené na udržitelné využívání zdrojů energie, zejména obnovitelných zdrojů energie, a prosazování úspor energie. Dlouhodobým cílem programu je zvýšení využití obnovitelných zdrojů energie při výrobě elektřiny a tepla a efektivnější využití odpadního tepla.

Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží

Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 0,78 mld. €, tj. 15,8 % OPŽP. Podporuje projekty, které se zaměřují na zkvalitnění nakládaní s odpady, snížení produkce odpadů nevhodných pro další zpracování a odstraňování starých ekologických zátěží.

Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik

Na prioritní osu 5 je z fondů EU vyčleněno 0,06 mld. €, tj. 1,2 % OPŽP. Nabízí podporu formou dotací projektům zaměřeným na omezování průmyslového znečištění a s ním souvisejících rizik pro životní prostředí s důrazem na prevenci a výzkum v oblasti znečišťujících látek a jejich monitorování.

Zlepšování stavu přírody a krajiny

Na prioritní osu 6 je z fondů EU vyčleněno 0,60 mld. €, tj. 12,2 % OPŽP. Podporuje projekty, které přispívají ke zpomalení či zastavení poklesu biodiverzity, ochraně ohrožených druhů rostlin a živočichů, zajištění ekologické stability krajiny a podporují vznik a zachování přírodních prvků v osídlených oblastech.

Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu

Na prioritní osu 7 je z fondů EU vyčleněno 0,04 mld. €, tj. 0,9 % OPŽP. Nabízí podporu při budování široké sítě center environmentálního vzdělávání a informačních center zaměřených na ochranu životního prostředí ve všech krajích České republiky a na

zabezpečení kvalitních odborných materiálů pro environmentální vzdělávání, včetně internetových řešení či naučných stezek.

Technická pomoc

Na prioritní osu 8 je z fondů EU vyčleněno 0,14 mld. €, tj. 2,9 % OPŽP. Financování aktivit spojených s řízením programu.

2.4. Projektové řízení

Projektové řízení[14] (angl. termín Project Management) slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn. Předmětem projektového řízení je **projekt**, který představuje soubor činností, které je potřeba naplánovat a provést, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu. Projektového řízení vychází z poznání, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

Kromě toho další dva principy, které využívá projektové řízení jsou:

- princip týmové práce, kdy společnou prací rozličných specialistů lze vyřešit i velmi složité problémy,
- princip systematické práce, která je podložena exaktními metodami.

Projektové řízení důsledně využívá na systémového přístupu k řešení problémům, kdy se věci a jevy zvažují ve vzájemných souvislostech. Přitom se postupuje od globálních cílů k detailním činnostem (postup shora dolů - TOP DOWN), systematicky a strukturovaně (velký problém se rozdělí na řadu menších problémů, které se snadněji řeší - Divide et impera!). Proto projekt má být vždy komplexní a zachycovat všechny podstatné rysy realizace změny.

14 LACKO, B. *Řízení projektů vývoje IT/IS.* Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 75 s.

2.4.1. Nástroje projektového řízení

Základním nástrojem pro plánování a řízení projektů je **síťová analýza**, konkrétně například metoda CPM (Critical Path Method). Metody síťové analýzy slouží k plánování času, nákladů a zdrojů.

Pro zahajování projektů je často používána **metoda logického rámce** (Logical Frame Method). Při navrhování, ale hlavně k prezentaci časového průběhu činností projektu se používají **Ganttovy diagramy**. Ke zjištění potenciálních překážek úspěšnosti projektu se aplikují vybrané postupy pro **analýzu rizik**. **Vyhodnocování stavu** projektu a k sestavení predikce jejich vývoje se používá metoda analýzy dosažené hodnoty (Earned Value Analysis). Ke **snížení nákladů na projekty** se používají různé modifikace hodnotové analýzy (Value Analysis) a nákladového controllingu. Pro úspěšné zvládnutí týmové práce se používají různé **formy porad** (walkthroughs), metody **skupinového řešení problémů** (brainstorming). Výčet není úplný, protože projektové týmy používají řadu speciálních metod pro řešení specifických problémů.

2.4.2. Základní pojmy používané v projektovém řízení

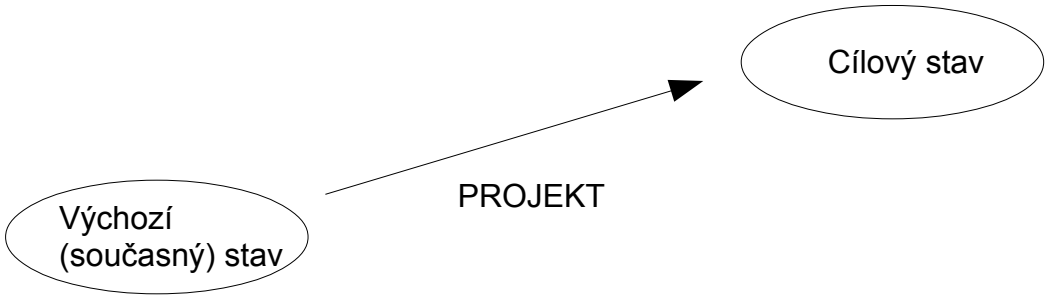
Projekt (Project) – jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Atributy projektu:

- jedinečnost v cíli a postupu,
- vymezenost v časem, rozpočtem a zdroji,
- řízení projektovým týmem,
- složitost a komplexnost,
- rizikovost.

Akce, které mají tyto znaky by měly být realizovány jako projekt, pokud neexistují zvláštní důvody, aby jako projekt realizovány nebyly. Akce, které tyto znaky postrádají, nemají být realizovány jako projekty.

Cíl (Target) představuje koncový stav po ukončení projektu. Cíl nemůžeme dosáhnout přímo. Proto realizujeme projekt, abychom postupnou realizací naplánovaných činností navodili z výchozího stavu stav cílový:



Obr. 3: Vazba mezi projektem a cílem (Zdoj: Vlastní zpracování).

Často si stanovujeme dílčí, postupové cíle – **milníky** (Milestones). Milníky v projektu představují vždy významné události.

Obsah projektu (Content) je představován souhrnem činností, které se váží ke konkrétnímu výstupu projektu. Je definován procesem k dosažení cílového stavu. **Rozsah projektu** (Scope) stanovuje, co vše bude do projektu zahrnuto resp. co nebude součástí projektu. **Zákazník** projektu představuje zainteresovanou stranu, které u určen výstup projektu.

Kriteria úspěšnosti projektu jsou kriteria, podle nichž lze posuzovat relativní úspěšnost či neúspěšnost projektu. Hlavním požadavkem je jejich jasné a jednoznačné definování. Projekt je formulován, hodnocen, vytvořen a realizován v rámci svého **kontextu** (prostředí), kterým je přímo či nepřímo ovlivňován. Veškeré tyto vlivy, jako jsou normy, trendy apod. působí na koncepci a vývoj projektu. Příkladem externích vlivů jsou geofyzikální, ekologické, sociální, psychologické, kulturní, politické, ekonomické, finanční, právní, kontraktační, organizační, technologické a estetické aspekty.

Zainteresovaná osoba jsou osoby nebo skupiny osob, které se podílí na projektu, jsou zainteresované na provedení projektu, nebo mají nějakou vazbu na projekt. Mají právně zaručený zájem na úspěšnosti organizace a na prostředí, v němž tato organizace funguje. Příkladem zainteresovaných osob jsou zákazník, kontraktor, vedoucí týmu, členové týmu, výsledný uživatel, propagátoři, rezidenti, skupina se společným zájmem, tisk, správní orgány, banka.

Řízení projektu je plánování, organizování, sledování a kontrola všech aspektů projektu a motivování veškerého zainteresovaného personálu k dosažení záměrů

projektu při dodržení bezpečnostních hledisek a v dohodnuté lhůtě, za dodržení nákladů a kriterií z hlediska plnění. Zahrnuje celkový objem úkolů vedení, organizace vedení, postupů vedení a opatření vedení za účelem realizace projektu.

Činnosti jsou představovány elementárními plánovanými pracemi, jejichž realizace má zajistit dosažení cílového stavu. Celkový průběh projektu, který vždy obsahuje velkou řadu činností, můžeme rozdělit jejich seskupením do jednotlivých fází. Hovoříme že v projektu rozlišujeme na „**životní fáze projektu**".

Fáze projektu dále seskupujeme do tří skupin:

- **Předprojektové fáze**: Studie příležitosti, Předběžná studie proveditelnosti, Studie proveditelnosti, Studie financování a nadějnosti – pokud není zahrnuta do studie proveditelnosti. Často jsou tato fáze nahrazeny (většinou z časových důvodů) tzv. **předprojektovými úvahami**.
- **Projektové fáze** (Zahájení projektu, Podrobný plán projektu, Implementace projektu, Ukončení projektu),
- **Vyhodnocovací fáze**: Analýza ukončeného projektu a Zpracování návrhů na zlepšení příštích projektů ,

Logický rámec projektu

Metoda logického rámce (Logical Framework Method) je postup, který nám umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Používá se v první fázi práce na projektu a je praktickou pomůckou pro:

- organizaci myšlení pracovní skupiny, která realizuje první fázi práce na projektu
- stručné a přesné vyjadřování,
- stanovení cílů realizace projektu,
- uvedení činnosti a investic do souvislosti s očekávanými výsledky,
- dokumentaci základních charakteristických atributů projektu,
- kritické posouzení návrhu projektu.

Studie příležitosti

Studie příležitosti (Oportunity Study) zvažuje výchozí stav na začátku projektu a hledá cílový stav, pro který se snaží specifikovat cíl projektu. Odhadují se předpokládané přínosy projektu a očekávané náklady na projekt.

Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) navrhuje zpřesněnou představu jak dospět ke zvolenému cíli, který se v této fázi zpřesňuje, stejně jako se zpřesňují plánované náklady a přínosy. Postup k plánovanému cíli se vybírá z možných variant postupů podle přijatých kritérií. Důležitou záležitostí studie proveditelnosti je ekonomická analýza projektu, zejména výpočet takových ukazatelů jakými jsou: zisk, doba návratnosti projektu, zhodnocení investic projektu, čistá současná hodnota projektu, a dalších. Pro analýzu veřejných a neziskových projektů se používá nejčastěji Cost/Benefit Analysis.

Analýza nákladů a přínosů – CBA

Cost benefit analýza, někdy též zvaná analýza nákladů a přínosů je nejčastějším způsobem hodnocení veřejně prospěšných projektů. Jejím účelem je vyčíslit nejen finanční náklady na realizaci projektu a výnosy, které z něj bezprostředně plynou zřizovateli, ale současně i finančně zhodnotit všechny další společenské přínosy (např. zlepšení zdravotního stavu obyvatel, oživení turistického ruchu, vliv na životní prostředí…), které projekt přinese - pro místní obyvatele, obec, stát. CBA tak umožňuje hodnotit výhodnost investic i u projektů, které výsledně nepřinášejí zisk (projektů veřejného charakteru). Díky převedením nepřímých užitků na finanční částky je možné hodnotit vhodnost finanční investice, i když je jejím hlavním účelem společenský užitek a ne finanční návratnost.

Identifikační listina projektu

Obvykle obsahuje první přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu – finance, čas a předpokládané zdroje a jmenuje manažera projektu. Někdy je obsažen i základní návrh milníků a další informace.

Struktura projektu – WBS

Jedná se o výčet produktů (výstupů) projektu – hierarchická struktura rozdělení prací. Obvykle se dělá v několika úrovních. Strukturování projektu je předpokladem zahájení plánování všech tří parametrů projektu - kvality, času, nákladů pro jednotlivé činnosti. V průběhu realizace projektu může docházet k změnám ve struktuře prací. Tyto

změny musí být vždy pečlivě koordinovány s ostatními procesy – s řízením času, nákladů, zdrojů a dalšími.

Ganttův diagram

Ganttův diagram (Gantt Chart) je prakticky synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období ve kterém se plánuje, podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývány jako úkoly) - tedy kroky, činnosti nebo podprojekty a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu (viz WBS). Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Rizika projektu

Rizikové inženýrství (Risk Engineerig) je technicko-ekonomická disciplína, která se zabývá problematikou rizika. Riziko je v ní chápáno jako možnost utrpět určitou ztrátu. Využívá statistiky a pravděpodobnosti pro výpočet možné ztráty.

Negativní působení různých náhodných, nepříznivých vlivů z okolí projektu může negativně ovlivnit průběh projektu, který pak může skončit neúspěšně. Rizikové inženýrství vypočítává hodnotu rizika, jako součin pravděpodobnosti nepříznivé události a hodnoty možné ztráty:

Hodnota rizika = pravděpodobnost x ztráta

Protože pravděpodobnost je bezrozměrné číslo, je hodnota rizika vyjádřena v měnové jednotce, ve které vyjádříme možnou ztrátu. Komplexní analýza rizik zahrnuje v rizikovém inženýrství:

- identifikaci hrozícího nebezpečí,
- vyhodnocení rizika,
- návrhy opatření ke snížení rizika.

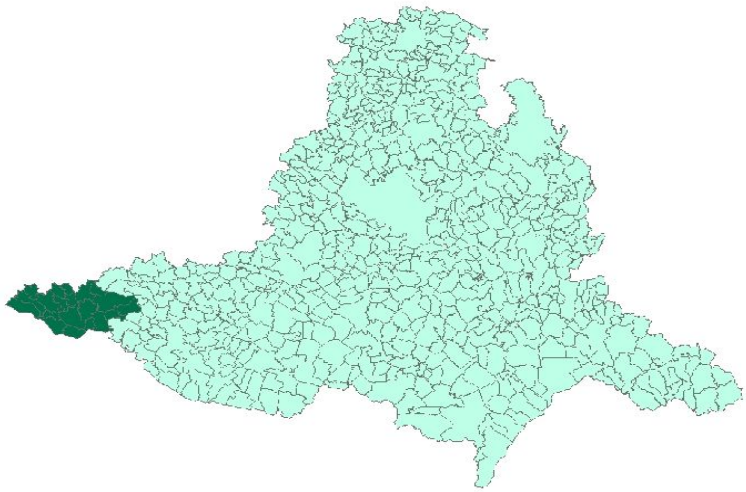
V projektovém řízení se jedná o stanovení rizika, které může negativně ovlivnit průběh projektu. Často se používá termínu – řízení projektových rizik – Risk Project Management.

3. Analýza problému a současné situace

V této části se zaměříme na analýzu obce Korolupy zasazenou do kontextu Mikroregionu Vranovska v okrese Znojmo. Součástí bude analýza vývoje finanční situace obce v minulých letech a struktura jejího majetku.

3.1. Mikroregion Vranovsko

Abychom mohli popsat a analyzovat současnou situaci a problémy v obci Korolupy, uvedeme informace o celé oblasti Vranovska, jejíž je obec součástí. Dále uvedené informace potom platí pro obec Korolupy bez výjimky.

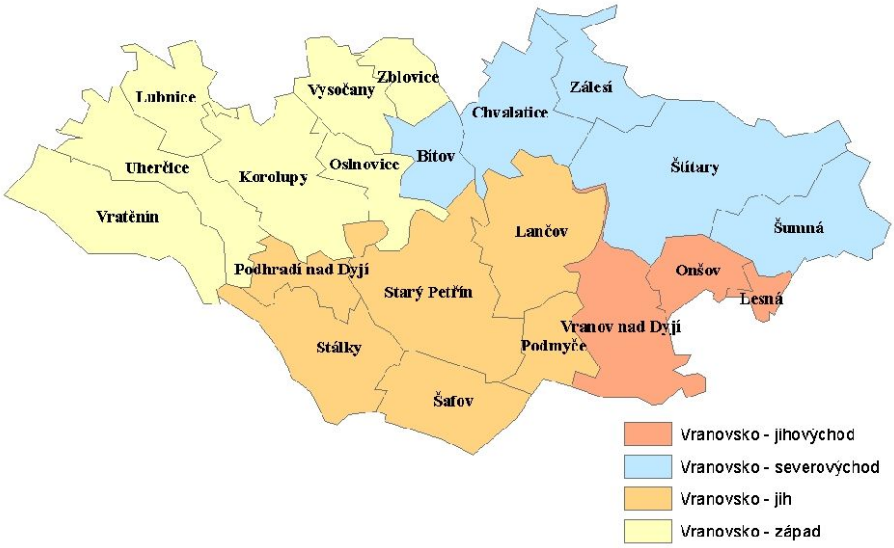


Obr. 4: Mikroregion Vranovsko v rámci Jihomoravského kraje (Zdroj: 15).

Mikroregion Vranovsko patří mezi okrajová území Jihomoravského kraje (viz. Obr. 4)[15]. Na západě hraničí s Jihočeským krajem (okres Jindřichův Hradec), severní část se dotýká kraje Vysočina (okres Třebíč), jižní okraj je tvořen státní hranicí s Rakouskem. Periferní polohu zesiluje rozdělení území hluboce zařízlutým tokem řeky Dyje a zejména Vranovskou přehradou a s tím související obtížná dopravní dostupnost. Z Vranova nad Dyjí do města Znojma je po silnici 22 km. Nejdále do Znojma po silnici mají obce ze západní části mikroregionu, např. Vratěnín je vzdálen 44 km, obec Korolupy potom 42 km.

15 GALVASOVÁ, I. BINEK, J. CHABIČOVSKÁ, K. HOLEČEK, J. *Strategie rozvoje mikroregionu Vranovsko.* Finální verze k připomínkám. Brno: GaREP spol. s r.o., 2005.

Územím neprochází žádná významná silnice, železnice prochází pouze obcí Šumná na východě území (trať Znojmo – Šumná – Moravské Budějovice – Okříšky). Obě tyto komunikace mají směr jihovýchod-severozápad, z čehož je patrný odklon od státní hranice směrem do vnitrozemí, což je i jedna z příčin izolovanosti mikroregionu. Výraznou dopravní bariérou je státní hranice spolu s tokem řeky Dyje a v neposlední řadě i Vranovská přehrada, která se nachází uprostřed oblasti.



Obr. 5: Mikroregion Vranovsko a jeho části (Zdroj: 16).

Vranovsko má příznivé přírodní podmínky pro zemědělskou výrobu, i když ve srovnání s ostatními oblastmi znojemského okresu nepatří k nejúrodnějším. Část svažitých pozemků podléhá půdní erozi. Mimoprodukční zemědělské využívání území je významné především v oblasti s „přikázaným režimem“. Jedná se především o část území zasahující do Národního parku Podyjí.

Území mikroregionu nabízí rozmanitou a pro turisty zajímavou krajinu, především kaňonovité údolí řeky Dyje a okolí vodní nádrže jsou hlavními atraktivitami v oblasti cestovního ruchu. Vranovsko je velmi bohaté na kulturně-historické památky. Vyhláškou ministerstva kultury z roku 2002 bylo Vranovsko-Bítovsko prohlášeno za památkovou zónu.[16]

16 GALVASOVÁ, I. BINEK, J. CHABIČOVSKÁ, K. HOLEČEK, J. *Strategie rozvoje mikroregionu Vranovsko*. Finální verze k připomínkám. Brno: GaREP spol. s r.o., 2005.

3.1.1. Struktura obcí a obyvatelstvo

Struktura osídlení mikroregionu se vyznačuje velkým počtem relativně malých obcí, jež jsou vcelku rovnoměrně rozloženy kolem hlubokého údolí řeky Dyje a Vranovské přehrady. Hluboké říční údolí však tvoří významnou komunikační bariéru, jež zhoršuje dostupnost jednotlivých obcí mikroregionu. Některé obce, ležící na levém břehu Dyje, jsou paradoxně lépe dopravně napojeny na Jemnici či Moravské Budějovice, ležící již v kraji Vysočina, případně na Rakousko (hraniční přechod Vratěnín – Drosendorf), než na Vranov nad Dyjí a Znojmo. Obtížná dopravní dostupnost i nutnost dojížďky za prací jsou některými z důvodů poklesu počtu obyvatel.

V současné době v mikroregionu převažují obce do 200 obyvatel. I když se podíl obyvatel v obcích mezi lety 1991 a 2001 zvýšil o 2,5%, absolutně v nich dochází, stejně jako v celém mikroregionu, k úbytku obyvatelstva. Z toho vyplývá, že obyvatelé většinou odcházejí mimo mikroregion. Vranovsko ztratilo od roku 1961 téměř třetinu populace. V devadesátých letech 20. století se pokles počtu obyvatel mikroregionu zpomalil, stále však dochází k jejich úbytku, zejména v nejmenších obcích.

Důvodem razantního poklesu počtu obyvatel Vranovska ve 2. polovině 20. století, kdy z této oblasti odešla čtvrtina obyvatel, může být nucené vysidlování související s blízkostí rakouských hranic a někdejší „železné opony“, a také trend stěhování obyvatel do větších měst. Na začátku devadesátých let se změnily důvody pro odchod obyvatel (významnější je totiž úbytek obyvatel migrací než přirozenou měnou), ovšem vylidňování Vranovska pokračuje. Periferní poloha a s ní související nedostatek pracovních příležitostí, špatná vybavenost službami a často obtížné dopravní spojení je příčinou stálého odlivu obyvatel do větších měst.

3.1.2. Hospodářství a trh práce

Mikroregion Vranovsko je tvořen pestrou mozaikou lesních, zemědělských a vodních ploch a tomu odpovídá i hospodářské zaměření regionu. Hlavními hospodářskými odvětvími Vranovska jsou **zemědělství a cestovní ruch**. Zemědělství je spojeno především se západní částí území, cestovní ruch těží z vybudování Vranovské přehrady a množství historických památek.

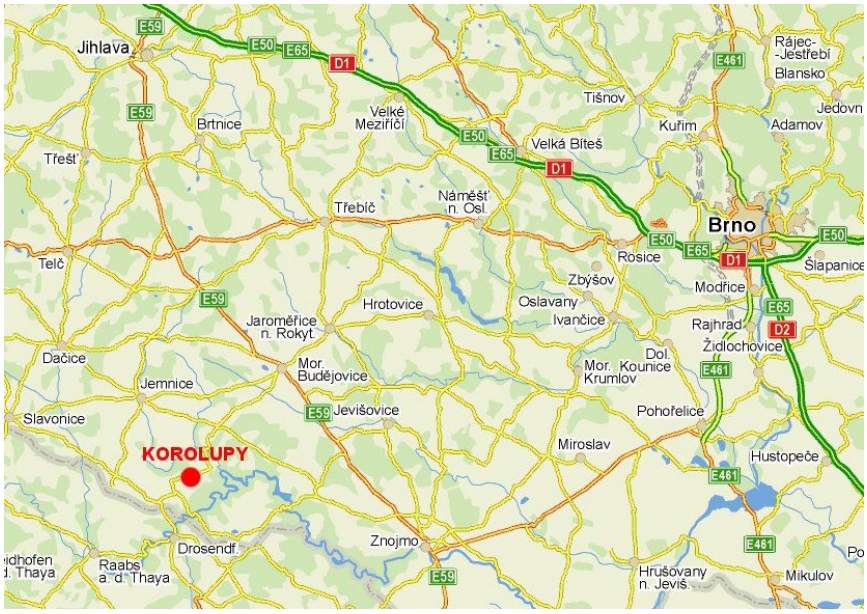
Ve struktuře hospodářství Vranovska dominovaly v minulosti velké **zemědělské podniky**, ať už s formou státního nebo družstevního vlastnictví statků. Ještě v 1.

polovině 90. let v zemědělství a lesnictví pracovalo více než 50 % ekonomicky aktivních obyvatel. Zemědělství a lesnictví si udržuje stále významnou roli, i když dominujícím je již sektor služeb. Právě pro sektor služeb ve venkovském prostoru je typická struktura drobných podniků, v zemědělství přetrvává existence vybraných velkých subjektů doplněná množstvím drobných soukromých zemědělců.

Nezaměstnanost je vážným problémem regionální ekonomiky. Podle Úřadu práce ve Znojmě[17] se pohybovala v roce 2009 nezaměstnanost na Vranovsku kolem 22%, přičemž na Znojemsku byla cca 15% a v ČR kolem 8 až 9%.

3.2. Základní informace o obci Korolupy

Obec Korolupy leží v západní části okresu Znojmo v mikroregionu Vranovsko, ve výšce 433 m nad mořem na pravém břehu řeky Blatnice. Korolupy se poprvé připomínají v r. 1373. Od roku 1564 náležely Korolupy k uherčickému panství. Do konce 18. stol. ves s většinou českého obyvatelstva, v 19. stol. německé obyvatelstvo se silnou českou menšinou. Po roce 1945 české obyvatelstvo. Název obce je odvozen od loupačů kůry.



Obr. 6: Poloha obce Korolupy v Jihomoravském kraji (Zdroj: Mapy.cz, vlastní zpracování).

17 ÚŘAD PRÁCE VE ZNOJMĚ. *Zpráva o situaci na trhu práce za rok 2009.* [online]. [cit 2011-01-15]. URL: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/zn_info/sz/zpravy>.

Obec Korolupy je malou obcí v mikroregionu Vranovsko na rozhraní několika krajů a okresů, což má to za následek velké vzdálenosti do center vyššího řádu (Znojmo, Brno, Třebíč, Jihlava). S tím je samozřejmě spojena ekonomická izolovanost oblasti, která brání plynulému rozvoji území.

Rozvoj obce byl také velmi poznamenán vývojem po druhé světové válce, kdy bylo z obce odsunuto původní německé obyvatelstvo a místo něj přišli noví obyvatelé. Dalším omezením byla před rokem 1989 poloha obce při hranicích s Rakouskem v blízkosti tzv. pohraničního pásma - „železné opony“.

Základní statistické údaje o obci Korolupy:

Poloha obce:	
Kraj	Jihomoravský
Okres, Obec s rozšířenou působností	Znojmo
Pošta, Matrika	Uherčice
Stavební úřad, Úřad práce	Vranov nad Dyjí
Ostatní úřady: Finanční úřad, Katastrální úřad atd.	Znojmo
Výměra katastru	1 547 ha
z toho: - zemědělská půda - lesní půda	 880 ha 597 ha
Počet obyvatel	187
- z toho muži - ženy	98 89
Ekonomicky aktivní obyvatelé	cca 105
- z toho v zemědělství - v průmyslu	cca 40% cca 30%
Nezaměstnanost	cca 18%
Infrastruktura	
- veřejný vodovod - kanalizace a ČOV - plynofikace - veřejný Internet	NE NE ANO ANO
Nejvýznamnější zaměstnavatel	Zemědělské družstvo Korolupy, cca 40 zaměstnanců

Tabulka 4: Statistické údaje o obci Korolupy (Zdroj: ČSÚ, vlastní informace).

Pro obec Korolupy platí bezezbytku informace uvedené v kapitole 3.1. Jedná se vylidňující se o malou obec v převážně zemědělské oblasti s vysokou nezaměstnaností a stárnoucí populací.

Obec Korolupy patřila, podobně jako další obce, do roku 1989 pod MNV Uherčice. Na konci roku 1990 je po volbách do zastupitelstev obcí obnovena samostatná obec a vzniká obecní úřad. Nově vzniklé zastupitelstvo začíná budovat infrastrukturu obce úplně od počátku, počínaje výstavbou nového obecního úřadu, rekonstrukcí mateřské školy atd. Dalším dlouhodobým úkolem bylo získat zpět historický obecní majetek, jako budovy, zemědělské pozemky a lesy.

V následujících letech probíhá v obci standardní rozvoj jako v mnoha jiných obcích, např. vybudování plynovodu, oprava a odbahnění místního rybníka atd. I přesto ovšem v obci citelně chybí např. vodovod a kanalizace, které omezují rozvoj obce.

Pamětihodnosti obce

- farní kostel sv. Vavřince z druhé poloviny 18. století
- pomník padlým občanům v 1. světové válce z roku 1929
- collaltovská cihelna z počátku 19. století (u Uherčic)
- letohrádek (u Uherčic), kapličky a boží muka v okolí obce

Další zajímavosti a možnosti vyžití

- na loukách u Podhradí nad Dyjí předválečné bunkry tzv. řopíky
- v katastru obce byl lom na tmavé gabro (pozůstatky na návsi)
- obecní rybník (koupání, rybaření)
- okolní lesy (houbaření, myslivost)

V blízkosti obce

- Hraniční přechod s Rakouskem – Vratěnín, 8 km
- Státní zámek Uherčice – 4 km
- Státní hrad Bítov – 9 km
- Státní zámek Vranov nad Dyjí – 16 km
- Zřícenina hradu Cornštejn – 6 km
- Zřícenina gotického hradu Frejštejn – Podhradí nad Dyjí, 4 km přes pole a lesem
- Vranovská přehrada – 5 až 15 km

3.3. Analýza finanční situace obce Korolupy

V této kapitole provedeme analýzu rozpočtových příjmů a výdajů obce Korolupy včetně analýzy soběstačnosti a zadluženosti obce za posledních 6 let.

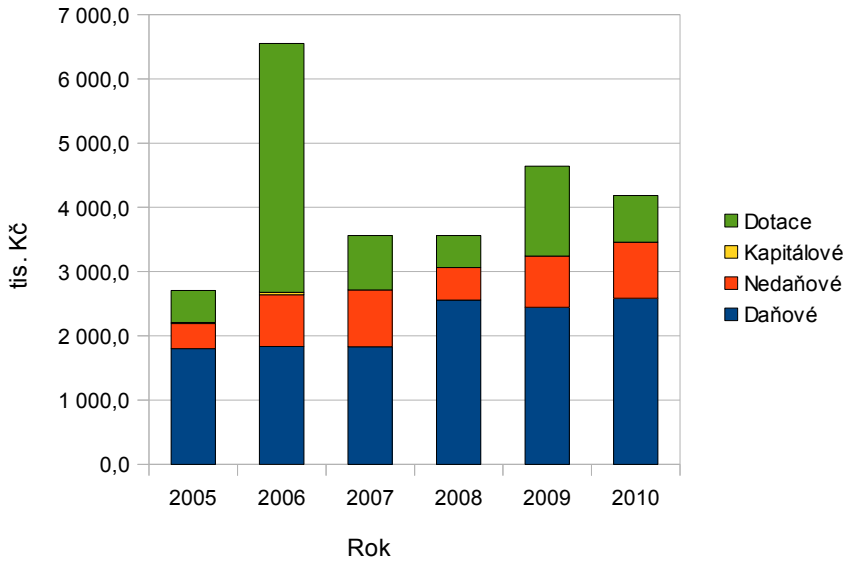
3.3.1. Příjmy a výdaje obce, výsledek hospodaření

Rozpočtové příjmy obce

Strukturu příjmů obecního rozpočtu zobrazíme podle závazné rozpočtové skladby, která je dělí na příjmy daňové, nedaňové, kapitálové a přijaté dotace. Struktura příjmů obce Korolupy za roky 2005 až 2010 je následující tabulce a grafu.

Příjmy		Rok					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Daňové	v tis. Kč	1 802,0	1 834,7	1 829,5	2 557,2	2 442,5	2 585,4
	v %	66,60%	28,00%	51,34%	71,81%	52,64%	61,81%
Nedaňové	v tis. Kč	390,8	803,3	887,1	506,8	800,9	873,9
	v %	14,44%	12,26%	24,89%	14,23%	17,26%	20,89%
Kapitálové	v tis. Kč	13,4	38,4	0,0	0,0	0,0	0,0
	v %	0,50%	0,59%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dotace	v tis. Kč	499,5	3 875,7	846,8	497,3	1 396,9	723,2
	v %	18,46%	59,15%	23,76%	13,96%	30,10%	17,29%
Celkem	v tis. Kč	2 705,7	6 552,1	3 563,4	3 561,3	4 640,3	4 182,5
	v %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 5: Struktura příjmů obce v letech 2005-2010 (Zdroj: Výsledky hospodaření obce Korolupy, vlastní zpracování).



Graf 7: Struktura příjmů obce v letech 2005-2010 (Zdroj: Tabulka 5).

Daňové příjmy tvořily ve sledovaném období více jak 50-70% příjmů obce. Výjimkou byl rok 2006, kdy obec obdržela velkou dotaci. Jsou tedy zdaleka nejdůležitějšími příjmy obce a hospodaření je na jejich výši a stabilitě velice závislé. V roce 2009 došlo v důsledku finanční krize k jejich poklesu a obec to na svých celkových příjmech pocítila, musela proto své hospodaření (hlavně výši výdajů) korigovat. Nejdůležitějšími daňovými příjmy je daň z přidané hodnoty a daň z nemovitostí. Naproti tomu příjmy z místních a správních poplatků jsou zanedbatelné.

Struktura daňových příjmů v roce 2010:

- daň z přidané hodnoty 35%
- daň z nemovitostí 27%
- daň z příjmů právnických osob 18%
- daň z příjmů fyzických osob 14%
- ostatní daně a poplatky 6%

Mezi hlavní **nedaňové příjmy** patří příjmy z vlastního hospodaření v obecních lesích (z prodeje vytěženého dřeva), dále příjmy z pořádání kulturních akcí a z pronájmu pozemků a nemovitostí.

Struktura nedaňových příjmů v roce 2010:

- prodej dřeva 60%
- pořádání kulturních akcí 14%
- pronájem pozemků a nemovitostí 15%
- ostatní nedaňové příjmy 11%

Obec získala ve sledovaných letech další prostředky z **dotací**. Největší dotaci obdržela v roce 2006 ve výši 3,5 mil. Kč na odbahnění místního rybníka. Úspěšným rokem byl i rok 2009, kdy získala 500 tis. Kč na projektovou dokumentaci odkanalizování obce. Mezi důležité každoroční dotace patří dotace na veřejně prospěšné práce pro nezaměstnané, kteří zvelebují obecní prostranství. Dalšími přijatými dotacemi byly prostředky na hospodaření v obecních lesích, přípravu projektů na rekonstrukci nebo výstavbu obecního majetku atd.

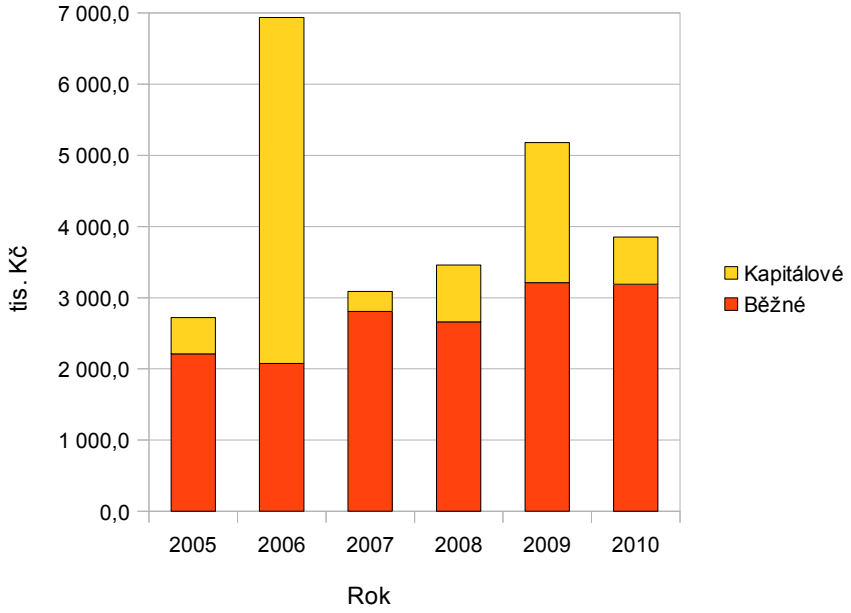
Výše **kapitálových příjmů** byla ve sledovaném období zanedbatelná.

Rozpočtové výdaje obce

I strukturu výdajů obecního rozpočtu zobrazíme podle závazné rozpočtové skladby. Výdaje jsou rozděleny a výdaje běžné a kapitálové. Struktura výdajů obce Korolupy za roky 2005 až 2010 je následující tabulce a grafu.

Výdaje		Rok					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Běžné	v tis. Kč	2 212,4	2 075,3	2 805,0	2 660,9	3 211,7	3 190,6
	v %	81,28%	29,92%	90,82%	76,95%	62,04%	82,79%
Kapitálové	v tis. Kč	509,6	4 861,6	283,4	797,2	1 964,8	663,4
	v %	18,72%	70,08%	9,18%	23,05%	37,96%	17,21%
Celkem	v tis. Kč	2 722,0	6 936,9	3 088,4	3 458,1	5 176,5	3 854,0
	v %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 6: Struktura výdajů obce v letech 2005-2010 (Zdroj: Výsledky hospodaření obce Korolupy, vlastní zpracování).



Graf 8: Struktura výdajů obce v letech 2005-2010 (Zdroj: Tabulka 6).

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že **běžné výdaje** obce mají ve sledovaných letech rostoucí tendenci a kopírují průběh příjmů. Běžné výdaje se používají na financování běžných činností obce a příspěvkových organizací obce a tvoří největší část výdajů.

Hlavní položky běžných výdajů:

- platy zaměstnanců v pracovním poměru
- odměny členům zastupitelstva
- drobný hmotný dlouhodobý majetek
- běžný materiál a služby
- neinvestiční platby okolním obcím na školy
- neinvestiční platby Mateřské škole Korolupy na provoz

Kapitálové výdaje jsou převážně použity na investic do majetku obce, jako jsou stavby a opravy komunikací, budov a dále na projektovou dokumentaci pro vybudování infrastruktury obce.

Velkým investičním výdajem v roce 2006 bylo financování odbahnění a rekonstrukce obecního rybníka ve výši 4,6 mil. Kč. V roce 2009 obce vydala 1,5 mil. Kč na přípravu projektové dokumentace pro vodovod a kanalizaci.

Výsledek hospodaření obce

Z příjmů z výdajů popsaných v předchozích kapitolách můžeme sestavit výsledek hospodaření v jednotlivých letech.

Hospodaření v tis. Kč	Rok					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy	2 705,7	6 552,1	3 563,4	3 561,3	4 640,3	4 182,5
Výdaje	2 722,0	6 936,9	3 088,4	3 458,1	5 176,5	3 854,0
Výsledek hospodaření	-16,3	-384,8	475,0	103,2	-536,2	328,5

Tabulka 7: Výsledky hospodaření Obce Korolupy v letech 2005 – 2010 (Zdroj: Tabulka 5 a 6).

Významné záporné výsledky hospodaření obce (výdaje byly vyšší než příjmy) měla obec v letech 2006 a 2009. V obou těchto letech prováděla větší investice, se kterými zvýšené výdaje souvisely. Tyto zvýšené výdaje byly v roce 2006 pokryty překlenovacím úvěrem, v ostatních letech je obec pokryla z přebytků hospodaření předchozích roků.

3.3.2. Úvěry obce, ukazatel dluhové služby

Obec Korolupy v současné době nemá žádný **úvěr, leasing nebo jiný dluh**. Naposledy použila překlenovací úvěr ve výši 500 tis. Kč v roce 2006 na dofinancování investiční akce při odbahnění a rekonstrukci rybníka. Úvěr byl splacen ihned po obdržení zbytku dotace na tuto akci o Státního fondu životního prostředí.

Ukazatel dluhové služby vyjadřuje míru zadlužení obce. Jedná se o podíl tzv. dluhové služby (součet placených úroků, splátek jistin úvěrů, dluhopisů a leasingu) vůči dluhové základně (součet daňových a nedaňových příjmů a přijatých dotací). Usnesením vlády ČR by tento index neměl přesáhnout hodnotu 30%. Po překročení tohoto ukazatele musí obec splnit určité předepsané kroky a přijmout opatření, které zajistí jeho snížení. Jak již bylo uvedeno, obec Korolupy nesplácí žádný úvěr, leasing nebo jiný dluh a proto má **ukazatel dluhové služby roven nule**.

3.3.3. Zhodnocení hospodaření obce

Obec Korolupy je malou obcí a tomu odpovídá i výše jejího rozpočtu, zejména daňových příjmů definovaných rozpočtovým určením daní. Po analýze příjmů a výdajů můžeme konstatovat, že Obec Korolupy hospodaří v rámci svých možností obezřetně, využívá dostupných finančních prostředků pro pokrytí veškerých svých potřeb a snaží se využít nabízených dotačních titulů. Její hospodaření je většinou přebytkové, úvěry využila v minulosti na překlenutí doby do obdržení přislíbené dotace.

Z ohledem na výši jejích příjmů a běžných výdajů lze ovšem konstatovat, že si tímto způsobem hospodaření nemůže vytvořit dostatečnou rezervu na větší investiční akci typu výstavby vodovodu nebo kanalizace. Bez možnosti získání dotace např. z evropských fondů jsou takové investiční akce pro obec nerealizovatelné.

3.3.4. Majetek obce Korolupy

Struktura majetku obce je určena především jejím smyslem existence. Jejím majetkem jsou zejména pozemky, většinou veřejná prostranství a dále historický majetek, jako pole, lesy, louky atd. Druhou velkou skupinou majetku jsou budovy, které obce využívá pro veřejné účely. Bývá jimi obecní úřad, školy, tělovýchovná zařízení, v mnoha obcích bytové domy atd.

Struktura majetku Obce Korolupy k poslednímu dni roku 2010 je uvedena ve zjednodušené podobě v následující tabulce.

Označení	AKTIVA v tis. Kč	Stav k 31.12.
	AKTIVA CELKEM	33 482,4
A.	Stálá aktiva	32 091,7
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	303,0
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	31 107,8
A. II. 1.	Pozemky	12 437,5
A. II. 3.	Stavby	14 404,7
A. II. X.	Ostatní	4 265,6
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek	680,9
A. IV.	Dlouhodobé pohledávky	0,0
B.	Oběžná aktiva	1 390,7
B. I.	Zásoby	22,7
B. II.	Krátkodobé pohledávky	328,8
B. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 039,2

Označení	PASIVA v tis. Kč	Stav k 31.12.
	PASIVA CELKEM	33 482,4
C.	Vlastní kapitál	33 165,9
C. I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky	32 708,0
C. II.	Fondy účetní jednotky	0,0
C. III.	Výsledek hospodaření	457,9
D.	Cizí zdroje	316,5
D. I.	Výdajové účty rozpočtového hospodaření	0,0
D. II.	Rezervy	0,0
D. III.	Dlouhodobé závazky	0,0
D. IV.	Krátkodobé závazky	316,5

Tabulka 8: Zjednodušená rozvaha Obce Korolupy k 31.12. 2010 (Zdroj: Rozvaha Obce Korolupy za období 12/2010, vlastní zpracování).

Největší hodnotu mají v majetku budovy a stavby, které tvoří více jak 43% celkové hodnoty majetku, následují pozemky tvořící více jak 37% majetku. Obec Korolupy vlastní např.:

- více jak 93 ha lesů, které sama obhospodařuje,
- více jak 30 ha polí a luk, které pronajímá místnímu zemědělskému družstvu,
- budovy obecního úřadu, mateřské školy, obchodu a hospody atd.

3.4. SWOT analýza obce Korolupy

Na základě předchozích kapitol sestavíme SWOT analýzu Obce Korolupy. Zaměříme se zejména na zjištění příležitostí pro udržitelný rozvoj obce. Pokusíme se najít příležitosti v rozvoji obce s ohledem na kvalitu území a okolní přírodu.[18]

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
• atraktivní poloha v okolí Vranovské přehrady na hranici Národního parku Podyjí	• periferní poloha v rámci Jihomoravského kraje • nedostatečné propojení s Rakouskem
	• dlouhodobé vylidňování obce • nižší podíl obyvatelstva v produktivním věku a mladých obyvatel • nižší vzdělanostní úroveň obyvatelstva
• velký zemědělský podnik jako významný zaměstnavatel	• silná orientace na zemědělství • slabý průmyslový sektor • malé množství podnikatelských subjektů
• cestovní ruch alespoň sezónně snižuje počet uchazečů o zaměstnání • zkušenosti s veřejně prospěšnými pracemi	• vysoká zaměstnanost v zemědělství a lesnictví • silná vyjížďka za prací • vysoká nezaměstnanost
• provoz dvou hraničních přechodů (Vratěnín – celoroční a Šafov – sezónní) • poměrně kvalitní dopravní obslužnost (v pracovní dny) • díky malé frekvenci dopravy jsou dobré podmínky pro cykloturistiku	• dopravně periferní poloha celého obce a mikroregionu, a to jak v rámci okresu Znojmo, tak i v rámci celého Jihomoravského kraje • zhoršující se stav silnice III. třídy – v určitých místech hrozí rozpadu povrchu
• rekonstruované vedení el. energie • plynofikovaná obec • schválený kompletní územní plán • všeobecně dostupný Internet	• absence vodovodu • absence splaškové kanalizace a ČOV • nedostatečné napojení domácností na plynofikaci
• prodejna smíšeného zboží v obci • knihovna a kulturní dům v obci • dětské hřiště v obci	• žádné nevýrobní služby • střední a vyšší školy mimo region • slabá síť zdravotnických zařízení • neexistence zařízení sociální péče pro seniory a zdravotně postižené občany • omezená možnost sportovních aktivit v zimním období

18 GALVASOVÁ, I. BINEK, J. CHABIČOVSKÁ, K. HOLEČEK, J. *Strategie rozvoje mikroregionu Vranovsko*. Finální verze k připomínkám. Brno: GaREP spol. s r.o., 2005.

• velký potenciál obce pro cestovní ruch (v blízkosti obce četné památky, atraktivní příroda) • výhodná poloha na cyklotrasách • přítomnost hraničních přechodů	• nedostatečná infrastruktura pro cestovní ruch • sezónnost cestovního ruchu • nedostatek ubytovacích zařízení
• žádné zadlužení obce	• nízká daňová výtěžnost • malá možnost financování velkých investičních projektů
• velmi dobré ovzduší • převážně kvalitní kulturní krajina, lákavá pro rekreaci	• nepříznivé podnebí pro zimní rekreační aktivity • slabá úroveň ekologického hospodářství v mikroregionu • přetrvávající zaměření na zemědělství a lesnictví

O – Příležitosti	**T - Hrozby**
• blízkost Rakouska • spolupráce s okolními obcemi prostřednictvím svazků obcí	• nefungující spolupráce mezi krajem Vysočina a Jihomoravským krajem při rozvoji hraničních území
• možnost transformace obytné funkce domů na funkci rekreační (cykloturistika, agroturistika, chalupy) • udržení obyvatelstva (zejména mladého) v obci území zvýšenou nabídkou atraktivních pracovních příležitostí, rozvojem bytové výstavby apod. • zasíťování pozemků pro bytovou výstavbu a podpora bytové výstavby vůbec jako motivující faktor k udržení obyvatel v obci	• pokračuje vylidňování obce migrací i v důsledku nepříznivé věkové struktury obyvatelstva • stárnutí obyvatelstva obce • nepříznivá vzdělanostní struktura obyvatelstva znemožňuje vznik kvalifikovaných pracovních míst, např. formou tuzemské či zahraniční investice do průmyslové výroby
• přitažení investorů z řad malých a středních podnikatelů • nové produkční možnosti pro zemědělce (nepotravinářská produkce) • větší zapojení zemědělců do údržby krajiny	• oslabení cestovního ruchu • neochota podnikatelů se zapojit do rozvoje území • nedostatek odbytišť pro zemědělské výrobky a zhoršení ekonomické situace zemědělských podniků
• rozšíření sezónní zaměstnanosti na větší část roku • uplatnění práce z domu • rekvalifikace	• úbytek vzdělané pracovní síly • ukončení využívání veřejně prospěšných prací • dlouhodobá nezaměstnanost

• zlepšení kvalifikační úrovně pracovníků • uvolnění pracovního trhu v Rakousku	• nezaměstnanost mladých osob • ztráta kvalifikace • nedostatek volných pracovních míst
• náprava technického stavu silnice III. třídy ve vlastnictví Jm. kraje	• pokračující chátrání silnice III. třídy z důvodu nedostatku finančních prostředků na její opravu
• vylepšení infrastruktury vybudováním veřejného vodovodu a kanalizační sítě včetně ČOV	• nerentabilita budování vodovodu a kanalizace sníží atraktivitu obce pro bydlení a podnikatelskou činnost
• zřízení zařízení a služeb sociální péče pro seniory a zdravotně postižené občany v dosahu obce • zřízení vhodné občanské vybavenosti pro obyvatele obce	• pokračující pokles počtu dětí by mohl vést k existenčnímu ohrožení mateřské školy • nedostatek pozornosti věnované budování a údržbě občanské vybavenosti může zesílit tendence k odchodu obyvatel
• rozvoj agroturistiky a venkovské turistiky • péče o památky a promyšlená propagace obce zvýší jeho atraktivitu pro bydlení i pro návštěvníky	• bez podpory spolupráce s okolními obcemi a podnikateli může obec a region ztratit návštěvníky a turisty
• získání dotačních prostředků z fondů EU i z republikové a krajské úrovně • zvyšování nedaňových příjmů obce	• zadlužení obce v důsledku budování nezbytné technické infrastruktury • zvyšování finanční náročnosti údržby majetku
• prosazování ekologického zemědělství s návazností na šetrnou agroturistiku • využití obnovitelných energetických zdrojů (biomasa, vítr, slunce, …) • využití členitého reliéfu pro aktivní pohyb v krajině (cyklistika, pěší túry)	• kolaps zemědělství a degradace krajiny • růst znečištění krajiny

4. Praktická a návrhová část (vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení)

Jak vyplynulo z předchozí SWOT analýzy, trápí Obec Korolupy zejména problémy:

- s vylidňováním obce a stárnoucí populací v obci,
- s nezaměstnaností v obci a okolí,
- s celkovou zanedbaností infrastruktury obce,
- s umístěním na periferii Jihomoravského kraje z toho plynoucí omezení v atraktivitě obce,
- s malou možností rozvoje výrobních podniků a nevýrobních služeb.

Je zřejmé, že hlavní možností rozvoje obce je **turistický ruch** a s ním spojené poskytování služeb. Větší průmyslové podniky v okolí obce nevzniknou, protože k tomu zde nejsou podmínky. Na druhou stranu, použít takto zachovalou krajinu k průmyslovému využití by byla škoda.

Základem rozvoje každé obce a měřítkem kvality života jejích obyvatel je v dnešní době **kvalitní a fungující infrastruktura**: rozvod elektrické energie, veřejný vodovod, splašková kanalizace a čistírna odpadních vod, rozvod zemního plynu a dnes i připojení k internetu.

Obec Korolupy má nové rozvody elektrické energie, které byly vybudovány v roce 2005. Plynofikace obce byla, spolu s okolními obcemi, provedena v roce 2002. Přestože je obec na periferii Jihomoravského kraje, jsou v ní nyní k dispozici 3 nezávislí poskytovatelé připojení k Internetu.

Hlavním problémem z hlediska infrastruktury je ovšem **neexistence veřejného vodovodu, splaškové kanalizace a čistírny odpadních vod (ČOV)**. Každý dům v obci má svoji studnu a odpadní jímku. Obyvatelé tedy řeší tyto potřeby individuálně. Kritickou situaci v zásobování vodou dokazují i rozbory provedené Státním zdravotním ústavem v roce 2008, kdy ze 16 vzorků ze studní v obci jich 12 nevyhovělo a 7 bylo přímo zdraví škodlivých.

Vybudování vodovodu a kanalizace včetně ČOV je proto dlouhodobým a trvalým úkolem vedení obce.

4.1. Vodovod a odkanalizování obce Korolupy

Projekt veřejného vodovodu, splaškové kanalizace a čistírny odpadních vod je pro Obec Korolupy bezesporu největší plánovanou investiční akcí v její novodobé historii. Ihned po vzniku samostatné obce v roce 1990, prováděla obec v letech 1994 – 1995 hydrogeologické rozbory a vrtné sondy v okolí obce s cílem vybrat nejvhodnější lokalitu, ze které by se stal později zdroj pitné vody pro zásobování obce.

Řešení zásobování vodou z vlastního zdroje a řešení odkanalizování obce s vlastní čistírnou odpadních vod je součástí všech strategických dokumentů obce a odpovídajících dokumentů Jihomoravského kraje. Jsou jimi:

- Územní plán Obce Korolupy – schválený v roce 2004,
- Program rozvoje obce Korolupy – schválený v roce 2009,
- Plán rozvoje vodovodů a kanalizací území Jm. kraje – schválený v roce 2004.

V letech 2008 – 2009 byla, i s pomocí dotačních titulů Jihomoravského kraje a ve spolupráci s obcemi Sdružení pro rozvoj a obnovu obcí Vranovska, vypracována **dokumentace pro územní řízení**, která řeší v obci Korolupy výše uvedené problémy. V říjnu roku 2009 bylo na tyto stavby vydáno Stavebním úřadem ve Vranově nad Dyjí **územní rozhodnutí**, které nabylo právní moci počátkem roku 2010.

4.1.1. Vodovod – technické informace

Technické informace a detaily vychází ze schválené dokumentace pro územní řízení. V obci Korolupy jsou jako zdroj pitné vody pro obyvatelstvo využívány studny, které jsou z hlediska chemizmu vody zdravotně rizikové a z hlediska bakteriologického představují akutní ohrožení zdraví uživatelů. Z tohoto důvodu je pro obec prioritní vybudováním vodovodu zajistit zásobovaní pitnou vodou obyvatel obce. Součástí projektu je proto vybudování zdroje vody, úpravny vody navrženou na kapacitou 0,7 l/s a zemního vodojemu o objemu 50m3 a rozvodná vodovodní síť o délce 5 565 m.

Zdroj vody bude vrtaná vystrojená trubní studna s ověřenou vydatností až 0,7 l/s. Po zhodnocení stávajících podmínek daného území a s ohledem na závěry hydrogeologického posudku je navrhováno využít nově vybudovaný vrt HK-1 v prostoru Horka v katastru obce Korolupy. Navrhovaná lokalita je vhodná z hlediska zajištění trvalého zdroje podzemní vody pro veřejné zásobování pitnou vodou.

Technologie úpravny vody bude umístěna ve vstupní komoře nadzemní části vodojemu a v podzemní armaturní komoře. Provoz úpravny vody a vodojemu bude v maximální míře automatizován. Chod čerpadel, aeračního systému i ostatních zařízení bude ovládán na základě sledování a vyhodnocování provozních parametrů.

Vodojem Korolupy o objemu 50 m3 s kótou max. hladiny 465,70 m. n. m. bude sloužit k akumulaci pitné vody pro obec. Návrh velikosti vodojemu byl stanoven výpočtem. Polovinu objemu tvoří požární zásoba 28 m3.

Pro zásobování II. tlakového pásma je navržena automatická tlaková stanice s maximálním výkonem Qh = 3,1 l/s. Automatická tlaková stanice je tvořena trojicí horizontálních odstředivých čerpadel a tlakovou nádobou s pevnou membránou.

Rozvodná vodovodní síť je převážně gravitační, zástavba v horní části obce bude zásobena přes automatickou tlakovou stanici umístěnou v armaturní komoře vodojemu. Vodovodní řady jsou navrženy z trub HDPE DE90, vedlejší řady DE75, přívod do obce DE110. Navržený projekt je v souladu s koncepcí Územního plánu obce a Plánu rozvoje vodovodů a kanalizací území Jihomoravského kraj.[19]

4.1.2. Odkanalizování obce – technické informace

Technické informace a detaily vychází ze schválené dokumentace pro územní řízení. Projekt předpokládá v rámci odkanalizování obce výstavbu nové kanalizace v délce 2,6 km a nové ČOV pro 281 EO (ekvivalentních obyvatel) v obci Korolupy. Předkládaný projekt ovlivňuje polohou a vypouštění odpadních vod obce, umístěné nad vodním dílem Vranov, nejen vodní dílo Vranov, ale i vodní dílo Nové Mlýny. Recipientem odpadních vod v obci je málo vodný potok Blatnice, který se vlévá do řeky Dyje, která ovlivňuje vody v Nových Mlýnech.

Navrhuje se vybudování mechanicko – biologické aktivační ČOV s procesem nízko zatížené aktivace. Mechanické předčištění bude tvořeno jemnými strojními česlemi a vertikálním lapákem písku s mechanickým vyklízením a mechanickou separací písku v sedimentačním boxu. Biologická linka ČOV bude jedna. Biologický stupeň bude tvořen aktivační nádrží s přerušovaným procesem. Dosazovací nádrž bude dortmundského typu. Kalové hospodářství bude tvořeno uskladňovací nádrží vybavenou

19 DUŠEK, O. VACH, A. *Skupinový vodovod Vranovsko – Vodovod Korolupy, dokumentace pro územní řízení*. Brno: DUIS s.r.o., 2009.

pro aerobní dostabilizaci kalu středobublinnou aerací a odtahem kalové vody ze zón - zahušťování kalu. Kapacita mechanicko-biologické ČOV po dokončení je 281 EO a maximální týdenní využití dle nařízení vlády č. 61/2003 Sb je 365 EO.

Splašková kanalizace je navržena převážně gravitační, dle terénu je nutná 1 čerpací stanice s výtlakem do gravitační kanalizace. Celkový rozsah sítě je 2 560 m.[20]

4.2. Financování výstavby vodovodu a kanalizace

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.3.3, Obec Korolupy hospodaří většinou s přebytkovými rozpočty a nemá žádné dluhy, ale není v jejích možnostech tuto investici financovat z vlastních zdrojů. Jedinou možností jak takový projekt financovat je využití dotačních titulů v kombinaci s bankovním úvěrem. V současné době je aktuální využití Operačního programu Životní prostředí, který je určen i pro financování projektů vodovodů a kanalizací obcí do 2000 EO (ekvivalentních obyvatel).

4.2.1. Náklady na vodovod a kanalizaci, návrh financování

Výše nákladů na vodovod a kanalizaci vychází z dokumentace pro územní řízení a z výpočtů projektanta. Přehled nákladů a návrh financování ukazuje tabulka:

Náklady projektu a skladba financování		Celkem	
		tis. Kč	% (k CZVV)
1	celkové výdaje na projekt	68 900,5	
2	celkové nezpůsobilé výdaje	0,0	
3	celkové způsobilé výdaje	68 900,5	
3a	- způsobilé výdaje - připadající na příjmy	7 889,1	
3b	- způsobilé výdaje - připadající na finanční mezeru	61 011,4	
4	soukromé financování	0,0	
5	celkové způsobilé veřejné výdaje (CZVV)	61 011,4	100
6	podpora OPŽP celkem	54 910,3	90
7	podpora (příspěvek) z ERDF/FS	51 859,7	85
8	spolufinancování – národní veřejné výdaje	9 151,7	15
9	spolufinancování ze státního rozpočtu – kapitola SFŽP	3 050,6	5
10	spolufinancování ze SFŽP – půjčka	0,0	0
11	spolufinancování z krajských rozpočtů	0,0	0
12	spolufinancování z obecních rozpočtů	6 101,1	10
13	ostatní národní veřejné financování	0,0	0
14	finanční prostředky ze státního rozpočtu	0,0	0

Tabulka 9: Náklady na vodovod a kanalizaci - skladba financování (Zdroj: Projektová dokumentace k územnímu rozhodnutí, vlastní zpracování).

20 DUŠEK, O. VACH, A. *Odkanalizování obce Korolupy, dokumentace pro územní řízení*. Brno: DUIS s.r.o., 2009.

Vysvětlivky:

- ad 2) nezpůsobilé výdaje – nelze na ně poskytnout dotaci,
- ad 3) způsobilé výdaje – lze na ně poskytnout dotaci,
- ad 3a) způsobilé výdaje připadající na příjmy – výše způsobilých výdajů, která bude pokryta budoucími příjmy a určí se jako způsobilé výdaje celkem snížené o způsobilé výdaje připadající na finanční mezeru,
- ad 3b) způsobilé výdaje připadající na finanční mezeru – výše způsobilých výdajů, která nebude kryta budoucími příjmy a musí být tedy financována z dotace příp. z vlastních zdrojů příjemce.

Z tabulky lze vyčíst následující důležité údaje:

- **celkové výdaje na vodovod a kanalizaci** **68 900,5 tis. Kč**
  z toho:
  - způsobilé výdaje připadající na příjmy 7 889,1 tis. Kč
    (tyto výdaje musí zaplatit žadatel, tedy Obec Korolupy)
- **předpokládaná dotace z OPŽP** **54 910,3 tis. Kč**
  z toho:
  - dotace z ERDF/FS (evropské fondy) 51 859,7 tis. Kč
  - dotace ze SFŽP (státní rozpočet) 3 050,6 tis. Kč
- spolufinancování z rozpočtu obce 6 101,1 tis. Kč

Potřebné zdroje žadatele jsou dány součtem způsobilých výdajů připadajících na příjmy (řádek 3a) a spolufinancování z obecních rozpočtů (řádek 12):

- **potřebné zdroje žadatele (Obec Korolupy)** **13 990,2 tis. Kč**

Výše potřebných vlastních financí obce je přibližně 3,5x větší než je roční rozpočet Obce Korolupy (v porovnání s rokem 2010). Takovou částkou obec nedisponuje a bude si ji muset vypůjčit. **Předpokládaná výše úvěru je 13 mil. Kč.** Zbytek, tedy 990,2 tis. Kč pokryje obec z dlouhodobého finančního majetku (odprodejem investic v podílových fondech) a krátkodobými finančními prostředky (prostředky na běžném účtu).

Přehled financování v jednotlivých letech výstavby vodovodu a kanalizace je uveden v následující tabulce:

Náklady projektu a skladba financování v jednotlivých letech (v tis. Kč)		Celkem	Rok			
			2012	2013	2014	2015
1	celkové výdaje na projekt	68 900,5	3 783,0	26 054,1	38 051,8	1 011,6
2	celkové nezpůsobilé výdaje	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	celkové způsobilé výdaje	68 900,5	3 783,0	26 054,1	38 051,8	1 011,6
3a	- způsobilé výdaje - připadající na příjmy	7 889,1	433,2	2 983,2	4 356,8	115,9
3b	- způsobilé výdaje - na finanční mezeru	61 011,4	3 349,9	23 070,9	33 694,8	895,8
4	soukromé financování	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	celkové způsobilé veřejné výdaje (CZVV)	61 011,4	3 349,9	23 070,9	33 694,8	895,8
6	podpora OPŽP celkem	54 910,3	3 014,9	20 763,8	30 325,3	806,2
7	podpora (příspěvek) z ERDF/FS	51 859,7	2 847,4	19 610,3	28 640,6	761,4
8	spolufinancování – národní veřejné výdaje	9 151,7	502,5	3 460,6	5 054,2	134,4
9	spolufinancování ze st. rozpočtu – SFŽP	3 050,6	167,5	1 153,5	1 684,7	44,8
10	spolufinancování ze SFŽP – půjčka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11	spolufinancování z krajských rozpočtů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	spolufinancování z obecních rozpočtů	6 101,1	335,0	2 307,1	3 369,5	89,6
13	ostatní národní veřejné financování	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	finanční prostředky ze státního rozpočtu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka 10: Přehled financování v jednotlivých letech výstavby (Zdroj: Projektová dokumentace k územnímu rozhodnutí, vlastní zpracování).

Z tabulky plyne, že největší část výstavby vodovodu a kanalizace bude financována v letech 2013 a 2014. V roce 2012 se počítá s výdaji na projektovou dokumentaci, v posledním roce potom s dokončovacími pracemi.

Tok finančních prostředků v jednotlivých letech z dotace OPŽP je uveden v řádku 6. Potřebné vlastní prostředky žadatele jsou dány součtem řádků 3a a 12.

Vlastní zdroje žadatele (v tis. Kč)		Celkem	2012	2013	2014	2015
3a	- způsobilé výdaje - připadající na příjmy	7 889,1	433,2	2 983,2	4 356,8	115,9
12	spolufinancování z obecních rozpočtů	6 101,1	335,0	2 307,1	3 369,5	89,6
Celkem		**13 990,2**	**768,2**	**5 290,3**	**7 726,3**	**205,5**

Zajištění vlastních zdrojů (v tis. Kč)	Celkem	2012	2013	2014	2015
Hrazeno z vlastních prostředků	990,2	768,2	222,0		
Hrazeno z dlouhodobého bank. úvěru	13 000,0		5 068,3	7 726,3	205,5
Celkem	**13 990,2**	**768,2**	**5 290,3**	**7 726,3**	**205,5**

Tabulka 11: Vlastní zdroje žadatele a způsob jejich zajištění (Zdroj: Vlastní zpracování).

Dlouhodobý bankovní úvěr bude čerpán postupně v letech 2013 – 2015. Na počátku investice v roce 2012 budou využity dostupné prostředky v majetku obce.

Pro doplnění uvedeme i rozdělení nákladů podle toho na co mají být vynaloženy:

Rozdělení nákladů		Celkem	
		tis. Kč	%
1	přímé realizační výdaje	59 751,6	
1a	- realizace	59 620,7	86,53%
1b	- propagace	130,9	0,19%
2	rozpočtová rezerva	2 981,1	4,33%
3	projektová příprava	3 783,0	5,49%
4	technický a autorský dozor	2 384,8	3,46%
	celkové výdaje	68 900,5	100,00%

Tabulka 12: Rozdělení nákladů podle typu (Zdroj: Projektová dokumentace k územnímu rozhodnutí, vlastní zpracování).

Největší částí jsou podle předpokladů náklady na samotnou realizaci, tedy výstavbu vodovodu a kanalizace. V jednotkách procent jsou pak náklady na projekty a technický dozor. Počítá se i s rezervou na neplánované výdaje.

4.2.2. Dotace z Operačního programu Životní prostředí

V OPŽP je na období 2007-2013 vyčleněno cca 2 mld. EUR na projekty na zlepšení stavu povrchových a podzemních vod, na zlepšení jakosti a dodávek pitné vody pro obyvatelstvo, na snížení obsahu nebezpečných látek ve vodách a na snížení rizika povodní, např. na výstavbu či rekonstrukce čistíren vod, kanalizací, úpraven vod. O dotaci mohou žádat zejména obce a města. Podporovány jsou následující oblasti:

- oblast podpory 1.1 - snížení znečištění vod,
- oblast podpory 1.2 - zlepšení jakosti pitné vody,
- oblast podpory 1.3 - omezování rizika povodní.

Žádosti o dotace se do OPŽP podávají v rámci tzv. „výzev“, vyhlášených na konkrétní oblast podpory. Obec Korolupy o dotaci žádala ve 13. výzvě, která proběhla od listopadu 2009 až do ledna 2010. V této výzvě bohužel se svou žádostí neuspěla z důvodu velkého převisu počtu žádostí na vyhrazený objem prostředků. Její žádost se dostala do tzv. zásobníku projektů – což jsou projekty splňující podmínky na které se nedostalo. Podle posledních informací se žádosti z tohoto zásobníku vytahovat nebudou. Další výzva by měla proběhnout ke konci roku 2011 nebo v první polovině roku 2012.

Obsah žádosti o poskytnutí podpory z Operačního programu Životní prostředí

Název projektu	Skupinový vodovod Vranovsko - vodovod Korolupy a odkanalizování obce Korolupy
Žadatel	Obec Korolupy
Kraj realizace	Jihomoravský kraj

A) Oblasti podpory

Prioritní osa	1 - Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní (FS)
Primární oblast podpory	1.1 - Snížení znečištění vod
Podoblast podpory	1.1.1. Snížení znečištění z komunálních zdrojů
Další oblast podpory	1.2 - Zlepšení jakosti pitné vody

B) Stručný obsah projektu a cíle projektu

Stručný obsah projektu byl uveden v kapitole 4.1.1 a 4.1.2.

Cíle projektu:

- Zajištění odpovídajícího čištění odpadních vod v aglomeraci pod 2000 obyvatel, které jsou zároveň umístěny v územích vyžadujících zvláštní ochranu a naplnit směrnici o čištění městských odpadních vod 91/271/EHS;
- Podpora k dosažení ekologické udržitelnosti přirozených vodních systémů v povodí vodního díla Nové Mlýny , tak jak to vyžaduje směrnice pro vodní systém 2000/60/EC;
- Podpora jakosti vody ve Vranovské a Znojemské nádrži, aby mohla být využita jako zdroj pro výrobu pitné vody (přispěje se tímto k dosažení norem stanovených ve Směrnicích pro pitnou vodu 75/440/EHS a 98/83/EC);
- Ochrana kaprovitých vod a vod na koupání;
- Zabezpečení bezproblémového zásobování obyvatel kvalitní pitnou vodou;
- Podpora zajištění kvalitní vody v souladu s požadavky Směrnice 98/83/ES o jakosti vody určené pro lidskou spotřebu;
- Zajištění ochrany zdraví obyvatel v obci z důvodu zdraví nebezpečné pitné vody.

C) Základní identifikace žadatele

IČ	00600423
Název subjektu	Obec Korolupy
Právní forma	Obec nebo městská část hl. města
Plátce DPH	Ne
Účetní jednotka účtuje	V soustavě podvojného účetnictví

Sídlo žadatele

Ulice nebo část obce	Korolupy
Číslo popisné	69
PSČ	671 07
Kraj (NUTS III)	Jihomoravský kraj
Okres (NUTS IV)	Znojmo
Obec	Korolupy
WWW	www.obec-korolupy.cz

4.2.3. Dlouhodobý bankovní úvěr

Podle kapitoly 4.2.1 potřebuje Obec Korolupy, v případě že obdrží požadovanou dotaci z OPŽP ve výši 54,91 mil. Kč, na realizaci vodovodu a kanalizace **vlastní prostředky ve výši 13,99 mil. Kč, z čehož by úvěr tvořil 13 mil. Kč**. Tyto prostředky obec v současnosti nemá, protože si z důvodu investic v minulých letech nemohla vytvořit dostatečnou finanční rezervu.

Pro financování infrastruktury obcí nabízí různé úvěry jak komerční banky, tak speciální bankovní ústavy v ČR (např. Českomoravská záruční a rozvojová banka). Obce jsou obecně pro banky lukrativním klientem, protože mají pravidelný příjem z daní a dalších výnosů a mnohdy disponují i zajímavým majetkem. I při financování takto vysokého úvěru jsou banky obci schopny nabídnout zajímavé podmínky, např. nepožadují zajištění úvěru majetkem obce.

Výše zmíněná Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB) nabízí pro města a obce **municipální úvěr OBEC 2**[21], který lze také pro financování investice do infrastruktury vodovodu a kanalizace využít.

21 Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. *Municipální úvěr v programu OBEC 2.* [online]. [cit.2011-05-14]. URL:<http://www.cmzrb.cz/produkty-a-sluzby/municipalni-uver-v-programu-obec>.

Možní příjemci municipálního úvěru OBEC 2:

Příjemcem úvěru mohou být obce, svazky obcí a vodohospodářské akciové společnosti s kapitálovou účastí obcí (dále též vodohospodářské společnosti) na území České republiky.

Charakteristika municipálního úvěru OBEC 2:

- výše úvěru: 8 - 250 mil. Kč,
- úroková sazba: pevná po celou dobu splácení úvěru,
- doba splatnosti: 10 - 15 let od data podpisu smlouvy o úvěru (úvěr lze bez sankce předčasně splatit),
- čerpání úvěru: až po dobu 30 měsíců od data podpisu smlouvy o úvěru, nedočerpání úvěru nepodléhá sankci,
- odklad splátek jistiny úvěru až o 36 měsíců,
- zajištění úvěru není vyžadováno.

Výběr bankovního ústavu

Jedním z nejdůležitějších zákonů, kterými se musí obce při své činnosti řídit je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Bankovní úvěr je v podstatě službou bankovního ústavu zákazníkovi. Za tuto službu platí zákazník úrok. Úrok potom spolu s úmorem tvoří **náklady úvěru**. Podle výše těchto nákladů musí obce při výběru poskytovatele úvěru (dodavatele) postupovat v souladu s výše uvedeným zákonem o veřejných zakázkách.

Výběr poskytovatele dlouhodobého bankovního úvěru s ročními náklady do 2 mil. Kč je veřejnou zakázkou malého rozsahu, na kterou není nutno vypisovat otevřené výběrové řízení ani zjednodušené podlimitní řízení podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Obec Korolupy má ovšem schválenou interní **Směrnici o veřejných zakázkách**, která stanoví podmínky veřejných zakázek při nákladech menších než 2 mil. Kč. Z ní plyne, že při vyhlášení zakázky nad 500 tis. Kč obec osloví písemně minimálně 3 dodavatele (zde banky) se žádostí o podání nabídky a z nich pak zastupitelstvo obce vybere na svém zasedání nevýhodnější nabídku.

Příklad výpočtu čerpání a splácení úvěru

Pro vytvoření představy o možnostech splácení velkého dlouhodobého úvěru obcí Korolupy vypočítáme splátkový kalendář následujícího úvěru:

- výše úvěru 13 mil. Kč,
- doba splatnosti 15 let,
- pevná úroková sazba po celou dobu splácení 4,3 % p.a.,
- časový průběh čerpání úvěru je uveden v následující tabulce:

Rok	Celkem	2013	2014	2015
Čerpaná částka (tis. Kč)	13 000,0	5 068,3	7 726,3	205,5

Tabulka 13: Časový průběh čerpání úvěru (Zdroj: Tabulka 11).

- úvěr nebude čerpán najednou, ale postupně v letech 2013 – 2015,
- pro zjednodušení výpočtu předpokládáme, že budou dané částky čerpány vždy na počátku uvedeného roku,
- bude se jednat o úvěr s konstantním úmorem, tedy proměnnou splátkou,
- využijeme odkladu splátek jistiny a první část jistiny uhradíme až v roce 2015, do té doby budeme hradit pouze úroky z úvěru.

Rok	Počáteční stav úvěru	Roční splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav úvěru
2013	5 068,3	217,9	217,9	0,0	5 068,3
2014	12 794,6	550,2	550,2	0,0	12 794,6
2015	13 000,0	1 425,7	559,0	866,7	12 133,4
2016	12 133,4	1 388,4	521,7	866,7	11 266,7
2017	11 266,7	1 351,1	484,5	866,7	10 400,0
2018	10 400,0	1 313,9	447,2	866,7	9 533,4
2019	9 533,4	1 276,6	409,9	866,7	8 666,7
2020	8 666,7	1 239,3	372,7	866,7	7 800,0
2021	7 800,0	1 202,1	335,4	866,7	6 933,4
2022	6 933,4	1 164,8	298,1	866,7	6 066,7
2023	6 066,7	1 127,5	260,9	866,7	5 200,0
2024	5 200,0	1 090,3	223,6	866,7	4 333,4
2025	4 333,4	1 053,0	186,3	866,7	3 466,7
2026	3 466,7	1 015,7	149,1	866,7	2 600,0
2027	2 600,0	978,5	111,8	866,7	1 733,4
2028	1 733,4	941,2	74,5	866,7	866,7
2029	866,7	903,9	37,3	866,7	0,0
Celkem		**17 472,0**	**4 472,0**	**13 000,0**	**X**

Tabulka 14: Splátkový kalendář dlouhodobého úvěru v tis. Kč (Zdroj: Vlastní zpracování).

Nejkritičtějším rokem splácení je rok 2015, kdy by roční splátka úvěru činila 1 425,7 tis. Kč. Poté roční splátky postupně klesají až k částce 900 tis. Kč. I tak se jedná o velkou zátěž pro obecní rozpočet. Celková zaplacená částka za 15+2 roky splácení úvěru by pak činila 17 472 tis. Kč včetně úroků.

S ohledem na výši a strukturu příjmů a výdajů popsanou v kapitole 3.3 můžeme konstatovat, že výše uvedené roční splátky jsou v možnostech obce Korolupy a banka by obci takový úvěr poskytla. Na druhou stranu je nutné uvést, že částka téměř 1,43 mil. Kč by např. v roce 2010 tvořila více jak 34 % celkových příjmů obce (4,18 mil. Kč) a je na hranici finančních možností obce. Hranice dluhové služby ve výši 30% je maximální hranicí akceptovatelnou Ministerstvem financí. Podle údajů minulých let lze očekávat, že příjmy obce budou postupně v budoucích letech růst a odpovídajícím způsobem potom bude klesat zatížení rozpočtu obce. Přebytečné příjmy může obec bez sankcí použít na mimořádné splátky úvěru.

4.2.4. Tok peněžní hotovosti Cash flow

Na základě předchozích úvah a výpočtů můžeme stanovit tok peněžní hotovosti – Cash flow obce včetně investičního projektu vodovodu a kanalizace. Tento přehled je velmi důležitým ukazatelem toho, že obec bude schopna dostát svým závazkům vůči dodavatelům, zaměstnancům a dalším zainteresovaným subjektům a nedostane se do platební neschopnosti. Zároveň bychom se měli ujistit, že se obec nedostane do problémů s financováním projektu samotného.

Pro následující přehled Cash-flow platí tyto podmínky:

- údaje roku 2010 jsou čerpány z výkazu o plnění rozpočtu obce za daný rok,
- údaje roku 2011 jsou čerpány z návrhu rozpočtu pro daný rok,
- pro roky 2012 a další předpokládáme růst daňových příjmů o 2 % ročně proti předchozímu roku a růst běžných příjmů o 1 % ročně proti předchozímu roku,
- v roce 2016 předpokládáme růst běžných příjmů z důvodu spuštění provozu vodovodu a kanalizace o 504 tis. Kč,
- v letech 2012 – 2015 jsou započítány pouze dotace z OPŽP na financovaný projekt vodovodu a kanalizace, s jinými dotacemi není počítáno,

- čerpání úvěru proběhne v letech 2013 – 2015,
- první splátka jistiny úvěru proběhne v roce 2015, doba splatnosti 15 let,
- pro roky 2012 a další předpokládáme růst běžných výdajů o 2% ročně proti předchozímu roku,
- financování výstavby vodovodu a kanalizace proběhne v letech 2012 – 2015, s jinými kapitálovými výdaji není počítáno.

Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok					
		2010	*2011*	2012	2013	2014	2015
A	Hotovost na počátku roku	*710,6*	*1 039,1*	1 491,2	1 426,0	1 694,0	1 856,9
P1	Daňové příjmy	*2 585,4*	*2 745,5*	2 800,4	2 856,4	2 913,5	2 971,8
P2	Nedaňové příjmy	*873,9*	*878,0*	886,8	895,6	904,6	913,7
P3	Kapitálové příjmy						
P4	Přijaté dotace	*723,2*	*364,5*	3 014,9	20 763,8	30 325,3	806,2
Pk	Příjmy po konsolidaci	*4 182,5*	*3 988,0*	6 702,1	24 515,9	34 143,5	4 691,7
P5	Dlouhodobé úvěry				5 068,2	7 726,3	205,5
P	Konsolidované příjmy celkem	*4 182,5*	*3 988,0*	6 702,1	29 584,1	41 869,8	4 897,2
V1	Běžné výdaje	*3 190,6*	*2 925,8*	2 984,3	3 044,0	3 104,9	3 167,0
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů				217,9	550,2	559,0
V3	Kapitálové výdaje	*663,4*	*610,1*	3 783,0	26 054,1	38 051,8	1 011,6
Vk	Výdaje po konsolidaci	*3 854,0*	*3 535,9*	6 767,3	29 316,0	41 706,8	4 737,6
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů						866,7
V	Konsolidované výdaje celkem	*3 854,0*	*3 535,9*	6 767,3	29 316,0	41 706,8	5 604,2
B	Hotovost běžného roku	*328,5*	*452,1*	-65,2	268,0	162,9	-707,1
C	Hotovost na konci roku	*1 039,1*	*1 491,2*	1 426,0	1 694,0	1 856,9	1 149,8

Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok					
		2016	2017	…..	…..	2029	2030
A	Hotovost na počátku roku	1 149,8	980,4			2 666,7	3 119,0
P1	Daňové příjmy	3 031,3	3 091,9			3 921,3	3 999,7
P2	Nedaňové příjmy	1 418,0	1 432,2			1 613,8	1 630,0
P3	Kapitálové příjmy						
P4	Přijaté dotace						
Pk	Příjmy po konsolidaci	4 449,3	4 524,1			5 535,1	5 629,6
P5	Dlouhodobé úvěry						
P	Konsolidované příjmy celkem	4 449,3	4 524,1			5 535,1	5 629,6
V1	Běžné výdaje	3 230,3	3 294,9			4 178,8	4 262,3
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů	521,7	484,5			37,3	
V3	Kapitálové výdaje						
Vk	Výdaje po konsolidaci	3 752,1	3 779,4			4 216,0	4 262,3
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů	866,7	866,7			866,7	
V	Konsolidované výdaje celkem	4 618,7	4 646,1			5 082,7	4 262,3
B	Hotovost běžného roku	-169,5	-122,0			452,4	1 367,3
C	Hotovost na konci roku	980,4	858,4			3 119,0	4 486,3

Tabulka 15: Tok peněžní hotovosti v letech 2010 - 2030 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Z údajů v tabulce 15 lze vysledovat tyto informace:

- v žádném sledovaném roce není ohrožena finanční stabilita obce, zůstatky hotovosti na konci roku jsou vždy v kladných číslech,
- největší změna v Cash-flow je v letech 2013 a 2014, kdy dochází k financování největší části projektu,
- nejkritičtějším rokem je rok 2015, kdy dojde k první splátce jistiny úvěru a zároveň se ještě dofinancovává samotná investice,
- v roce 2016 narostou nedaňové příjmy o příjmy z provozu vodovodu a kanalizace; zde je ovšem druhé kritické místo způsobené tím, že by projekt nebyl zprovozněn a předpokládané příjmy by se do rozpočtu obce nedostaly,
- údaje mezi roky 2017 a 2029 nevykazují žádné nečekané výkyvy a jsou v podstatě předvídatelné,
- výdaje na úvěr postupně klesají, tak jak klesá výše úroků z úvěru, obci zůstává rok od roku více peněz, které může použít na mimořádné splátky úvěru nebo na financování dalšího provozu obce,
- v roce 2029 bude zaplacena poslední část jistiny úvěru a poslední úroky,
- úplný přehled Cash-flow za roky 2010 – 2030 je uveden v **Příloze č. 1**.

4.2.5. Další možnosti financování

V následující části zhodnotíme další možnosti financování investičního záměru, které se pro obec nabízejí. Jedná se zejména o financování dlouhodobým úvěrem bez dotace a financování prodejem majetku.

Financování dlouhodobým úvěrem

Z předchozích výpočtů vyplynulo, že kombinace dotace a dlouhodobého bankovního úvěru je pro financování takto náročné investiční akce jedinou rozumnou alternativou. Pokud by obec dotaci neobdržela, nikdy by nemohla částku 68,9 mil. Kč financovat samotným dlouhodobým úvěrem pokrytým pouze vlastními příjmy. Takový úvěr by obci samozřejmě žádná banka neposkytla. Maximální akceptovatelnou výší úvěru je výše zmíněná částka cca 13 mil. Kč.

Financování prodejem majetku

Jak vyplývá z kapitoly 3.3.4 vlastní obec majetek v účetní hodnotě cca 33,5 mil. Kč. Ze struktury majetku zjistíme, že hlavním majetkem jsou budovy a stavby a pozemky. Obec vlastní budovy obecního úřadu, mateřské školy, kulturního domu, zemědělské budovy – skladu a budovu obchodu a hospody na návsi. Prodej budov souvisejících s činností obce nepřipadá v úvahu. Jedinou možností by byl prodej budovy obchodu a hospody na návsi. I tento prodej ovšem není v předchozích zkušeností vhodný. Budova obchodu a hospody byla v 90. letech minulého století v soukromých rukou. Protože se jedná o malou obec, nejsou ani činnosti provozování obchodu a hostince nijak zvlášť výnosné. V roce 1995 potom hrozilo úplné uzavření těchto provozoven a obec za cca 1,2 mil. Kč budovu odkoupila. V současnosti obec budovu udržuje a nájemci provozují svoje živnosti. Nájemné je v několika málo deseti tisíců korun ročně a obce v podstatě takto dotuje základní potřeby obyvatel.

Naproti tomu financování prodejem pozemků určitou alternativou je. Obec vlastní více jak 93 ha lesů a přes 30 ha zemědělské půdy (orné půdy, luk a pastvin). Přibližná cena orné půdy, za kterou se v okolí obce prodává je asi 100 tis. Kč za hektar. Pokud by obec prodala všech 30 ha půdy, získala by za ni asi 3 mil. Kč. U lesů je to podobné. Při velmi optimistické variantě by se dalo prodejem lesů získat asi 9 mil. Kč. Celkem by to pak bylo asi 12 mil. Kč. Je zřejmé, že tento prodej by ani zdaleka nepokryl výši investice a financovat celý projekt prodejem majetku není možné.

Nabízí se zde ovšem možnost snížit výši potřebného úvěru prodejem pozemků, případně využít prodej pozemků v případě finanční tísně obce při splácení úvěru.

Financování ze soukromých zdrojů

Financování podobných projektů ze soukromých zdrojů v podstatě nepřipadá v úvahu a není běžné. Infrastruktura vodovodů a kanalizací patří většinou městům a obcím i když ty je poté vkládají do vodárenských společností. Ve velkých městech nebo městských aglomeracích poté vstupují soukromé společnosti do těchto vodárenských společností a vodovody a kanalizace provozují. Že by tyto firmy zafinancovaly kompletní výstavbu vodovodu a kanalizace v takto malé obci je nereálné.

4.3. Řízení projektu výstavby vodovodu a kanalizace

Příprava projektové dokumentace, zajištění a ošetření všech zákonných povinností, vyřešení majetkových vztahů týkající se pozemků, vypracování žádosti o dotaci z Operačního programu Životní prostředí, zajištění financování bankovním úvěrem a samotná výstavba vodovodu a kanalizace je velmi komplikovaný a náročný technicko – organizační problém, pro nějž je vhodné využít **projektové řízení**.

4.3.1. Předprojektové úvahy

Přes spuštěním projektu provedeme základní předprojektové úvahy s pojmenováním hlavních parametrů plánovaného záměru. Kvalitní předprojektové úvahy jsou důležité pro celkový úspěch projektu.

Studie příležitosti

Ves studii příležitosti rámcově vymezíme projekt a jeho cíle a určíme předpoklady úspěšné realizace včetně hlavních rizik. V této fázi použijeme metodu logického rámce.

Činnosti související s projektem rozdělíme do následujících skupin:

1. vypracování projektové dokumentace pro územní řízení a získání územního řízení – tato činnost je již hotova a v projektu ji nebudeme řešit,
2. vyřešení majetkových vztahů dotčených pozemků – odkup pozemků, dlouhodobý pronájem, věcné břemeno – jednání z majiteli pozemků již probíhají, řeší se smluvní podmínky,
3. vypracování projektové dokumentace pro stavební řízení a získání stavebního povolení – dokumentace je již zpracována, žádost o stavební povolení ještě nebyla podána,
4. vypracování žádosti o dotaci z OPŽP a získání finanční dotace,
5. vypracování podkladů pro získání dlouhodobého bankovního úvěru a výběr bankovního ústavu,
6. vypracování projektové dokumentace pro výběr dodavatele stavby a provedení výběrového řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,
7. vypracování dokumentace pro realizaci (samotnou stavbu) vodovodu a kanalizace a realizace stavby.

Logický rámec projektu – Vodovod a odkanalizování obce Korolupy

	Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	1. Kvalita života v obci a okolí zvýšena do 3 let od zahájení provozu. 2. Zdravotní ohrožení z nekvalitní pitné vody minimalizováno.	1.1. Spokojenost obyvatel zvýšena o 30% proti roku 2010. 2.1. 90% obyvatel odebírá vodu z veřejného vodovodu.	1.1. Zpráva z výsledků dotazník. šetření. 2.1. Zpráva z výsledků chemických rozborů odebraných vzorků vody.	
Cíl	1. Kvalita vody v potoku Blatnice v úseku pod obcí zvýšena. 2. Dostupnost kvalitní pitné vody zajištěna.	1.1. Hodnota NHx snížena o 20% proti roku 2010. 2.1. 90% obyvatel obce napojeno na vodovod.	1.1. Laboratorní protokol 2.1. Smlouvy o připojení k vodovodu.	1. Kanalizace bude v provozu po dobu 3 let. 2. Neobjeví se nový zdroj ohrožení vody
Výstupy	1. Majetkové vztahy dotčených pozemků vyřešeny. 2. Stavební povolení získáno. 3. Finanční dotace z OPŽP získána. 4. Bankovní úvěr získán. 5. Dodavatel stavby vybrán. 6. Vodovod zbudován, kanalizace a ČOV zbudována.	1.1. Všechny smlouvy zaneseny do KN 2.1. Stavební povolení nabylo právní moci. 3.1. Smlouva se SFŽP podepsána. 4.1. Smlouva s bankou podepsána. 5.1. Smlouva o dílo podepsána. 6.1. Vodojem 50m3, 5565 m vodovodu, 2560 m kanalizace, kapacita ČOV 281 EO	1.1. Výpis z KN. 2.1. Potvrzení stavebního úřadu. 3.1. Výpis z evidence smluv obce. 4.1. Výpis z evidence smluv obce. 5.1. Výpis z evidence smluv obce. 6.1. Protokol ze zkušebního provozu, kolaudace.	1. Uvedení ČOV do provozu. 2. Ochota domácností se připojit.
Aktivity	1.1. Příprava smluv. 1.2. Podpis smluv. 1.3. Zanesení údajů do katastru nemovitostí. 2.1. Získání stavebního povolení. 3.1. Zpracování žádosti. 3.2. Schválení dotace. 3.3. Schválení a podpis smluv. 4.1. Vypracování podkladů. 4.2. Výběrové řízení. 4.3. Schvál. a podpis smluv 5.1. Zpracování PD. 5.2. Výběrové řízení. 5.3. Schvál. a podpis smluv 6.1. Zpracování PD. 6.2. Realizace vodovodu. 6.3. Realizace kanalizace. 6.4. Kolaudace.	1.1. 140 tis. Kč vč. poz. 1.2. 2 tis. Kč 1.3. 5 tis. Kč 2.1. 5 tis. Kč 3.1. 80 tis. Kč 3.2. 0 Kč 3.3. 2 tis. Kč 4.1. 7,5 tis. Kč 4.2. 5 tis. Kč 4.3. 2 tis. Kč 5.1. 1,2 mil. Kč 5.2. 100 tis. Kč 5.3. 2 tis. Kč 6.1. 2,6 mil. Kč 6.2. 26,2 mil. Kč 6.3. 38,5 mil. Kč 6.4. 50 tis. Kč	1.1. 6 měsíců 1.2. 1 měsíc 1.3. 2 měsíce 2.1. 4 měsíce 3.1. 14 dnů 3.2. 4 měsíce 3.3. 2 měsíce 4.1. 14 dnů 4.2. 1 měsíc 4.3. 1 měsíc 5.1. 4 měsíce 5.2. 3 měsíce 5.3. 2 měsíce 6.1. 6 měsíců 6.2. 22 měsíců 6.3. 22 měsíců 6.4. 5 měsíců	1. Bude existovat ochota majitelů pozemků k dohodě. 2. Bude získána dotace OPŽP. 3. Na trhu existují banky ochotné poskytnout úvěr. 4. Vybráni kvalitní dodavatelé.
			1. Schválení záměru výstavby. 2. Vyhrazení zdrojů vč. finančních.	

Projekt je rozdělen do 7 velkých celků přibližně tak, jak by navazovaly na sebe. Projektovou dokumentaci pro územní a stavební řízení již obec má, územní řízení je také skončeno a existuje platné územní rozhodnutí. Toto územní rozhodnutí stačí pro podání žádosti o dotaci z OPŽP. Vyřešení majetkových vztahů u dotčených pozemků je nutné dokončit před podáním žádosti o stavební povolení. Až po schválení dotace má smysl řešit dofinancování bankovním úvěrem a projektovou dokumentaci pro výběr dodavatele stavby. Nakonec bude vypracována projektová dokumentace pro realizaci stavby a podle ní by měl být vodovod a kanalizace postaven.

Logický rámec projektu nám přehledně ukazuje účel projektu, kterého chceme dosáhnout, dále vidíme cíle projektu s ohledem na deklarovaný účel, jsou vyjmenovány konkrétní výstupy projektu, kterými chceme dosáhnout cílů a nakonec jsou popsány klíčové činnosti na které se musíme zaměřit abychom realizovali zmíněné výstupy. Klíčovým činnostem jsou přiřazeny finanční zdroje a doba trvání.

Studie proveditelnosti

Zdůvodněním potřebnosti výstavby vodovodu a kanalizace v obci se věnuje kapitola 4. vycházející ze SWOT analýzy v kapitole 3.4. Ekonomická analýza celého projektu a navrhovaný způsob financování (investiční studie) je uveden v kapitole 4.2.

Náklady a přínosy projektu

Náklady projektu jsou popsány v kapitole 4.2. Je zřejmé, že tento projekt zatíží obecní pokladu na dlouhou dobu více jak 15 roků. V té době budou velmi omezeny možnosti obce financovat svůj další rozvoj investicemi do jiných projektů. Na druhou stranu jsou investice do infrastruktury základním posláním obcí a měst.

U veřejných projektů tohoto typu nemůžeme hovořit o nějakém **finančním zisku a návratnosti investice**. Investice do vodovodu a kanalizace se v takto malé obci nemůže vrátit. I proto je bez dotace nerealizovatelná.

Můžeme ovšem vyjmenovat základní přínosy projektu:

1. Pro Obec Korolupy:

- připojení obyvatel obce na kanalizaci a ČOV povede ke snížení množství nečištěné odpadní vody,

- vybudování vodovodu povede ke zvýšení dostupnosti kvalitní pitné vody a snížení rizika poškození zdrojů vody (studní) při přívalových deštích,
- dojde ke zvýšení atraktivity obce a regionu,
- dojde k vytvoření podmínek pro ekonomický rozvoj obce a regionu,
- projekt napomáhá snižovat hospodářské a sociální rozdíly mezi občany ČR.

2. Pro obyvatele obce:

- zvýšení kvality života v obci,
- zvýšení možností pro rozvoj podnikání,
- připojením obyvatel obce k veřejnému vodovodu povede ke snížení rizika ohrožení zdraví v důsledku konzumace nekvalitní pitné vody.

3. Pro životní prostředí:

- provozem kanalizace a ČOV dojde ke snížení celkového znečištění vnášeného do potoka Blatnice pod obcí.

4.3.2. Realizace projektu

Samotnou realizaci a řízení projektu bude mít na starosti **projektový tým** skládající se ze zástupců investora, tedy obce a dalších odborníků. Jejich kvalitní spolupráce bude zárukou toto, že projekt bude úspěšný a bude dokončen včas s předpokládanými náklady a ve vysoké kvalitě.

Projektový tým se skládá z vedoucího projektového týmu a členů projektového týmu. Projektový tým zodpovídá za správný a kvalitní průběh projektu, řídí celý projekt, provádí jednotlivé činnosti projektu podle schváleného časového harmonogramu (Ganttův diagram) a rozpisu prací (WBS projektu). Projektový tým je svou činností odpovědný **zákazníkovi**, tedy zastupitelstvu obce.

Projektový tým bude řídit **vedoucí projektového týmu**, který bude mít na starosti koordinaci činností projektu a řízení lidských zdrojů. Přiděluje v rámci projektu činnosti jednotlivým členům projektového týmu a průběžně kontroluje a vyhodnocuje postup prací v rámci celého životního cyklu projektu.

Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu by měla obsahovat všechny významné atributy projektu a další důležité informace, které mají zásadní význam pro další fáze projektu. Součástí je charakteristika projektu, datum zahájení projektu a datum předpokládaného ukončení projektu, plánované náklady a složení projektového týmu. Součástí jsou i milníky projektu a případně další informace.

Název projektu: Vodovod a odkanalizování obce Korolupy

Identifikační číslo projektu: I2/2011

Charakteristika projektu:

Projekt řeší problémy s likvidací odpadních vod v obci Korolupy. Dále řeší nedostatek kvalitní nezávadní pitné vody téže obci.

Zahájení projektu: 1. června 2011

Ukončení projektu: 31. srpna 2015

Plánované náklady na projekt: 68 900,5 tis. Kč

Projektový tým:

- starosta obce – vedoucí projektu
- místostarosta obce – tajemník projektu
- účetní obce
- zástupce projektanta
- technický a autorský dozor
- zástupce dodavatele stavby

Milníky projektu:

- schválený návrh projektu 1.6. 2011

- Vyřešeny majetkové vztahy 29.2. 2012
- Získáno stavební povolení 30.4. 2012
- Získána dotace z OPŽP 31.7. 2012
- Získán bankovní úvěr 31.7. 2012
- Vybrán dodavatel stavby 28.12. 2013
- Vodovod realizován 31.12. 2014
- Kanalizace a ČOV realizována 31.12. 2014
- Kolaudace 31.5. 2015
- Projekt vyhodnocen a uzavřen 31.8. 2015

Specifikace cílů projektu: viz. logický rámec projektu

Jiné související pokyny a informace:

- Projekt byl schválen na zasedání zastupitelstva obce Korolupy.
- Starosta zřídí samostatný účet v bance pro financování projektu.

V Korolupech dne 1.6. 2011.

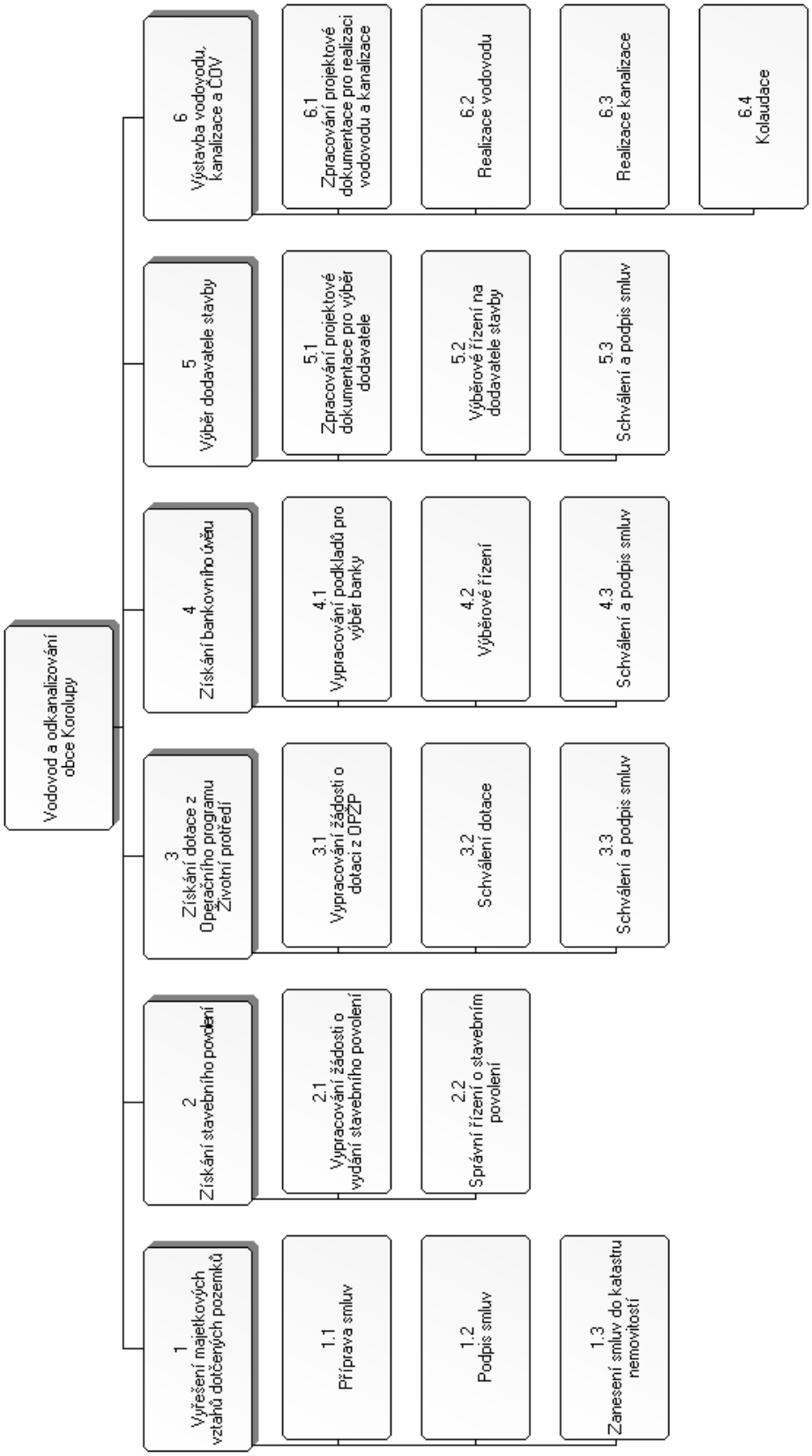
starosta obce

Ganttův diagram

V ganttově diagramu zaznamenáme harmonogram prací na projektu. Jsou z něj zřejmé i návaznosti jednotlivých souběžných činností. Činnosti, které na sebe navazují nemohou začít před ukončením předchozí, s ní související, činnosti. Ganttův diagram projektu vodovodu a kanalizace je uveden v **Příloze č. 2**.

WBS projektu

Work breakdown structure (hierarchická struktura rozdělení prací) ukazuje projekt rozdělený na 6 skupin, které tvoří uzavřené celky. WBS projektu je uvedena na následujícím obrázku.



Obr. 7: WBS projektu (Zdroj: Vlastní zpracování).

4.3.3. Rizika projektu

Riziko je jakýkoliv faktor, který může ohrozit dosažení cílů projektu. Jde tedy o jakýkoliv problém, který ohrožuje realizaci projektu. Mezi hlavní zdroje rizika patří:

- nedostatečně ujasněná strategie projektu,
- nedostatečná podpora vrcholového managementu,
- kvalifikace – schopnosti, znalosti a zkušenosti členů týmu a klíčových osob,
- nedostatečná motivace pracovníků pracujících na projektu,
- dodržování termínů, kvalita a rychlost rozhodování a řešení problémů,
- nedostatek zdrojů na financování projektu.

Je tedy žádoucí, aby rizika spojená s projektem byla systematicky identifikována, analyzována, definována a odstraňována v závislosti na přidělené prioritě, která je určována podle naléhavosti daného rizika, stupně nebezpečnosti a rozsahu potencionálních škod.

Rozdělíme-li rizika podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika, můžeme dle [22] stanovit metody pro obecné řešení problému rizika:

	Vysoká pravděpodobnost	*Nízká pravděpodobnost*
Vysoká tvrdost	**Vyhnutí se riziku, redukce**	**Pojištění**
Nízká tvrdost	**Retence a redukce**	**Retence**

Pokud uplatníme výše popsané metody řešení rizik na náš projekt výstavby vodovodu a kanalizace, lze předpokládat, že **hlavní metodou řešení potenciálních rizik bude vyhnutí se těmto rizikům a tím pádem jejich redukci**.

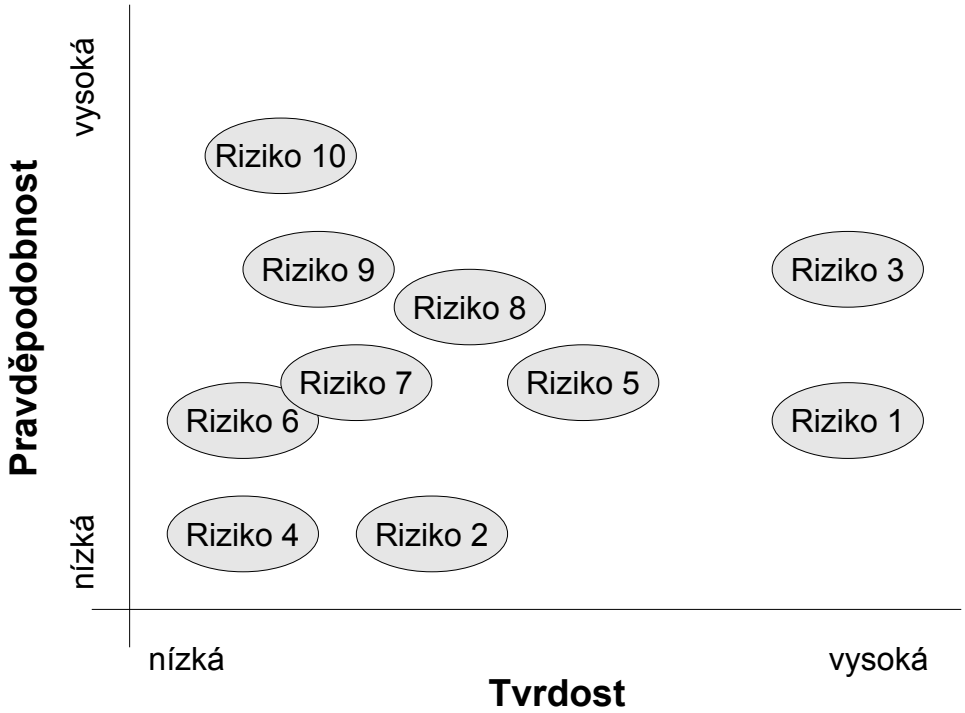
Pro náš projekt stanovíme následující potenciální rizika:

1. Při řešení majetkových vztahů **u stavbou dotčených pozemků** je největším rizikem situace, kdy se s některým z majitelů pozemku **nepodaří dosáhnout dohody** o odkoupení, dlouhodobém pronájmu nebo výměně pozemku. V té chvíli by byla ohrožena část projektu, které se pozemek týká. Pokud by se to týkalo pro projekt klíčového pozemku, je ohrožena samotná podstata projektu, neboť by v takovém případě stavební úřad nevydal stavební povolení.

22 RAIS, K. DOSKOČIL, R. *Risk management.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. ISBN: 978-80-214-3510-0. s. 86.

2. Při získávání stavebního povolení je největším rizikem to, že se **nepodaří získat všechny podklady** potřebné pro projednání na stavebním úřadě. Jedná se zejména o podklady a vyjádření dalších úřadů a dotčených subjektů.
3. Jak již bylo několikrát uvedeno, získání dotace je klíčovým krokem pro samotnou realizaci projektu. Rizikem je zde **podcenění kvalitní přípravy žádosti** a souvisejících dokumentů a tím pádem nízké bodové hodnocení projektu.
4. Pokud budeme vyjednávat o bankovním úvěru jsou zde rizika menší. Rizikem zde může být **podcenění požadavků banky** na potřebné dokumenty a tím prodloužení termínu získání úvěru.
5. Výběrové řízení na dodavatele stavby je klíčovým aspektem pro zajištění kvalitního a cenově přijatelného dodavatele. Rizikem je **podcenění tohoto výběrového řízení**, které může být nekvalitně připraveno. Výsledkem pak může být vysoká cena za nekvalitně provedenou práci. Výběrové řízení je stěžejním bodem pro dosažení akceptovatelné ceny pro celou zakázku.
6. Při samotné realizaci může nastat několik rizikových událostí. Jedním z rizik je **špatné počasí a přírodní podmínky**, které mohou ohrozit termíny realizace projektu.
7. Dalším rizikem je **nekvalitně prováděná výstavba** a z toho důvodu velký počet reklamací v samotném provozu.
8. V neposlední řadě je to **nedodržení projektové dokumentace a podmínek stavebního povolení**, což může způsobit problémy při kolaudaci stavby.
9. Nesmíme zapomenout ani na rizika vývoje ekonomiky státu a s tím související výše vybraných daní. Může se stát, že by **předpokládané příjmy obce nebyly naplněny** a tím by bylo ohroženo financování projektu.
10. Nakonec je pro samotný úspěch projektu důležité i **kladné přijetí samotnými obyvateli obce** a to jak při výstavbě, protože je samotná výstavba na mnoho měsíců omezí, tak při samotném provozu a využívání obecního vodovodu a splaškové kanalizace. Jak se v minulosti přesvědčilo mnoho starostů obcí, pokud mají obyvatelé za vodné a stočné platit, jejich ochota využívat tuto infrastrukturu velmi klesá.

Výše popsaná rizika umístíme do mapy rizik:



Obr. 8: Mapa rizik projektu (Zdroj: Vlastní zpracování).

Jako nejrizikovější jsem vyhodnotil Riziko 1 a 3. V případě, že se nepodaří vyjednat vlastnické vztahy k pozemkům, nelze stavbu vůbec začít. Na takovou stavbu nebude vydáno stavební povolení. Tato jednání nesmí být projektovým týmem, zejména starostou obce podceněna.

Nejkritičtějším rizikem je ovšem Riziko 3, tedy, že se nepodaří získat dotaci z OPŽP. V tom případě bude projekt ukončen, protože bez těchto prostředků neexistuje alternativa jeho financování. Toto riziko má i velkou pravděpodobnost, protože množství žádostí je veliké a objem financí v programu omezený. Důkazem je i neúspěch žádosti obce ve 13. výzvě OPŽP v letech 2009 – 2010.

Ostatní rizika mají na projekt menší tvrdost a lze je eliminovat kvalitní prací projektového týmu a vedení obce. Důležité je nepodcenit jednotlivé činnosti, zejména připravit kvalitní výběrové řízení na dodavatele stavby.

5. Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo nalezení způsobu financování nákladného investičního projektu výstavby základní infrastruktury v malé obci s využitím dotací ze strukturálních fondů Evropské unie. V práci se zaměřuji na realizaci projektu výstavby vodovodu a kanalizace včetně čistírny odpadních vod v obci Korolupy, okres Znojmo. Součástí vymezení hlavního cíle práce jsou i cíle dílčí, jež mají napomoci k jeho dosažení.

V první části práce přináším ve stručnosti informace o postavení obcí v České republice a jejich vymezení platnými zákony. Zmiňuji se o působnosti obcí a popisuji hospodaření a rozpočet obcí. V další části je popsána aktuální regionální politika Evropské unie včetně jejích cílů. Na ně navazují informace o operačních programech na roky 2007 – 2013 s detailním popisem Operačního programu Životní prostředí. Posledním oblastí popsanou v teoretické části je projektové řízení s použitelnými nástroji a pojmy se kterými se lze při projektovém řízení setkat.

Ve druhé části práce jsem nejprve přinesl základní informace o Mikroregionu Vranovsko, do kterého obec Korolupy náleží. Tyto informace jsou důležité z hlediska zobrazení aktuálního stavu obce, zejména při pohledu na vývoj struktury obyvatelstva, hospodářství a trhu práce. Stěžejní pasáž tvoří analýza finanční situace obce za posledních 6 roků s přehledem vývoje rozpočtových příjmů, výdajů a výsledků hospodaření. Nechybí také informace o majetku obce. Z předložených informací a analýz jsem sestavil SWOT analýzu obce. Vyplývá z ní, že Obec Korolupy je malou, vylidňující se obcí na periferii Jihomoravského kraje v oblasti silně zaměřené na zemědělství. Silnou stránkou je atraktivní poloha v nevelké vzdálenosti od Vranovské přehrady s dobrým potenciálem pro rozvoj cestovního ruchu. Obec Korolupy je z hlediska hospodaření soběstačnou obcí bez zadlužení, ovšem její příjmy nepřináší žádné větší možnosti rozvoje bez dodatečných financí. Obci se průběžně dařilo získávat dotace z rozpočtu kraje a ze státního rozpočtu, jednalo se ovšem o financování převážně méně náročných projektů. Základním problémem rozvoje obce je absence nejdůležitější infrastruktury a to veřejného vodovodu a splaškové kanalizace včetně čistírny odpadních vod. Z tohoto důvodu obec v minulých letech připravovala projektové dokumentace k této infrastruktuře s cílem získat finanční prostředky z Operačního programu Životní prostředí (OPŽP).

V návrhové části jsem nejprve popsal vodovod a kanalizaci z technického hlediska podle projektových dokumentací.

Stěžejní částí práce je stanovení finančního rámce projektu s určením celkových výdajů na projekt a návrhem financování. Celkové náklady projektu činí téměř 69 mil. Kč, přičemž navrhuji uhradit 55 mil. Kč z dotace OPŽP, 1 mil. Kč z vlastních prostředků obce a 13 mil. Kč z dlouhodobého bankovního úvěru, který by obec splácela 15 roků. Protože se jedná o investičně náročný projekt, je součástí návrhu přehled o financování projektu v letech realizace 2012 – 2015. V další části je stručně popsán projekt z hlediska žádosti o dotaci z OPŽP. Pro splácení dlouhodobého bankovního úvěru je vypočten splátkový kalendář na 15 let do roku 2029.

Při financování takto náročného úvěru je důležitá predikce vývoje toku obecních financí Cash flow na období výstavby projektu a let následujících, kdy bude splácen úvěr. Přehled Cash flow obce Korolupy jsem zpracoval na roky 2010 – 2030. Z návrhu financování projektu a výpočtů finančních toků vyplývá, že takto navržený projekt je realizovatelný a financovatelný. Zatíží ovšem rozpočet obce na dlouhé roky takovým způsobem, že možnosti investování do jiných projektů budou pro obec velmi omezené, ne-li nemožné. Financování samostatným dlouhodobým úvěrem nepřichází v úvahu, protože jeho splácení by nebylo ve finančních možnostech obce.

V předposlední části jsem navrhl podle zásad projektového řízení logický rámec projektu, kde jsou stanoveny cíle projektu s potřebnými aktivitami, jejichž realizací se má cíle dosáhnout. Protože investice do tohoto typu veřejných projektů většinou nepřináší zisk a nelze vypočítat finanční návratnost investice, jsou vypsány náklady a přínosy projektu pro obec samotnou, obyvatele obce a životní prostředí v okolí obce. V realizační části projektu jsem připravil návrh identifikační listiny projektu, Ganttův diagram harmonogramu realizace projektu a hierarchickou strukturu rozdělení prací.

Poslední částí návrhu je stanovení potenciálních rizik projektu, kterých je u takto rozsáhlých projektů mnoho. Největším rizikem je neobdržení dotace z OPŽP, což by celý projekt ukončilo. Významnými riziky jsou i nevyřešené majetkové vztahy na pozemcích týkajících se projektu a podcenění výběrového řízení na dodavatele stavby.

Výsledky předložené práce dle mého názoru splňují předepsané cíle v úvodu práce a výstupy práce jsou použitelné pro vedení obce Korolupy jako podklad pro rozhodování o finančních možnostech obce při realizaci tohoto projektu.

Seznam použité literatury

1. AQUATIS. *Plán rozvoje vodovodů a kanalizací Jihomoravského kraje*. [online]. Brno: 2004/2011. URL: <http://www.poyry.cz/prvkjm/>.
2. BŘEŇ, J. *Postavení zastupitelstva obce.* [online] 2007 [cit. 2011-01-31]. URL: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6262427&hledej=obecn%ED+z%F8%EDzen%ED>.
3. BUSINESSINFO.CZ. *Regionální politika Evropské unie*. [online]. 2007 [cit.: 2011-05-03]. URL: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>.
4. Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s. *Municipální úvěr v programu OBEC 2.* [online]. [cit.2011-05-14]. URL: <http://www.cmzrb.cz/produkty-a-sluzby/municipalni-uver-v-programu-obec>.
5. DOČKAL, V. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení: příručka projektového manažera*. 2. vydání. Brno: Mezinárodní politologický ústav MU, 2007. 137 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
6. DUŠEK, O. VACH, A. *Odkanalizování obce Korolupy, dokumentace pro územní řízení.* Brno: DUIS s.r.o., 2009.
7. DUŠEK, O. VACH, A. *Skupinový vodovod Vranovsko – Vodovod Korolupy, dokumentace pro územní řízení.* Brno: DUIS s.r.o., 2009.
8. FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Programy 2007 – 2013*. [online]. [cit.: 2011-05-03]. URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>.
9. FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Regionální politika EU*. [online]. [cit.: 2011-05-03]. URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>.
10. GALVASOVÁ, I. BINEK, J. CHABIČOVSKÁ, K. HOLEČEK, J. *Strategie rozvoje mikroregionu Vranovsko.* Finální verze k připomínkám. Brno: GaREP spol. s r.o., 2005.
11. LACKO, B. *Řízení projektů vývoje IT/IS.* Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 75 s.
12. MAREK, D. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN ISBN 978-80-87029-56-5.
13. MINISTERSTVO VNITRA ČR, AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Vzorový učební text*

pro obecnou část vzdělávání vedoucích úředníků územních samosprávných celků. [online]. Brno: 2003 [cit. 2011-05-03]. 153 s. URL: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzor_vzd.html>.

14. OBEC KOROLUPY. *Návrh rozpočtu obce Korolupy na rok 2011.* Korolupy: Obec Korolupy, 2011.
15. OBEC KOROLUPY. *Návrh závěrečného účtu obce Korolupy za rok 2005 – 2010.* Korolupy: Obec Korolupy, 2005 – 2010.
16. OBEC KOROLUPY. *Program rozvoje obce Korolupy.* Korolupy: Obec Korolupy, 2009.
17. OBEC KOROLUPY. *Rozvaha obce Korolupy na rok 2010.* Korolupy: Obec Korolupy, 2010.
18. OPERAČNÍ PROGRAM ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Stručně o OP Životní prostředí*. [online]. [cit.: 2011-01-16].
    URL: <http://www.opzp.cz/sekce/16/strucne-o-op-zivotni-prostredi/>.
19. RAIS, K. DOSKOČIL, R. *Risk management.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. ISBN: 978-80-214-3510-0.
20. TOMÁNEK, P. *Role dotací v územních rozpočtech*. [online] 2002 [cit. 2011-01-31]. URL: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=557249&hledej=obecn%ED+z%F8%EDzen%ED>.
21. ÚŘAD PRÁCE VE ZNOJMĚ. *Zpráva o situaci na trhu práce za rok 2009.* [online]. [cit 2011-01-15]. URL: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/zn_info/sz/zpravy>.
22. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ze dne 12. dubna 2000.

Přílohy

Příloha č. 1 – Tok peněžní hotovosti Cash-flow

Příloha č. 2 – Ganttův diagram projektu

Přílohy

Příloha č. 1 – Tok peněžní hotovosti Cash-flow – část 1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok					
		2010	*2011*	2012	2013	2014	2015
A	Hotovost na počátku roku	*710,6*	*1 039,1*	1 491,2	1 426,0	1 694,0	1 856,9
P1	Daňové příjmy	*2 585,4*	*2 745,5*	2 800,4	2 856,4	2 913,5	2 971,8
P2	Nedaňové příjmy	*873,9*	*878,0*	886,8	895,6	904,6	913,7
P3	Kapitálové příjmy						
P4	Přijaté dotace	*723,2*	*364,5*	3 014,9	20 763,8	30 325,3	806,2
Pk	Příjmy po konsolidaci	*4 182,5*	*3 988,0*	6 702,1	24 515,9	34 143,5	4 691,7
P5	Dlouhodobé úvěry				5 068,2	7 726,3	205,5
P	Konsolidované příjmy celkem	*4 182,5*	*3 988,0*	6 702,1	29 584,1	41 869,8	4 897,2
V1	Běžné výdaje	*3 190,6*	*2 925,8*	2 984,3	3 044,0	3 104,9	3 167,0
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů				217,9	550,2	559,0
V3	Kapitálové výdaje	*663,4*	*610,1*	3 783,0	26 054,1	38 051,8	1 011,6
Vk	Výdaje po konsolidaci	*3 854,0*	*3 535,9*	6 767,3	29 316,0	41 706,8	4 737,6
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů						866,7
V	Konsolidované výdaje celkem	*3 854,0*	*3 535,9*	6 767,3	29 316,0	41 706,8	5 604,2
B	Hotovost běžného roku	*328,5*	*452,1*	-65,2	268,0	162,9	-707,1
C	Hotovost na konci roku	*1 039,1*	*1 491,2*	1 426,0	1 694,0	1 856,9	1 149,8

Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok				
		2016	2017	2018	2019	2020
A	Hotovost na počátku roku	1 149,8	980,4	858,4	783,9	757,0
P1	Daňové příjmy	3 031,3	3 091,9	3 153,7	3 216,8	3 281,1
P2	Nedaňové příjmy	1 418,0	1 432,2	1 446,5	1 461,0	1 475,6
P3	Kapitálové příjmy					
P4	Přijaté dotace					
Pk	Příjmy po konsolidaci	4 449,3	4 524,1	4 600,2	4 677,8	4 756,7
P5	Dlouhodobé úvěry					
P	Konsolidované příjmy celkem	4 449,3	4 524,1	4 600,2	4 677,8	4 756,7
V1	Běžné výdaje	3 230,3	3 294,9	3 360,8	3 428,0	3 496,6
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů	521,7	484,5	447,2	409,9	372,7
V3	Kapitálové výdaje					
Vk	Výdaje po konsolidaci	3 752,1	3 779,4	3 808,0	3 838,0	3 869,3
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů	866,7	866,7	866,7	866,7	866,7
V	Konsolidované výdaje celkem	4 618,7	4 646,1	4 674,7	4 704,6	4 735,9
B	Hotovost běžného roku	-169,5	-122,0	-74,5	-26,9	20,8
C	Hotovost na konci roku	980,4	858,4	783,9	757,0	777,8

Tok peněžní hotovosti Cash-flow – část 2

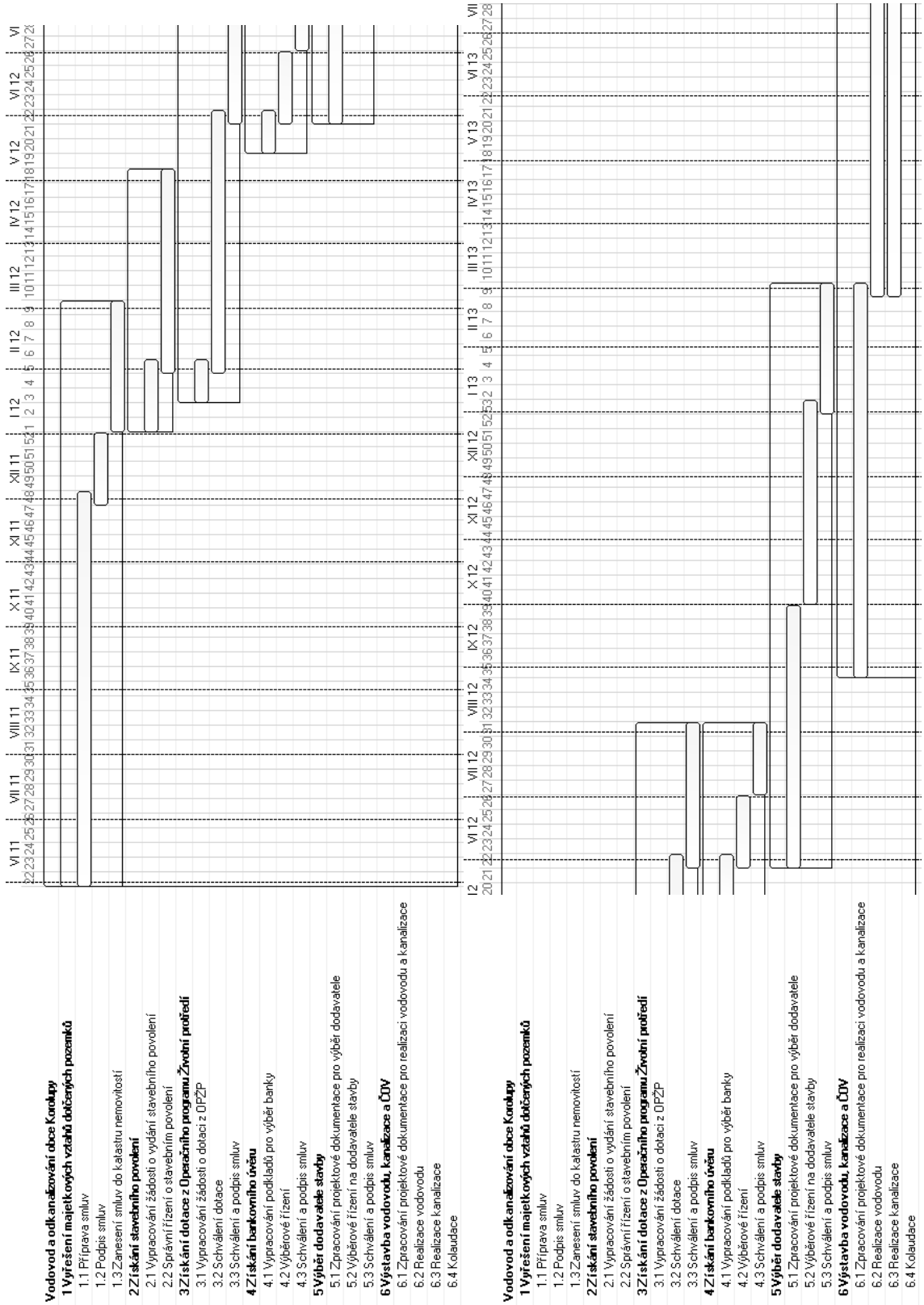
Zdroj: Vlastní zpracování.

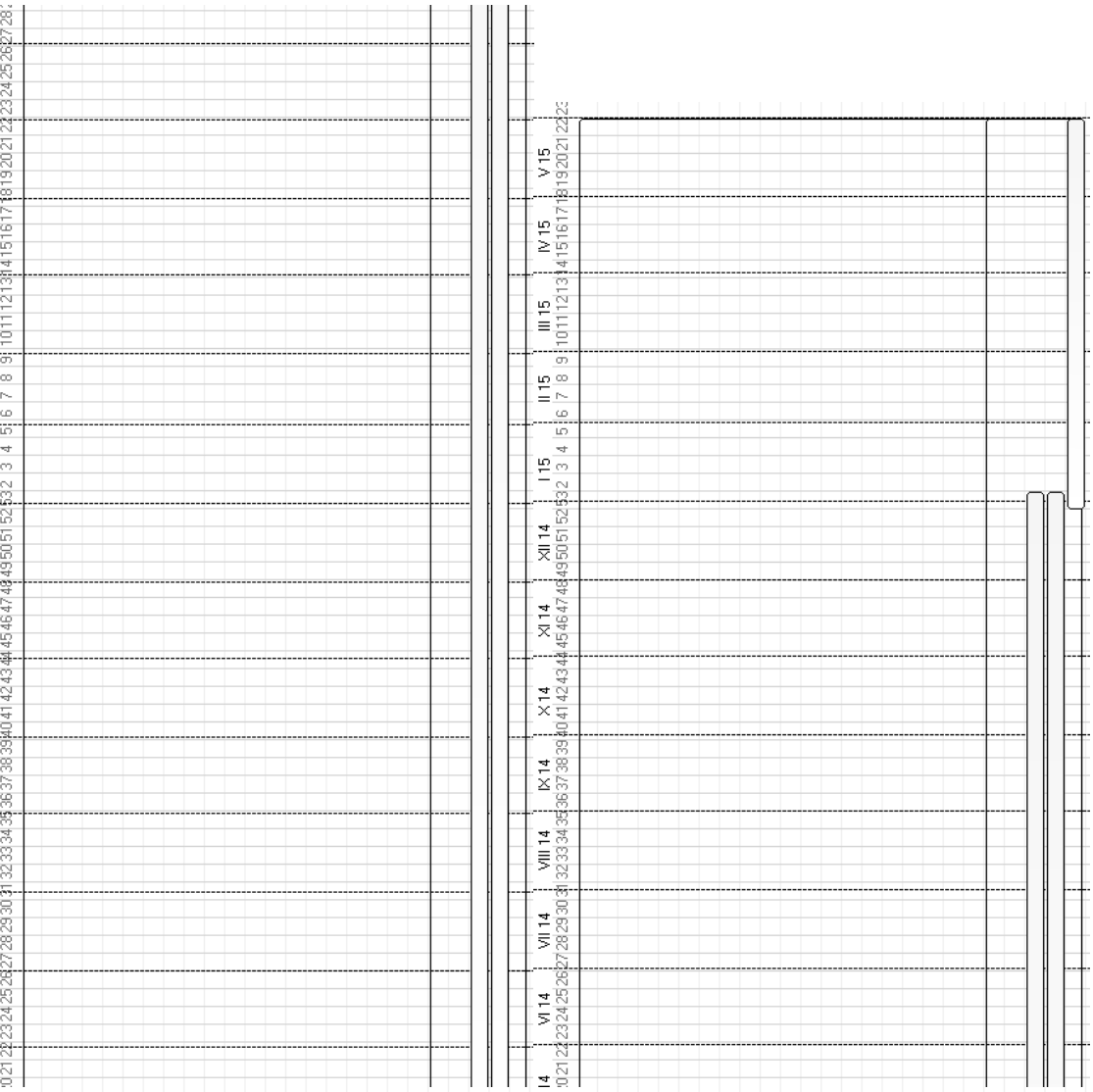
Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok				
		2021	2022	2023	2024	2025
A	Hotovost na počátku roku	777,8	846,2	962,5	1 126,6	1 338,6
P1	Daňové příjmy	3 346,7	3 413,7	3 482,0	3 551,6	3 622,6
P2	Nedaňové příjmy	1 490,3	1 505,2	1 520,3	1 535,5	1 550,8
P3	Kapitálové příjmy					
P4	Přijaté dotace					
Pk	Příjmy po konsolidaci	4 837,1	4 918,9	5 002,2	5 087,1	5 173,5
P5	Dlouhodobé úvěry					
P	Konsolidované příjmy celkem	4 837,1	4 918,9	5 002,2	5 087,1	5 173,5
V1	Běžné výdaje	3 566,5	3 637,9	3 710,6	3 784,8	3 860,5
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů	335,4	298,1	260,9	223,6	186,3
V3	Kapitálové výdaje					
Vk	Výdaje po konsolidaci	3 901,9	3 936,0	3 971,5	4 008,4	4 046,9
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů	866,7	866,7	866,7	866,7	866,7
V	Konsolidované výdaje celkem	4 768,6	4 802,7	4 838,2	4 875,1	4 913,5
B	Hotovost běžného roku	68,5	116,3	164,1	212,0	259,9
C	Hotovost na konci roku	846,2	962,5	1 126,6	1 338,6	1 598,5

Tok peněžní hotovosti Cash flow (v tis. Kč)		Rok				
		2026	2027	2028	2029	2030
A	Hotovost na počátku roku	1 598,5	1 906,5	2 262,5	2 666,7	3 119,0
P1	Daňové příjmy	3 695,1	3 769,0	3 844,4	3 921,3	3 999,7
P2	Nedaňové příjmy	1 566,4	1 582,0	1 597,8	1 613,8	1 630,0
P3	Kapitálové příjmy					
P4	Přijaté dotace					
Pk	Příjmy po konsolidaci	5 261,4	5 351,0	5 442,2	5 535,1	5 629,6
P5	Dlouhodobé úvěry					
P	Konsolidované příjmy celkem	5 261,4	5 351,0	5 442,2	5 535,1	5 629,6
V1	Běžné výdaje	3 937,7	4 016,5	4 096,8	4 178,8	4 262,3
V2	Platba úroků dlouh. úvěrů	149,1	111,8	74,5	37,3	
V3	Kapitálové výdaje					
Vk	Výdaje po konsolidaci	4 086,8	4 128,3	4 171,4	4 216,0	4 262,3
V4	Splátka jistiny dlouh. úvěrů	866,7	866,7	866,7	866,7	
V	Konsolidované výdaje celkem	4 953,5	4 995,0	5 038,0	5 082,7	4 262,3
B	Hotovost běžného roku	308,0	356,0	404,2	452,4	1 367,3
C	Hotovost na konci roku	1 906,5	2 262,5	2 666,7	3 119,0	4 486,3

Příloha č. 2 – Ganttův diagram projektu – část 1

Zdroj: Vlastní zpracování.



Ganttův diagram projektu – část 2

Zdroj: Vlastní zpracování.