

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE, PROJEKTOVÝ MANAGEMENT – ŘÍZENÍ PROJEKTŮ, UDRŽITELNOST A VYÚČTOVÁNÍ

PROGRAM

- ◆ **Dotace – proč a jak**
- ◆ **Evropské dotace 2014 až 20 – přehled**
- ◆ **Příklady výzev 2016**
- ◆ **Specifický projektový management v dotacích**

Ladislav Buček

- ◆ absolvent FSS a PdF/PřF MUNI
- ◆ praxe ve školství, neziskové organizaci, vzdělávací firmě pro dospělé a poradenské společnosti v dotačním managementu
- ◆ projektový manažer (zejména měkké projekty)
- ◆ hodnotitel projektů
- ◆ 777 038 343, ladislav.bucek@everesta.cz

ECS

eurofinance



- ◆ Dotační audit
- ◆ Příprava dotačních žádostí
- ◆ Administrace dotačních projektů
- ◆ Výběrová řízení

DOTACE PROČ A JAK

DOTACE Z POHLEDU PŘÍJEMCE

◆ Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF)

- Národní operační programy
- Programy přeshraniční spolupráce
- Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce
- <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

◆ Granty přímo přes Evropskou komisi

- ERASMUS +, Rámcové programy apod.
- http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_cs.htm

◆ Další granty související s EU/EHP

- EHP a Norské fondy, Švýcarské fondy
- <http://www.eeagrants.cz>, <http://www.swiss-contribution.cz/>

◆ Lokální granty

- Ministerské, krajské obecní

◆ Soukromé zdroje

- Různé nadace apod.

PROČ EU DÁVÁ

◆ Regionální politika Evropské unie (též politika hospodářské a sociální soudržnosti: HSS)

- projev solidarity v rámci EU (vyrovnávání rozdílů mezi regiony)
- podpora rozvoje evropské vědy a průmyslu (inovace, ekologizace)
- zvýšení adaptability pracovní síly
- podpora znevýhodněných skupin
- ochrana životního prostředí
- podpora efektivní veřejné správy

◆ Program rozvoje venkova

- podpora konkurenceschopnosti zemědělství, lesnictví
- rozvoj venkova (udržení zaměstnanosti, podpora infrastruktury)

JAK EU DOTACE DÁVÁ

- ◆ **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)**
- ◆ **Evropský sociální fond (ESF)**
- ◆ **Fond soudržnosti (FS)**
- ◆ **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)**
- ◆ **Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)**

KDE EU PENÍZE BERE

◆ Tradiční vlastní zdroje

- zemědělské dávky (tj. cla uvalená na dovoz zemědělských produktů)
- dávky z cukru a izoglukózy
- cla z obchodu se třetími zeměmi vybraná podle společného celního tarifu

◆ Podíl na dani z přidané hodnoty (DPH)

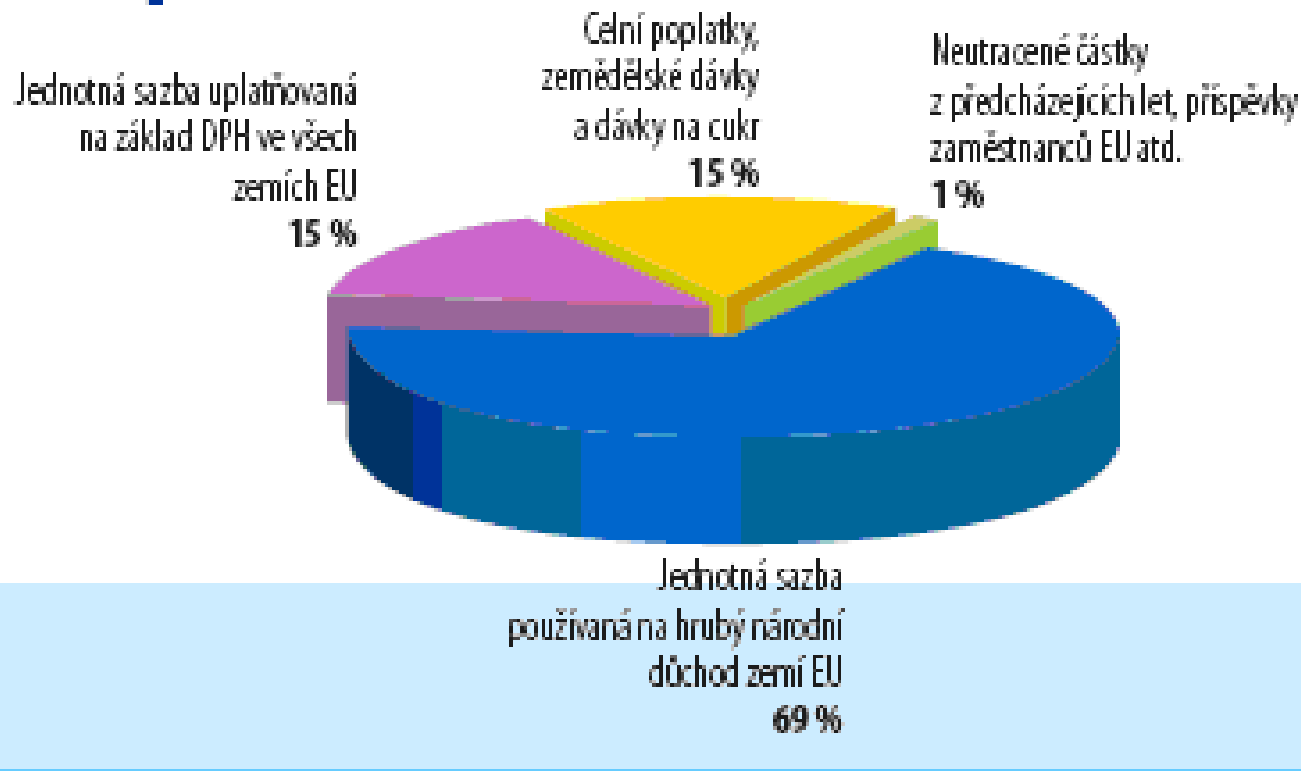
◆ Podíl z hrubého národního důchodu (HND) členských států

◆ Ostatní

- poplatky vztahující se k fungování Evropského hospodářského prostoru, poplatky za administrativní činnost institucí, daně z příjmu zaměstnanců institucí ES, pokuty, přebytek rozpočtu z předchozího roku atd.

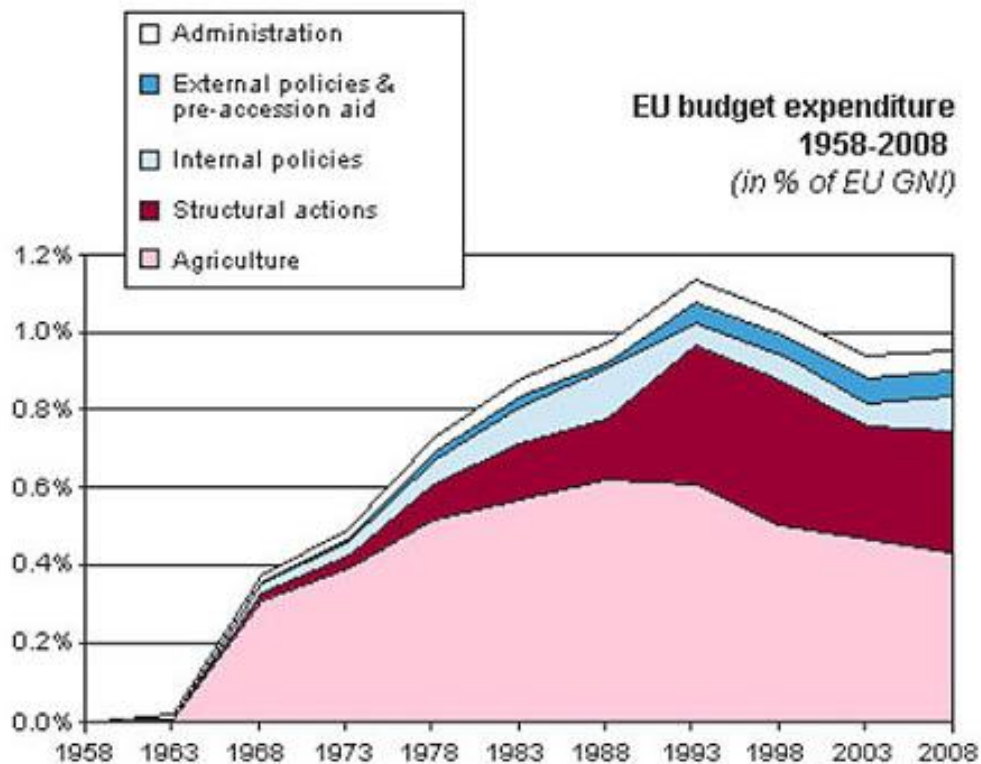
KDE EU PENÍZE BERE

Odkud pocházejí prostředky rozpočtu?



<http://www.evropa2045.cz/hra/napoveda.php?kategorie=6&tema=48>

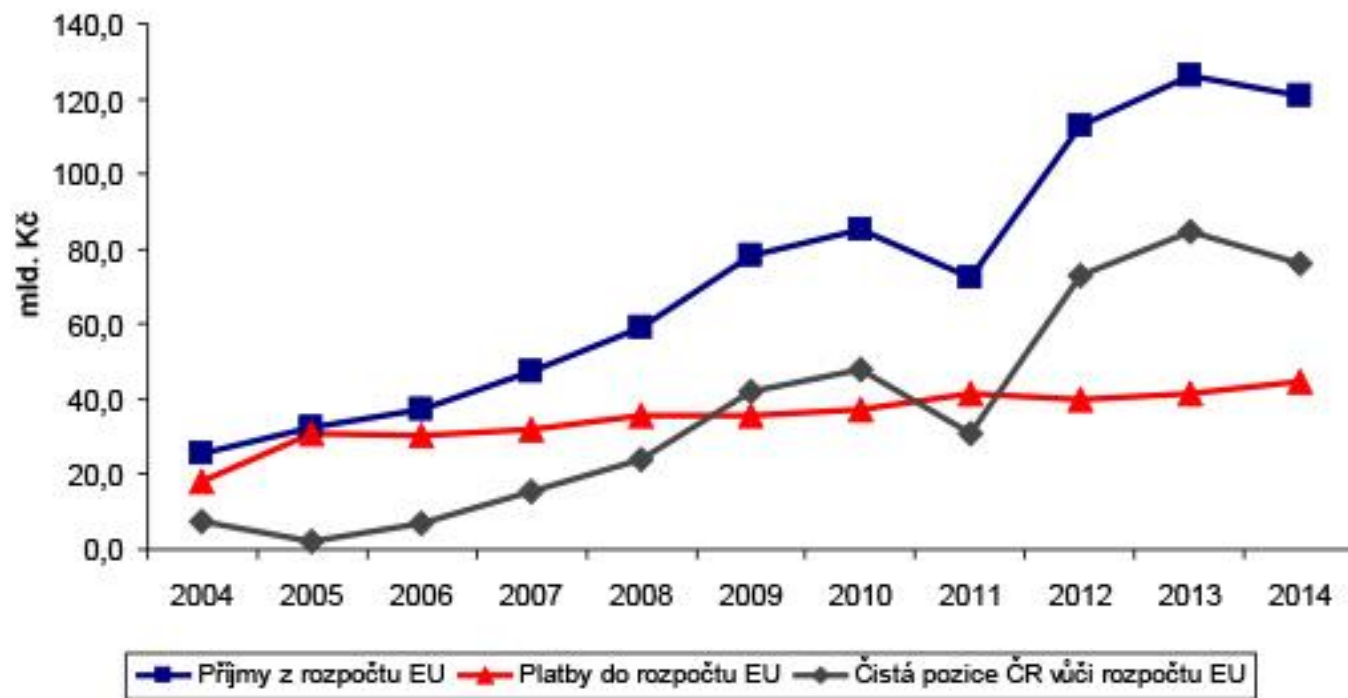
KAM EU PENÍZE DÁVÁ



<http://www.telegraph.co.uk/finance/financialcrisis/11221427/EU-budget-what-you-need-to-know.html>

ČISTÁ POZICE ČR

Vývoj příjmů z rozpočtu a odvodů do rozpočtu EU
v letech 2004-2014 (mld. Kč)



<http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cista-pozice-Ceske-republiky-vuci-rozpocetu-EU-za-rok-2014-355708>

DOTACE 2014 - 2020

3 DOTAČNÍ OBDOBÍ

◆ Předvstupní pomoc (phare apod.)

◆ 2004–2006

Alokace: **2,630 mld. EURO**

◆ 2007–2013

Alokace: **26,540 mld. EURO**

◆ 2014–2020

Alokace: **23,844 mld. EURO**

NOVÝ MONITOROVACÍ SYSTÉM

◆ IS KP14+

- Společný pro všechny operační programy
- Posílení elektronizace
- Elektronický podpis
- Dostupný harmonogram výzev operačních programů
- Nahradil Benefit a e-Account



ZJEDNODUŠENÉ PROJEKTY

- ◆ Využití principu zjednodušeného vykazování nákladů
- ◆ OP Z a OP VVV
- ◆ Princip – předem vymezené nebo oceněné náklady, příjemce pak již nedokládá způsobilost výdaje prostřednictvím účetních nebo daňových dokladů
- ◆ Příjemce pouze vykazuje realizované aktivity
- ◆ Další krok navazující na nepřímé náklady v období 2007 - 2013

VÝŠE PODPORY A VELIKOST PODNIKU

Výše podpory bloková výjimka:

- ◆ malé podniky –45 % podpory/70%
- ◆ střední podniky –35 % podpory/ 60%
- ◆ velké podniky –25 % podpory /50%

V některých výzvách až 50% ZV, v režimu De minimis až 100% ZV.

Definice MSP

- ◆ **drobný podnik** – do 10ti zaměstnanců, roční obrat max. 2 mil. EUR
- ◆ **malý podnik** –do 50ti zaměstnanců , roční obrat max. 10 mil. EUR
- ◆ **střední podnik** – 50 - 250 zaměstnanců, roční obrat max. 50 mil.EUR
- ◆ **velký podnik** – nad 250 zaměstnanců

Posoudit vazby na ostatní podniky !
(samostatný, partnerský, spojený)

DRUHY VYHLAŠOVANÝCH VÝZEV

Průběžná výzva

- ◆ Hodnocení probíhá průběžně, projekty nesoutěží
- ◆ Podporu získají projekty, které splnily podmínky definované výzvou a to v pořadí, v jakém podali žádost o dotaci až do vyčerpání alokace
- ◆ Výzva je zastavena při naplnění alokace bez ohledu na předpokládanou délku výzvy – garance 14 dní

Jednokolová výzva = pouze plná žádost o podporu

Dvoukolová výzva = nejdříve registrační, následně plná žádost o podporu (cca za 3 měsíce)

DRUHY VYHLAŠOVANÝCH VÝZEV

Kolová výzva

- ◆ Hodnocení projektů probíhá až po termínu ukončení výzvy formou soutěže
- ◆ Hodnotící komise sestaví pořadí od nejlepšího podle výsledku hodnocení až do vyčerpání alokace
- ◆ Podporu získají projekty, které splnily podmínky definované výzvou

NOVÁ PRAVIDLA V METODICKÉ OBLASTI

Veřejná podpora

◆ Podpora *de minimis*

- Registr podpory *de minimis*
<http://eagri.cz/public/app/RDM/Portal>
- Celková výše podpory *de minimis*, kterou členský stát poskytne jednomu podniku, nesmí za libovolná tři po sobě jdoucí jednoletá účetní období překročit **200 000 EUR**.
- Dále je poskytovatel na základě ustanovení § 3a odst. 4 zákona č. 215/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, povinen poskytnutou podporu *de minimis* zaznamenat do RDM, a to ve lhůtě 5 pracovních dní ode dne poskytnutí podpory *de minimis*
- Nová definice pojmu „**jeden podnik**“ ve vztahu k podpoře *de minimis* - Nařízení Komise v oblasti poskytování podpory *de minimis* pro období 2014-2020 nově obsahuje definici „jednoho podniku“, který je způsobilý čerpat maximální výši podpory *de minimis* za rozhodné období tří účetních let dle konkrétního nařízení.

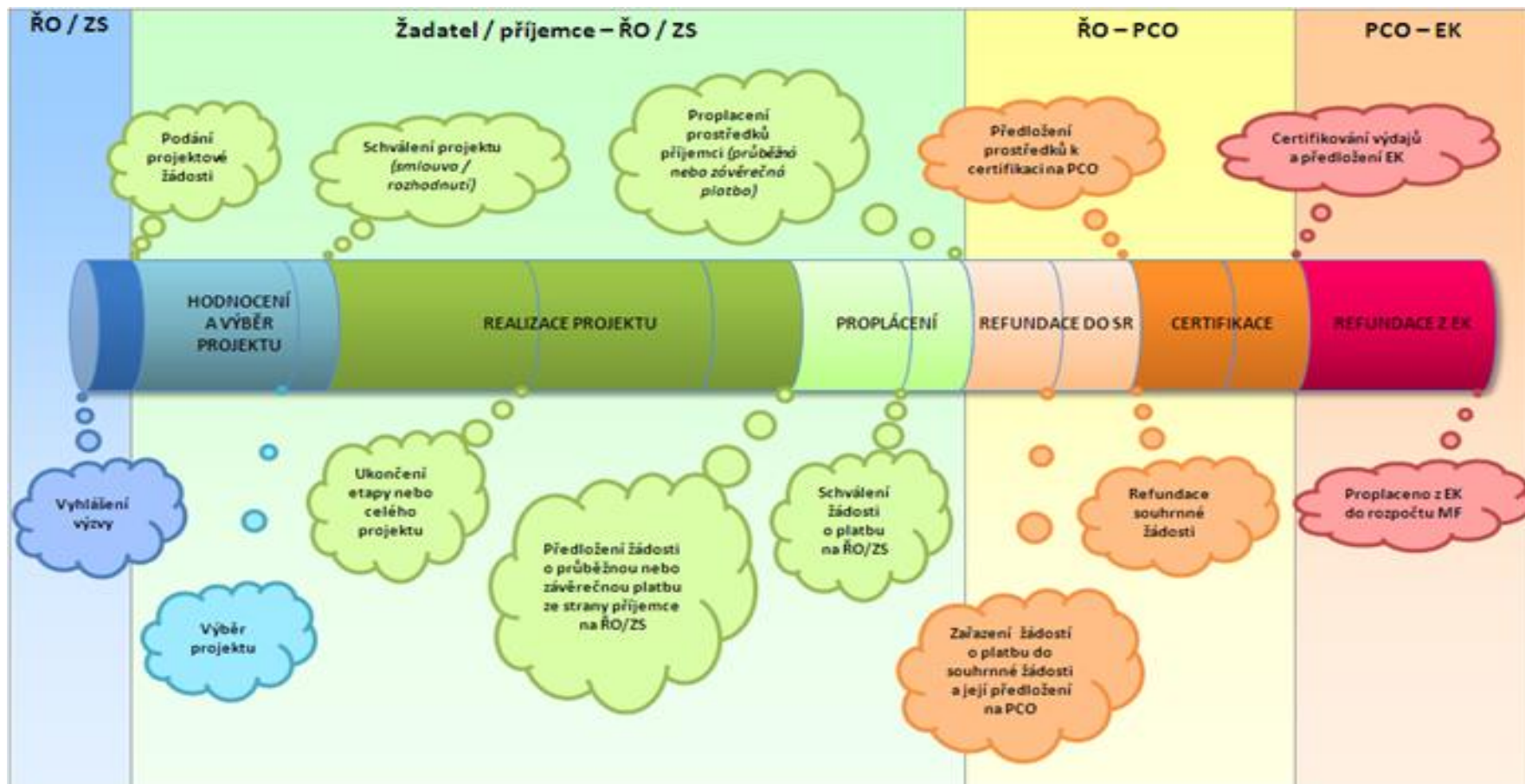
NOVÁ PRAVIDLA V METODICKÉ OBLASTI

Veřejná podpora

◆ Definice pojmu jeden podnik

- Pojem „jeden podnik“ („propojený podnik“) pro účely těchto nařízení zahrnuje veškeré subjekty, které mezi sebou mají alespoň jeden z následujících vztahů:
 - a) jeden subjekt vlastní více než 50 % hlasovacích práv, která náležejí akcionářům nebo společníkům, v jiném subjektu;
 - b) jeden subjekt má právo jmenovat nebo odvolat více než 50 % členů správního, řídicího nebo dozorčího orgánu jiného subjektu;
 - c) jeden subjekt má právo uplatňovat více než 50% vliv v jiném subjektu podle smlouvy uzavřené s daným subjektem nebo dle ustanovení v zakladatelské smlouvě nebo ve stanovách tohoto subjektu;
 - d) jeden subjekt, který je akcionářem nebo společníkem jiného subjektu, ovládá sám, v souladu s dohodou uzavřenou s jinými akcionáři nebo společníky daného subjektu, více než 50 % hlasovacích práv, náležejících akcionářům nebo společníkům, v daném subjektu.

PROJEKTOVÝ CYKLUS



EK – Evropská komise, MF – Ministerstvo financí, PCO – Platební a certifikační orgán, ŘO/ZS – Řídicí orgán/Zprostředkující subjekt

PŘEHLED PROGRAMŮ

- ◆ Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)
- ◆ Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)
- ◆ Operační program Zaměstnanost (OP Z)
- ◆ Operační program Doprava (OP D)
- ◆ Operační program Životní prostředí (OP ŽP)
- ◆ Integrovaný regionální operační program (IROP)
- ◆ Operační program Praha – pól růstu ČR (OP PPR)
- ◆ Operační program Technická pomoc (OP TP)
- ◆ 10 Operačních programů cíle Evropská územní spolupráce
- ◆ Program rozvoje venkova (PRV)
- ◆ Operační program Rybářství (OPR)

Celková alokace 23 844 660 586 EUR

ALOKACE DLE OP



PŘÍKLADY VÝZEV 2016

INTEGROVANÝ OPERAČNÍ PROGRAM

INTEGROVANÝ OPERAČNÍ PROGRAM (IROP)

◆ Podporované oblasti:

- silnice II., případně III. třídy, dopravní obslužnost
- integrovaný záchranný systém
- sociální integrace, sociální podnikání
- zdravotnická zařízení s důrazem na špičkovou specializovanou péči
- Vzdělávání (infrastruktura školství)
- zlepšení energetické účinnosti v budovách
- kulturní památky včetně muzeí
- tzv. e-government a územní plánování měst a obcí

◆ Celá ČR mimo Prahu (e-government i pro Prahu)

- ◆ <http://www.dotaceeu.cz/cs/Microsites/IROP/Media/Predstavujeme-IROP>

VÝZVA Č. 46 A 47: INFRASTRUKTURA ZÁKLADNÍCH ŠKOL (SVL)

Kdo může žádat o dotaci

- ◆ školy a školská zařízení v oblasti základního vzdělávání
- ◆ další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit
- ◆ kraje
- ◆ organizace zřizované nebo zakládané kraji
- ◆ obce
- ◆ organizace zřizované nebo zakládané obcemi
- ◆ nestátní neziskové organizace
- ◆ církve
- ◆ církevní organizace
- ◆ organizační složky státu (dále jen „OSS“)
- ◆ příspěvkové organizace organizačních složek státu (dále jen „PO OSS“)

VÝZVA Č. 46 A 47: INFRASTRUKTURA ZÁKLADNÍCH ŠKOL (SVL)

Podporované aktivity

- ◆ Stavby, stavební úpravy a pořízení vybavení odborných učeben za účelem zvýšení kvality vzdělávání ve vazbě na budoucí uplatnění na trhu práce v klíčových kompetencích:
 - komunikace v cizích jazycích
 - přírodní vědy
 - technické a řemeslné obory
 - práce s digitálními technologiemi

- ◆ Rekonstrukce a stavební úpravy stávající infrastruktury ve vazbě na budování bezbariérovosti škol pro osoby se sníženou schopností pohybu či orientace.

- ◆ Zvýšení kapacit škol ve vazbě na území se sociálně vyloučenou lokalitou, kde je prokazatelný nedostatek těchto kapacit.

VÝZVA Č. 46 A 47: INFRASTRUKTURA ZÁKLADNÍCH ŠKOL (SVL)

Podporované aktivity

- ◆ Stavby, stavební úpravy a pořízení vybavení odborných učeben za účelem zvýšení kvality vzdělávání ve vazbě na budoucí uplatnění na trhu práce v klíčových kompetencích:
 - komunikace v cizích jazycích
 - přírodní vědy
 - technické a řemeslné obory
 - práce s digitálními technologiemi

- ◆ Rekonstrukce a stavební úpravy stávající infrastruktury ve vazbě na budování bezbariérovosti škol pro osoby se sníženou schopností pohybu či orientace.

- ◆ Zvýšení kapacit škol ve vazbě na území se sociálně vyloučenou lokalitou, kde je prokazatelný nedostatek těchto kapacit.

VÝZVA Č. 46 A 47: INFRASTRUKTURA ZÁKLADNÍCH ŠKOL (SVL)

Struktura financování

- ◆ **kraje, obce a jimi zřizované organizace. Právnícké osoby vykonávající činnost škol a školských zařízení, které jsou zapsány ve školském rejstříku**
 - EFR – 85%
 - státní rozpočet - 5%
 - příjemce – 10%
- ◆ **soukromoprávní subjekty vykonávající neziskovou činnost v oblasti vzdělávání a školství**
 - EFR – 85%
 - státní rozpočet – 10%
 - příjemce – 5%
- ◆ **c) ostatní subjekty**
 - EFR – 85%
 - příjemce – 15%

VÝZVA Č. 46 A 47: INFRASTRUKTURA ZÁKLADNÍCH ŠKOL (SVL)

- ◆ **Minimální a maximální výše celkových způsobilých výdajů:** 1 000 000 Kč až 99 000 000 Kč
- ◆ **Celková alokace výzvy:** přibližně 1 miliarda
- ◆ <http://www.dotacniregistr.cz/dotacni-programy/vyzva-c-46-a-47-infrastruktura-zakladnich-skol-svl-132.html>

DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ – POVEZ II

OPERAČNÍ PROGRAM ZAMĚSTNANOST (OP Z)

- ◆ **Prioritní osa 1: Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly**
- ◆ **Prioritní osa 2: Sociální začleňování a boj s chudobou**
- ◆ **Prioritní osa 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce**
- ◆ **Prioritní osa 4: Efektivní veřejná správa**
- ◆ **Prioritní osa 5: Technická pomoc**



POVEZ II

◆ **Cílem programu je:**

- zvýšit odborné vzdělávání zaměstnanců firem s místem výkonu práce mimo Hl. m. Prahu

◆ **Jaké aktivity jsou podporovány**

- odborné vzdělávání – akreditované i neakreditované
- odborná jazyková výuka
- v odůvodněných případech i měkké dovednosti

POVEZ II

◆ Pro koho je program určen

- zaměstnavatelé, resp. pro jejich stávající i potenciálně nové zaměstnance - pouze na pracovní smlouvy (netýká se DPP a DPČ)

◆ Na co se vztahuje dotace

- náklady na vzdělávání
 - externí – nákup služby
 - interní lektor – (musí mít praxi min. 3 roky, pracovní smlouvu na tuto pozici min. 3 měsíce před podání žádosti na daný kurz, max. sazba 230,-/hod. SHM)
- náhrady mezd po dobu školení

POVEZ II

◆ Výše dotace

Ize získat až 85% dotace dle režimu podpory:

- režim de minimis - spoluúčast činí 15%
- režim blokové výjimky - spoluúčast činí:
 - velké podniky - min. 50%
 - střední podniky - min. 40%
 - malé podniky - min. 30%

**Bodově jsou zvýhodněny žádosti na vzdělávání
zaměstnanců ve věku 54+.**

POVEZ II

◆ Termín pro podávání projektů

- zahájení: **31. 3. 2016**
- konec: 23. 8. 2016 pozastaven, v lednu 2017 se očekává nové otevření

◆ Alokace

- 3 499 850 000,- Kč

POVEZ II

◆ Příklady projektů

- projektové řízení
- mistr ve výrobě
- optimalizace výroby
- čtení technické dokumentace v AJ/NJ
- technická/obchodní angličtina
- konstrukční SW (AutoCad, Catia, SolidWorks)
- řidičské a profesní průkazy (sk. C, C+E apod.)

PŘÍPRAVA DOTAČNÍ ŽÁDOSTI - POVEZ II

◆ **Systém:**

- kurz = žádost
- je možné sloučit kurzy věcně související pro stejnou skupinu osob do jedné žádosti
 - např. kurzy Incoterms a Intrastat pro logistiku

PŘÍPRAVA DOTAČNÍ ŽÁDOSTI - POVEZ II

◆ Výběrové řízení

- **nad 400 tis. bez DPH na veškeré kurzy**
- **na dobu jednoho účetního období**

PŘÍPRAVA DOTAČNÍ ŽÁDOSTI - POVEZ II

◆ Podání žádosti:

• Žádost

- identifikace žadatele
- významnost firmy v regionu a její prorůstový potenciál
- popis a zdůvodnění potřeby kurzu
- údaje o účastnících kurzů (jméno, příjmení, datum narození, adresa, pozice, délka pracovní smlouvy)
- výpis udělených podpor de minimis

Žádosti a přílohy je možné podávat i elektronicky přes datovou schránku.

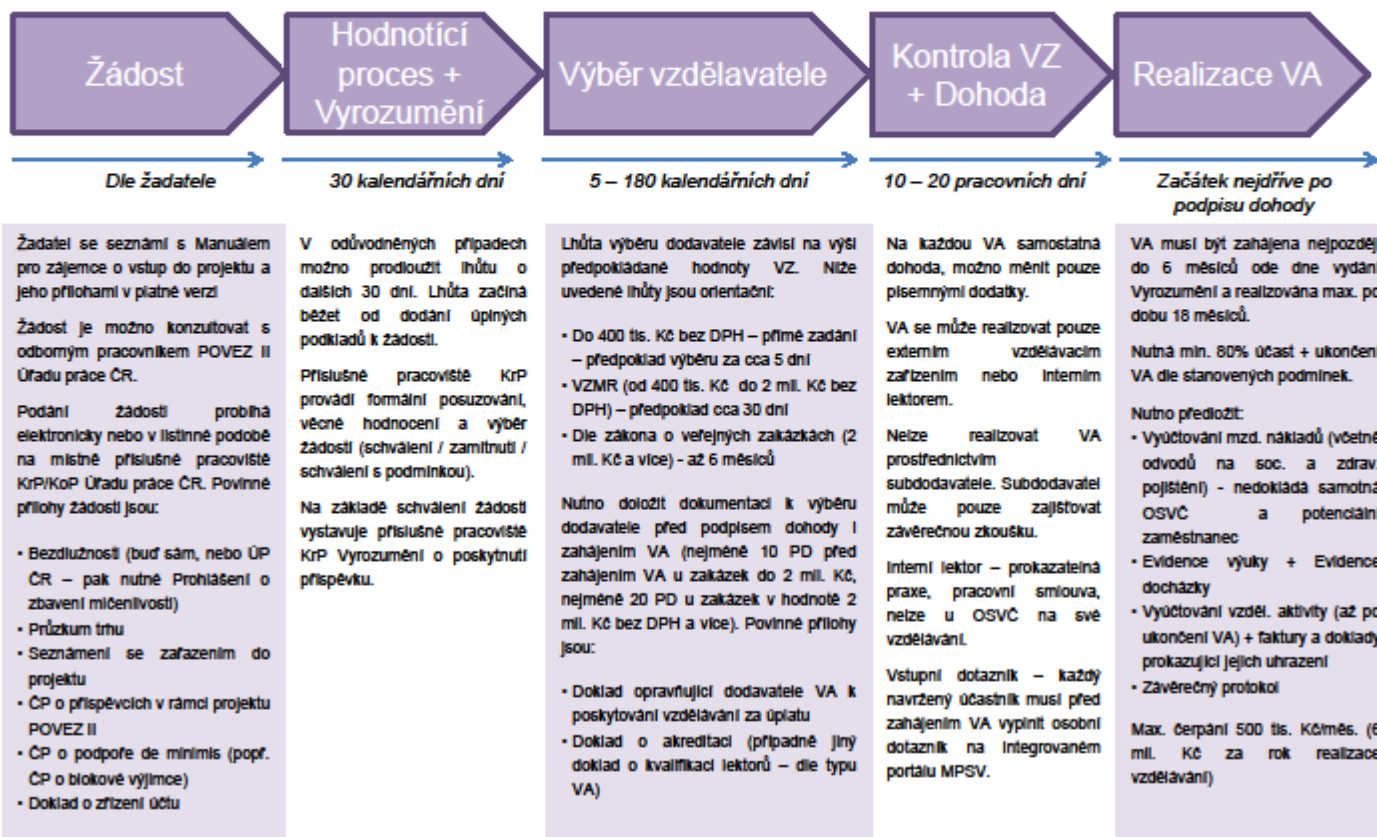
PŘÍPRAVA DOTAČNÍ ŽÁDOSTI - POVEZ II

◆ Podání žádosti - přílohy:

- **bezdlužnosti**
- **čestná prohlášení** – de minimis, příspěvky v projektu – *formuláře*
- **doklad o zřízení účtu u peněžního ústavu**
- **průzkum trhu** – alespoň 3 společnosti nabízející obdobný kurz
- **souhlas se zařazením do projektu** – formulář, je zapotřebí podpis každého zaměstnance pro daný kurz



POVEZ II – PRACOVNÍ POSTUP při poskytování příspěvku v rámci projektu



**DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ - VÝZVA Č. 43
(PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ)**

DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ - VÝZVA Č. 43

- 15. 6. 2016 – 31. 8. 2016, 17:00
- malé i velké subjekty – bodové zvýhodnění malých firem + znevýhodněných regionů
- zahrnuti byli všichni zaměstnanci včetně pražských, ale nesmí se školit v Praze
- všechny typy školení, včetně měkkých dovedností, obecných IT apod. – nicméně bodování podle úchylné tabulky v návaznosti na CZ ISCO
- alokace 1,5 mld. Kč

DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ - VÝZVA Č. 43

CZ-ISCO Aktivita	1 – Zákodáři a řídicí pracovníci	2 – Specialisté	3 – Techničtí pracovníci	4 – Úředníci	5 – Pracovníci ve službách	6 – Pracovníci v zem., lesnictví a rybářství	7 – Řemeslníci a opraváři	8 – Obsluha strojů	9 – Pomocní a nekvalifikovaní
Obecné IT	0	0	2	3	2	2	2	2	2
Specializované IT	1	3	1	0	0	0	0	0	0
Měkké a manažerské dovednosti	3	2	1	2	3	1	1	1	0
Jazykové vzdělávání	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Technické a jiné odborné vzdělávání	0	2	2	1	1	3	3	3	3
Účetní, ekonomické a právní kurzy	1	1	2	3	0	1	1	1	0
Interní lektor	0	2	3	3	3	3	3	3	3

DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ - VÝZVA Č. 43

Zjednodušený projekt:

- ◆ normativní ceny jednotlivých typů školení: v ceně je vše, rozpočet se generuje automaticky podle osobohodin a norem
- ◆ reálné rozdělení bude na žadateli, procesní pravidla ještě nejsou

DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ - VÝZVA Č. 43

Čerpání ex post.

- ◆ Po 3 až 6 měsících (zatím není jasno) pošle příjemce zprávu o realizaci (vč. doložených uhrazených faktur) ke schválení a v řádu málo měsíců dostanou proplaceno 85 %.

OP PIK

OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST

OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST - OP PIK

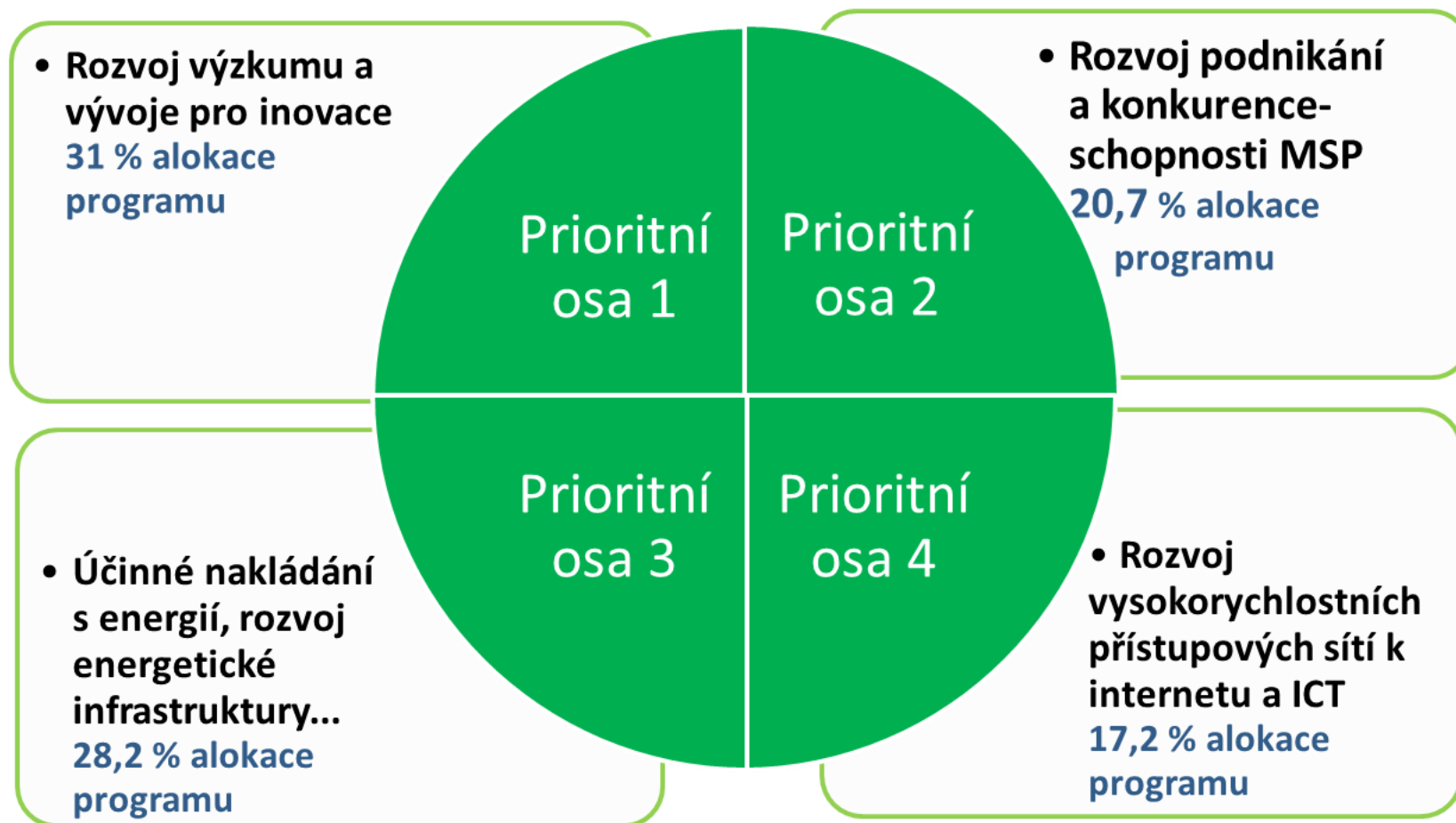
PO 1 „Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace“

PO 2 „Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem“

PO 3 „Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin“

PO 4 „Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií“

OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST - OP PIK



Celkem 120 mld. Kč

PRIORITNÍ OSA 1 - ROZVOJ VÝZKUMU A VÝVOJE

- ◆ zakládání a rozvoj podnikových výzkumných a vývojových center - program **Potenciál**
- ◆ zavádění inovací výrobků a služeb do výroby a jejich uvedení na trh, zavádění procesních a marketingových inovací - program **Inovace**
- ◆ průmyslový výzkum a vývoj - **program Aplikace**
- ◆ vznik a rozvoj klastrů, podpora spolupráce podniků a vědeckovýzkumné sféry - **program Spolupráce**
- ◆ Výměna znalostí a zkušeností - program **Projekty Proof of Concept**

PRIORITNÍ OSA 2 - ROZVOJ PODNIKÁNÍ A KONKURENCESCHOPNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

- ◆ podpora vstupu malých a středních podniků na zahraniční trhy - program **Marketing**
- ◆ poradenské služby expertů pro strategické řízení a management inovací - programy **Poradenství 1** a **Poradenství 2**
- ◆ Nákup strojů a zařízení pro začínající podniky - program **Technologie**
- ◆ rekonstrukce výrobních objektů a brownfields - program **Nemovitosti**
- ◆ zajištění a rozvoj infrastruktury pro odborné vzdělávání - program **Školicí střediska**

PRIORITNÍ OSA 3 - ÚČINNÉ NAKLÁDÁNÍ ENERGIÍ, ROZVOJ ENERGETICKÉ INFRASTRUKTURY A OBNOVITELNÝCH ZDROJŮ ENERGIE

- ◆ podpora obnovitelných zdrojů energie a zvyšování energetické účinnosti podniků - programy **Obnovitelné zdroje energie** a **Úspory energie**
- ◆ zvýšení aplikace prvků inteligentních sítí v distribučních soustavách - programy **Smart grids**
- ◆ podpora nízkouhlíkových technologií - program **Nízkouhlíkové technologie**

PRIORITNÍ OSA 4 - ROZVOJ VYSOKORYCHLOSTNÍCH PŘÍSTUPOVÝCH SÍTÍ K INTERNETU A INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

- ◆ podpora vývoje software a center sdílených služeb - program ICT a sdílené služby
- ◆ zvýšení pokrytí vysokorychlostním přístupem k internetu - program Vysokorychlostní internet

PO 1 POTENCIÁL

Cílem je podpora vytvoření kvalitního zázemí podniků pro realizaci aktivit v oblasti průmyslového výzkumu.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik , Velký podnik (podniky provádějí nebo chtějí provádět vlastní výzkum)
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum
- ◆ **Výše dotace:** 2 -150 mil. korun.
50 % způsobilých výdajů bez ohledu na velikost podniku

Dotace na:

- ◆ založení, rozšíření, kapacitní či kvalitativní rozvoj center, oddělení a pracovišť, kde bude realizován průmyslový výzkum a vývoj směřující k inovaci produktů
- ◆ jedná se např. o vybavení konstrukčních oddělení, laboratoří, zkušebního a testovacího zázemí, prototypových dílen, pořízení simulačních a výpočtových SW aj.

PO 1 POTENCIÁL

- ◆ Dotace na:
- ◆ pořízení potřebného výzkumného a vývojového vybavení, zejména na nákup strojů, technologií, zařízení, hardwaru či sítí
- ◆ nákup pozemků, pořízení novostaveb, rekonstrukce včetně služeb projektantů
- ◆ MSP také provozní náklady (mzdy pro absolventy, pojistné, poradenské služby, aj.)

PO 1 APLIKACE

Cílem je podpořit projekty průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje s výstupy v podobě prototypů, vzorů, ověřených technologií, poloprovozů a software. Podstatným prvkem projektu je novost řešení a jeho tržní uplatnění

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik , Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Věda a výzkum
- ◆ **Výše dotace:** 1 -100 mil. korun.
Maximální míra podpory na celý projekt je omezena na 70 % dle výzkumu (průmyslový , experimentální)



PO 1 APLIKACE

Dotace na:

- ◆ činnosti výzkumu a vývoje vedoucí k získání nových poznatků a dosažení jednoho z definovaných výsledků - prototyp, užitný/průmyslový vzor, ověřená technologie, poloprovoz, software
- ◆ osobní náklady na výzkumné pracovníky, techniky a ostatní podpůrný personál
- ◆ náklady na zařízení a vybavení formou odpisů
- ◆ náklady na smluvní výzkum, služby expertů a studie
- ◆ náklady na materiál
- ◆ režijní náklady související s projektem



PO 1 INOVACE – INOVAČNÍ PROJEKT

Cílem je pořízení nových výrobních technologií, vč. nezbytného nehmotného majetku a investic do nemovitostí. Podpora slouží k zavedení nově vyvinutých či inovovaných produktů a procesů do výroby a na trh.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum
- ◆ **Výše dotace:**
 - Výše dotace podle velikosti podniku 1 - 200 miliony korun :
 - malý podnik (do 49 zaměstnanců) - 45 % ZV
 - střední podnik (50 až 249 zaměstnanců) - 35 % ZV
 - velký podnik (od 250 zaměstnanců) - 25 % ZV

PO 1 INOVACE – INOVAČNÍ PROJEKT

Podporované aktivity:

- ◆ **produktová inovace** – pro podniky, které ukončily vývoj nového produktu s tržním uplatněním. Podpora na výrobní technologie, řídicí software či nezbytné stavební práce nutné k zahájení výroby.
- ◆ **procesní inovace** - zvýšení efektivity výroby v návaznosti na vlastní ukončený výzkum a vývoj
- ◆ **organizační inovace** – zavádění nových metod organizace firemních procesů prostřednictvím nových informačních systémů integrujících a automatizujících vnitropodnikové VaV a související aktivity
- ◆ **marketingové inovace** – zvýšení prodeje výrobků a služeb díky významné změně designu produktů nebo balení, zavedení nových prodejních kanálů

Na co se vztahuje dotace?

- ◆ nákup nových výrobních strojů, zařízení, hardware, software a sítí
- ◆ stavby a dodávky pro novostavby a technické zhodnocení staveb

PO 1 INOVACE – PATENT

na ochranu práv průmyslového vlastnictví mezi MSP a výzkumnými institucemi resp. vysokými školami.



- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání: Výše dotace:** 40 tis. - 1 mil. Kč
50 % způsobilých výdajů bez ohledu na velikost podniku
- ◆ Dotace na: Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Energetika, Stavebnictví, Obchod a služby, Těžba a dobývání, Zdravotnictví, Jiné
- ◆ zajištění ochrany průmyslového vlastnictví v ČR i zahraničí ve formě: vynálezů / patentů, ochranných známek, užitných vzorů, průmyslových vzorů

PO 1 INOVACE – INOVAČNÍ VOUCHERY

Cílem je podpořit nákup expertních služeb v oblasti inovací, které povedou ke zvýšení odborného know how podniku.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik (také orgány veřejné správy, výzkumné organizace, NO)
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Věda a výzkum, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 80 tis. do 1 mil. korun.
v režimu de minimis dosáhnout až 100%
- ◆ **Dotace na:**
 - ◆ externí služby poskytované výzkumnou organizací (měření, apod.)
 - ◆ osobní náklady a vybrané provozní náklady provozovatele inovační infrastruktury
 - ◆ pořádání seminářů, apod.

PO 1 KLASTRY

Cílem je podpora rozvoj klastrů a technologických platforem.

Klaster je geograficky koncentrované seskupení nezávislých firem a přidružených institucí, které si navzájem konkurují, ale také navzájem kooperují, a jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Vzdělávání
- ◆ **Výše dotace:** 0,5 – 15. mil Kč

Dotace na:

- ◆ Vytváření klastrů (kolektivní výzkum, založení/rozvoj a vybavení centra klastru, navazování spolupráce v evropském výzkumném prostoru, rozvoj klastrové organizace

PO 1 OSTATNÍ VÝZVY

◆ Projekt proof of concept

Zaměřeno na nápad nebo rozpracovaný výzkum, který nebyl dokončen, na stáže odborných pracovníků , sdílení příkladů dobré praxe, na výměnu a získávání znalostí a zkušeností mezi zahraničními a domácími pracovišti

◆ Partnerství znalostního transferu

Cílem je vytvoření partnerství mezi podnikem a výzkumnou organizací za účelem přenosu znalostí, souvisejících technologií a dovedností, ke kterým podnik nemá přístup

PO 1 OSTATNÍ VÝZVY

◆ **Služby infrastruktury**

Zaměřeno na spolupráci výzkumných institucí a podnikatelské sféry, především díky rozvoji vědecko-technických parků, podnikatelských inovačních center a podnikatelských inkubátorů

◆ **Pre-commercial Public Procurement**

Cílem programu je dát subjektům z veřejného sektoru nástroj, který umožní financovat vývoj inovativních řešení problému průmyslového subjektu v oblasti výzkumu a vývoje.

PO 2 MARKETING

Cílem je podpořit efektivní prezentaci malých a středních podniků na zahraničních veletrzích a výstavách, kde mohou navazovat nová obchodní partnerství.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Energetika, Vzdělávání, Obchod a služby, Těžba a dobývání, Vodohospodářství, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 200 tis. - 5 mil. Kč
50 % způsobilých výdajů bez ohledu na velikost podniku
Dotace na dopravu a propagační materiály je hrazena v režimu de minimis

Dotace na:

- ◆ pronájem, zřízení a provoz stánku na výstavách a veletrzích v zahraničí
- ◆ doprava vystavovaných exponátů, stánku a vybavení vč. balného
- ◆ propagační materiály v cizím jazyce, jejich návrh a tvorba pro účely výstavy, inzeráty v tisku formou pozvánky

PO 2 ŠKOLÍCÍ STŘEDISKA

Cílem programu Školicí střediska je podpora budování center vzdělávání zaměstnanců, která umožňují další rozvoj podnikatel. subjektů. V tomto programu mohou žádat o podporu i NO .

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Energetika, Obchod a služby, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 500 tis. - 5 mil. Kč
50 % způsobilých výdajů bez ohledu na velikost podniku
- ◆ **Dotace na:**
- ◆ výstavba a rekonstrukce stávajících školicích center
- ◆ modernizace, rozšíření prostor pro vzdělávání
- ◆ pořízení vybavení včetně školicích pomůcek, vzdělávacích programů (HW, SW, stroje a zařízení, licence, školicí programy, služby školitelů)

PO 2 ŠKOLÍCÍ STŘEDISKA

◆ **pozor udržitelnost**

vytíženost školicího střediska musí být min. 30 % dní v roce

- školení alespoň 3 hodiny denně,
- kapacita naplněna min. z 50 %,
- nadpoloviční většina z proškolených osob jsou zaměstnanci podniků z podporovaných odvětví

PO 2 PORADENSTVÍ 1 (PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKY)

Cílem je poskytování základních poradenských služeb externích poradců a to prostřednictvím podnikatelských inkubátorů, zejména v periferních oblastech.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Energetika, Vzdělávání, Těžba a dobývání, Jiné
- ◆ **Podpora formou cenově zvýhodněných poradenských služeb:**

50 tis. - max. 500 tis. Kč a to do výše 50 % způsobilých výdajů

Dotace na:

- ◆ Základní poradenské služby pro začínající MSP (s historií do 5 let) zaměřené na problematiku řízení podniku
- ◆ **Ne!** poradenské služby jako například běžné daňové poradenství, pravidelné právní služby nebo reklama

PO 2 PORADENSTVÍ 2

Cílem je poskytnout malým a středním podnikům dotace na získání odborného know-how, díky kterému budou moci inovovat a dále rozvíjet své podnikání.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Energetika, Vzdělávání, Obchod a služby, Jiné
- ◆ **Výše dotace:**
0,5 - 1 mil. Kč
- ◆ **Dotace na:**
- ◆ poradenské služby pro MSP z oblasti mezinárodního prostředí a strategického řízení a managementu inovací (mentoring, koučing) např:
- ◆ analýza a studie zavádění IS
- ◆ analýza stavu a návrh organizační a marketingové inovace
- ◆ implementace modelu řízení prodeje
- ◆ inovace výrobního a logistického procesu
- ◆ **Termín vyhlášení výzvy:** květen 2016

PO 2 NEMOVITOSTI

Cílem je podpořit rozvoj podnikatelských nemovitostí, jako např. rekonstrukce pro výrobní haly, technologická a výzkumná centra či centra strategických služeb

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Obchod a služby, Těžba a dobývání, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 1 -200 mil. korun.
 - malý podnik (do 49 zaměstnanců) - 45 % ZV
 - střední podnik (50 až 249 zaměstnanců) - 35 % ZV



PO 2 NEMOVITOSTI



Dotace na:

- ◆ na přípravu podnikatelské zóny
- ◆ na zhotovení PD, projektovou a inženýrskou činnost
- ◆ na nákup či úpravu pozemků pro revitalizace ploch
- ◆ na přípravu území (terénní úpravy, demolice,...)
- ◆ na rekonstrukce objektů, modernizace a úpravy
- ◆ na odstranění nevyužitých staveb
- ◆ inženýrské sítě a komunikace
- ◆ hardware a sítě, technické zařízení budov

podporována nebude výstavba objektu, nebo výstavba zóny jakožto novostavba tzv. na zelené louce

PO 2 TECHNOLOGIE

Cílem je podpora malých a středních výrobních podniků. Aktuálně připravovaná výzva (IV.) s jejíž pomocí lze zakoupit potřebné technologické vybavení, především výrobní stroje.

- ◆ **Velikost podniků:** Drobný podnik – mikropodnik
 - do 10ti zaměstnanců
 - podnik existuje nanejvýš 3 roky (příp. 3 roky nevykonával ekonomickou aktivitu)
 - regionální vymezení programu bude definováno ve výzvě (zaměřeno na území s vyšší nezaměstnaností)
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Obchod a služby, Těžba a dobývání, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 1 -30 mil. korun.
 - malý podnik - 45 % ZV
- ◆ **Vyhlášení výzvy:** srpen 2016



PO 2 TECHNOLOGIE

- ◆ dlouhodobý hmotný majetek - nákup strojů a zařízení, které nebyly předmětem odpisu, včetně nezbytného software zajišťujícího jejich funkčnost
- ◆ dlouhodobý nehmotný majetek - náklady na pořízení patentových licencí



PO 3 ÚSPORY ENERGIE

Cílem je podpora projektů na snižování energetické náročnosti výroby a omezení výdajů za energie v podnicích. Dotace je možné čerpat také na výměnu starých technologií za úspornější

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik , Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, IT a telekomunikace, Energetika, Stavebnictví, Obchod a služby, Těžba a dobývání, Zdravotnictví, Zemědělství, rybářství a lesnictví, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 0,5 -250 mil. korun.
 - malý podnik (do 49 zaměstnanců) - 50 % Z
 - střední podnik (50 až 249 zaměstnanců) - 4
 - velký podnik (od 250 zaměstnanců) - 30 %energetický posudek max . 350 tis. Kč.



PO 3 ÚSPORY ENERGIE

Dotace na:

- ◆ modernizace a rekonstrukce rozvodů elektřiny, plynu a tepla
- ◆ zavádění a modernizace systémů měření a regulace
- ◆ modernizace a rekonstrukce stávajících zařízení na výrobu energie pro vlastní spotřebu
- ◆ zateplení, výměna a renovace oken, další stavební opatření umožňující snížit energetickou náročnost budovy, instalace vzduchotechniky s rekuperací odpadního tepla
- ◆ modernizace soustav osvětlení budov a průmyslových areálů
- ◆ využití odpadní energie ve výrobních procesech
- ◆ snižování energetické náročnosti / zvyšování energetické účinnosti výrobních a technologických procesů
- ◆ instalace obnovitelných zdrojů energie pro vlastní spotřebu podniku
- ◆ instalace kogenerační jednotky s maximálním využitím elektrické a tepelné energie pro vlastní spotřebu podniku

PO 3 OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE

Program Obnovitelné zdroje energie se zaměřuje na využívání obnovitelných zdrojů energií (OZE). Cílem je zvýšit podíl výroby energie z obnovitelných zdrojů

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik , Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Energetika, Stavebnictví, Vodohospodářství, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 1 -100 mil. korun.

Výše dotace v případě opatření týkajících se MVE, KVET z biomasy a vytopen z biomasy:

60% - 80% dle velikosti podniku

Výše dotace v případě vyvedení tepla a bioplynu ze stávajících bioplynových stanic:

30% – 50% dle velikosti podniku

- ◆ **Vyhlášení výzvy:** srpen 2016

PO 3 OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE

Dotace na:

- ◆ výstavba, rekonstrukce a modernizace malých vodních elektráren
- ◆ bioplynové stanice - vyvedení tepla ze stávajících bioplynových stanic pomocí tepelných rozvodných zařízení do místa spotřeby
- ◆ instalace vzdálené kogenerační jednotky využívající bioplyn ze stávající bioplynové stanice za účelem využití užitečného tepla v soustavě zásobování teplem
- ◆ biomasa - výstavba a rekonstrukce zdrojů tepla a kombinované výroby elektřiny a tepla z biomasy a vyvedení tepla
- ◆ **podporována nebude** výstavba či rekonstrukce solárních, větrných či geotermálních zdrojů

PO 3 NÍZKOUHLÍKOVÁ TECHNOLOGIE

Cílem je vyšší míra uplatnění nízkouhlíkových technologií v oblasti nakládání energií a tím zvýšení využívání druhotných surovin

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik pro podniky vlastněné ze 100 % veřejným sektorem !
- ◆ **Obor podnikání:** Zpracovatelský průmysl, Technologie, Věda a výzkum, IT a telekomunikace, Stavebnictví, Energetika, Vzdělávání, Obchod a služby, Vodohospodářství, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 50 tis. -100 mil. korun.



PO 3 NÍZKOUHLÍKOVÁ TECHNOLOGIE

Dotace na:

- ◆ zavádění inovativních technologií v oblasti nízkouhlíkové dopravy - pořízení elektromobilů a dobíjecích stanic pro elektromobily
- ◆ zavádění technologií k získávání druhotných surovin v kvalitě vhodné pro další využití v průmyslové výrobě (z použitého papíru, skla, kovů, pneumatik, textilu, plastů, stavebních a demoličních odpadů)



PO 3 SMART GRIDS I, II

Cílem je nasazení vyššího počtu dálkově ovládaných prvků v distribuční soustavě na hladině vysokého napětí

Cílem je podporovat výstavbu, posílení, modernizaci a rekonstrukce vedení přenosové soustavy a transformoven v souladu s konceptem chytrých sítí – Smart Grids II – přenosová síť

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik – pouze Smart Grids II
- ◆ **Obor podnikání:** Energetika
- ◆ **Výše dotace:** 1 - 500 mil. korun.
40% ZV bez ohledu na typ podniku
- ◆ **Obor podnikání:** Energetika
- ◆ **Výše dotace:** 1 - 500 mil. korun.
40% ZV bez ohledu na typ podniku

PO 4 VYSOKORYCHLOSTNÍ INTERNET

Cílem je modernizace a rozšiřování infrastruktury a pokrývání tzv. bílých míst, kde přístup k sítím zatím neexistuje

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** IT a telekomunikace
- ◆ **Výše dotace:** 1 - 200 mil. korun.
50 % ZV bez ohledu na velikost podniku žadatele
(možné až 70% pro tzv. bílá místa – nutnost podpory regionálního rozvoje)

Dotace na:

- ◆ Zřizování, modernizace (resp. rozšiřování) stávající infrastruktury pro vysokorychlostní internet s využitím optických prvků s cílem umožnit přenosovou rychlost alespoň 30 Mbit/s

PO 4 ICT A SDÍLENÉ SLUŽBY – TVORBA SW, DATOVÁ CENTRA, CENTRA SDÍLENÝCH SLUŽEB

Cílem je podpora všech typů podnikatelských subjektů, které se zaměřují na vývoj softwaru, provozování datových center anebo vytváří tzv. centra sdílených služeb.

- ◆ **Velikost podniků:** Malý podnik, Střední podnik, Velký podnik
- ◆ **Obor podnikání:** IT a telekomunikace, Jiné
- ◆ **Výše dotace:** 1 - 200 mil. korun.
Dle velikosti podniku žadatele

Dotace na:

- ◆ tvorba moderních a pokrokových digitálních služeb a aplikací např. v oblasti komunikace, obchodování, vzdělávání, zdravotnictví, zábavy atd.
- ◆ budování a modernizace datových center (pozemky, budovy, stavební práce, zařízení, technologie, HW, SW, sítě)
- ◆ zřizování a provoz center sdílených služeb

PŘÍPRAVA DOTAČNÍ ŽÁDOSTI

OP PIK

ZMĚNY V OP PIK V ROCE 2016

- ◆ V naprosté většině programů podpory se ustupuje od předběžných žádostí o dotaci, nově se připravují pouze plné žádosti
- ◆ **Výdaje na projekt jsou způsobilé až v momentě podání plné žádosti**
- ◆ Příjem projektů bude při velkém zájmu o dotace (převýšení alokace) předčasně ukončen (garance 14 dní)
- ◆ Nové podmínky pro výběr dodavatele

PŘÍPRAVA PROJEKTU

Podnikatelský záměr

- ◆ Reálný, proveditelný, odpovídá ekonomické situaci (zajištění předfinancování)
- ◆ Je dlouhodobě udržitelný (min. 5 let od připsání dotace)
- ◆ Zjistit všechny dostupné informace o výzvě, přizpůsobit záměr podmínkám výzvy
- ◆ Dostatek času (zajištění příloh)
- ◆ Možné partnerství
- ◆ projekt musí být realizovaný mimo území hl. m. Prahy, sídlo společnosti může být v Praze
- ◆ KONZULTOVAT !!!

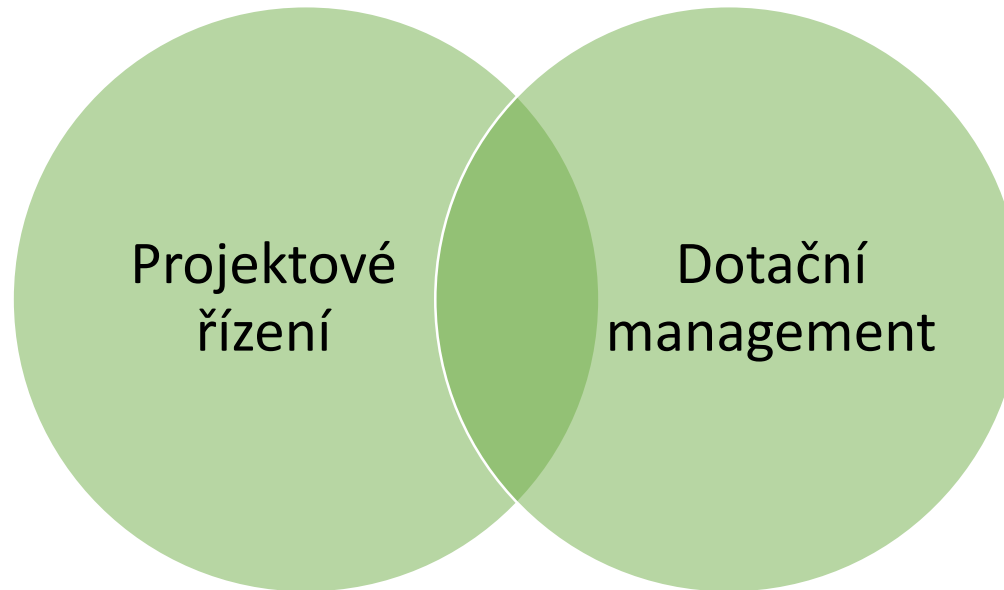
INVESTIČNÍ PROJEKT

◆ Podání plné žádosti:

- Finanční podklady (výkazy, zajištění financování)
- Identifikační údaje o žadateli
- Popis projektového záměru
- Harmonogram
- Studie proveditelnosti (technický popis, marketing, obchodní strategie, podklady pro finanční hodnocení projektu, zkušenosti žadatele, realizační tým, apod.)
- Povinné přílohy (PD, výpisy z KN, souhlasy, znalecké posudky, rozpočet ...)
- Elektronická verze žádosti (monitorovací indikátory, horizontální témata, rekapitulace údajů)

SPECIFICKÝ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V DOTACÍCH

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A DOTAČNÍ MANAGEMENT

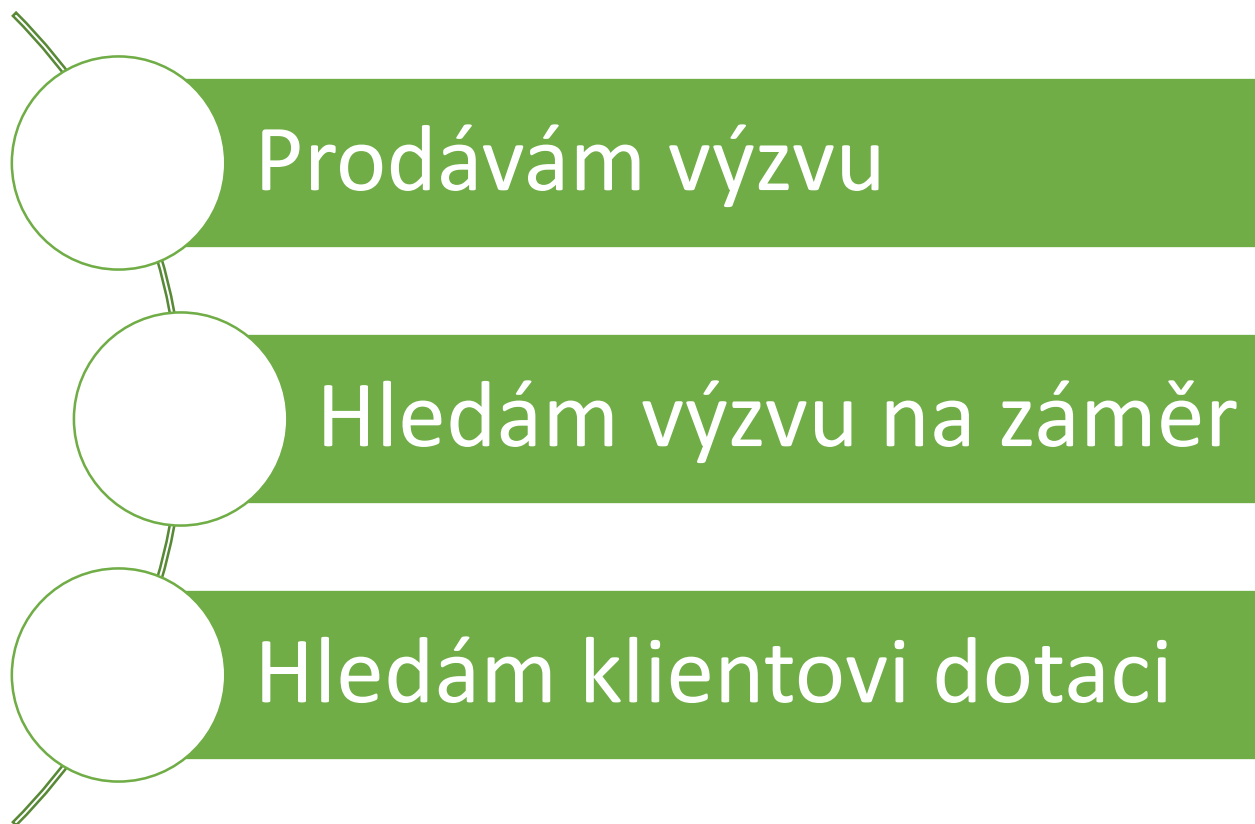


- ◆ Částečně se překrývající dovednosti
- ◆ Zejména u menších (měkkých) projektů je důležitější dodržování formálních pravidel než pokročilá znalost nástrojů projektového řízení (kritická cesta apod.)

KRITICKÁ MÍSTA V ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

- ◆ Jak zkamarádit projektový záměr a výzvu
- ◆ Jak získat body, aby projekt prošel, ale pak jste se nezbláznili při realizaci (projektový manažer vs. administrátor)
- ◆ Řízení rizik projektu
- ◆ Řízení změn na projektu (interních i externích, na straně příjemce i změn pravidel poskytovatele)
- ◆ Dodržení formálních pravidel, zejména u výběrových řízení, publicity, finančního vykazování
- ◆ Naplnění monitorovacích indikátorů, udržitelnost
- ◆ Práce v prostředí velké nejistoty (pravidla leckdy chybí nebo se upravují během hry)

PŘÍSTUPY K PRÁCI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA V DOTACÍCH



PŘÍSTUPY K PRÁCI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA V DOTACÍCH



KRADE SE V DOTACÍCH?

- ◆ Stejně jako všude jinde
- ◆ Peníze, které nikoho nebolí, vytváří pokušení
- ◆ Přidělování: networking – tlačěnka - korupce
- ◆ Výběrová řízení: čisté – „podvědomé“ zvýhodnění osvědčených dodavatelů – zmanipulované VŘ s plněním – já 50, ty 50
- ◆ Problém kontrol: zaměření spíše na formální, než věcnou stránku
- ◆ Více než flagrantních zločinů je šedé zóny, do jisté míry vynucené neflexibilitou oficiálního postupu