

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Investice do infrastruktury cestovního ruchu města

Investment to town turism infrastrukture

Bc. Soňa CELERÝNOVÁ

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa CELERÝNOVÁ**
Osobní číslo: **K13N0175P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Investice do infrastruktury cestovního ruchu města**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište a porovnejte podnikatelské projekty a veřejně prospěšné projekty.
2. Definujte analýzu přínosů a nákladů a společenskou návratnost investic.
3. Popište podmínky pro podání žádostí.
4. Charakterizujte jednotlivé projekty.
5. Identifikujte a vyhodnoťte rizika projektů a navrhněte způsob jejich ošetření.
6. Zhodnoťte jednotlivé projekty pomocí analýzy přínosů a nákladů.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Manažerské finance.* 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- **KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ.** *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- **ŘEPA, Václav.** *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- *Příručka pro příjemce ROP NUTS II.* [Online]. Dostupné na: www.rr-jihozapad.cz
- *Regionální operační program NUTS II Jihozápad na období 2007-2013.* [Online]. Dostupné na: www.strukturalni-fondy.cz

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vazák, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Investice do infrastruktury cestovního ruchu města“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce doc. Ing. Jiřího Vacka, Ph.D. Práce byla napsána za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 21. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, ochotu a pomoc při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Projektové řízení.....	8
1.1 Definice projektu.....	8
1.2 Trojimperativ projektu	9
1.3 Kritéria úspěšnosti projektu	10
1.4 Kritéria neúspěšnosti projektu.....	11
1.5 Postup při řízení projektů.....	11
1.6 Druhy projektů	13
2 Možnosti financování projektů z fondů Evropské unie	15
2.1 Strukturální a investiční fondy	15
2.2 Ostatní fondy.....	17
3 Město Klatovy.....	18
3.1 Vize města.....	19
3.2 Strategie v oblasti cestovního ruchu	19
4 Projekt Pavilon skla Klatovy	23
4.1 Ocenění pavilonu	24
4.2 Využití pavilonu.....	26
5 Financování projektu	27
5.1 Vytvoření podrobného projektového záměru.....	28
5.2 Vyhledání příslušného operačního programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro daný projektový záměr	30
5.3 Podání žádosti	34
5.4 Posouzení žádosti	35
5.5 Realizace projektu.....	36
5.6 Vyhodnocení a vyúčtování žádosti	37

5.7	Žádost o platbu	37
5.8	Kontrola projektu na místě	39
5.9	Publicita projektu	40
5.10	Udržitelnost projektu	41
6	Provozní fáze projektu	42
6.1	SWOT analýza Pavilonu skla Klatovy	42
6.2	Hospodaření Pavilonu skla v letech 2014 a 2015	43
6.3	Plán hospodaření na následující období	47
6.4	Zhodnocení plánu hospodaření projektu	50
7	Rizika projektu	56
7.1	Ohodnocení rizik	56
7.2	Vymezení rizik projektu	58
7.3	Hodnocení rizik	61
7.4	Strategie ošetření rizik	63
7.5	Způsob ošetření rizik	65
8	Analýza přínosů a nákladů	68
8.1	Aplikace analýzy přínosů a nákladů na daný projekt	70
9	Společenská návratnost investic	84
	Závěr	85
	Seznam tabulek	86
	Seznam obrázků	87
	Seznam použitých zkratk	88
	Seznam použité literatury	89
	Seznam použitých internetových zdrojů	91
	Seznam příloh	98

Úvod

Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se otevřela další možnost čerpání finančních prostředků. Plánování v Evropské unii probíhá na dobu sedmi let. V roce 2004, kdy se Česká republika stala součástí Evropské unie, již jedno z těchto období probíhalo a skončilo v roce 2006. Pro programové období let 2007 až 2013 byly stanoveny tři cíle, kterými byly Konvergence, Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. V rámci prvního uvedeného cíle byl podporován hospodářský a sociální rozvoj méně vyspělých regionů a bylo vymezeno sedm regionálních operačních programů a osm tematických operačních programů.

Popisovaný a analyzovaný projekt se nachází na území Plzeňského kraje a finanční prostředky byly čerpány z Regionálního operačního programu Jihozápad v rámci jeho Prioritní osy 3 – Rozvoj cestovního ruchu. Žadatelem o podporu ze zmíněného operačního programu bylo město Klatovy, které již realizovalo několik projektů spolufinancovaných z různých programů.

Autorka této diplomové práce chtěla hodnotit dva projekty financované z Regionálního operačního programu Jihozápad týkající se cestovního ruchu, a to projekty Klatovské katakomby 2010 a Pavilon skla Klatovy. Vzhledem ke skutečnosti končící doby udržitelnosti projektu Klatovské katakomby 2010 a vzájemné podobnosti zejména při vymezení a zhodnocení rizik a provedení zhodnocení přínosů projektu byl detailně popsán projekt Pavilon skla Klatovy.

V rámci této práce je popsán postup financování projektu, jeho provozní fáze včetně vymezení plánu hospodaření na další období a zhodnocení daného plánu. Další část se zabývá riziky projektu v jeho provozní fázi a poté je provedeno zhodnocení projektu pomocí analýzy přínosů a nákladů.

1 Projektové řízení

Prvkem projektového řízení je projekt, proto je nutné nejprve si tento pojem definovat. Počátky projektového řízení a samotných projektů lze hledat v bohaté historii. Za příklady projektů v minulosti lze považovat například stavbu Babylonské věže nebo egyptských pyramid.

1.1 Definice projektu

Vladimír Němec ve své knize *Projektový management* popisuje projekt následovně. „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ (Němec, 2002, s. 11).

Uvedená definice obsahuje následující charakteristické znaky pro záměr:

- je sledován cíl,
- určená strategie pro dosažení daného cíle,
- jsou určeny zdroje a náklady a také očekávané přínosy při realizaci daného záměru,
- je vymezen počátek a konec daného záměru (Němec, 2002).

V knize *Projektový management* od Aleny Svozilové je uvedena definice projektu profesora Kerznera následovně.

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“* (Svozilová, 2006, s. 22).

V anglicky psané literatuře od autorů Mereditha a Mantela s názvem *Project Management* je uvedena následující definice dle PMBOK: „Projektem je dočasná snaha pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“ (Meredith & Mantel, 2012).

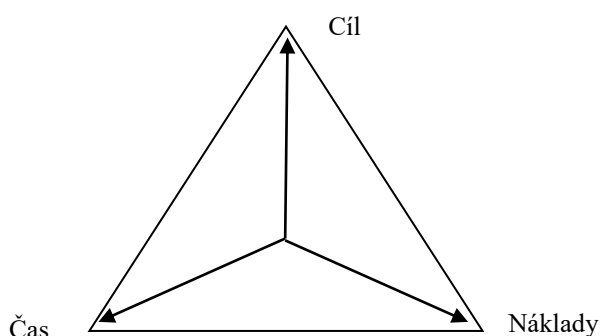
Dočasnost této snahy definuje Alena Svozilová ve své knize Projektový management tak, že každý z projektů má vymezený časový rámec, tedy určený začátek a konec, a to následujícím způsobem: Jsou vymezena konkrétní data zahájení a ukončení projektu nebo datum zahájení a stav naplnění stanovených cílů projektu nebo konkrétní datum zahájení projektu se stanoviskem, že z určitých důvodů nelze dosáhnout stanovených cílů, protože došlo k určité změně podmínek nebo potřeb realizace projektu (Svozilová, 2006).

1.2 Trojimperativ projektu

U projektů a dílčích projektových cílů je nutné sledovat tři důležité veličiny, tzv. trojimperativ.

Jeho komponentami jsou cíl, čas a náklady. Jejich závislost zobrazuje následující schéma.

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležala, Máchala a Lacka, 2016

Tyto komponenty jsou vzájemně provázané. Při změně jedné z těchto komponent a další ponechané beze změn dojde k odpovídající změně poslední z nich.

Jako příklad lze uvést konkrétně u hodnoceného projektu Pavilonu skla Klatovy situaci, kdy docházelo ke stavebním úpravám. Pokud by investor, tedy Město Klatovy, chtěl dosáhnout naplnění svého cíle dříve, s největší pravděpodobností by muselo dojít k navýšení nákladů vynaložených na projekt, například z důvodu vyšší potřeby pracovníků.

Při realizaci projektu by mělo docházet k maximálnímu naplnění cílů při minimalizaci času a co nejnižších nákladech. Při použití projektového řízení v praxi se používají tzv. kritéria úspěchu projektu. Ta se stávají hlavním měřítkem, dle nichž je posuzován úspěch či neúspěch projektu. Kritéria úspěchu projektu musejí být srozumitelná, jednoznačná a měřitelná. Tato kritéria se musí stanovit pro každého z nových zákazníků a také pro nové projekty. V průběhu realizace projektu dochází k jejich aktualizaci či poupravění, a to zejména při změně rámcových podmínek (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

V publikaci Projektový management dle IPMA autoři tyto kritéria rozdělují následovně.

„Existují tři základní soubory kritérií:

- *kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy,*
- *tradiční kritéria konečného provozovatele (v časech a nákladech dle specifikace),*
- *zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 35).*

1.3 Kritéria úspěšnosti projektu

Dle autorů knihy Projektový management dle IPMA existují následující kritéria úspěšnosti projektu.

„Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud:

- *je projekt funkční,*
- *jsou splněny požadavky zákazníka,*
- *jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran,*
- *je výstupní produkt projektu na trhu včas,*
- *je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,*
- *je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,*
- *je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě a další (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 36).*

Tato uvedená kritéria jsou označována jako tvrdá kritéria úspěchu. Pro projekt a jeho úspěšnost jsou důležitá také měkká kritéria, kterými mohou například být motivace projektového týmu, úspěšné řešení konfliktů či kvalifikační připravenost obsluhujících zaměstnanců (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

1.4 Kritéria neúspěšnosti projektu

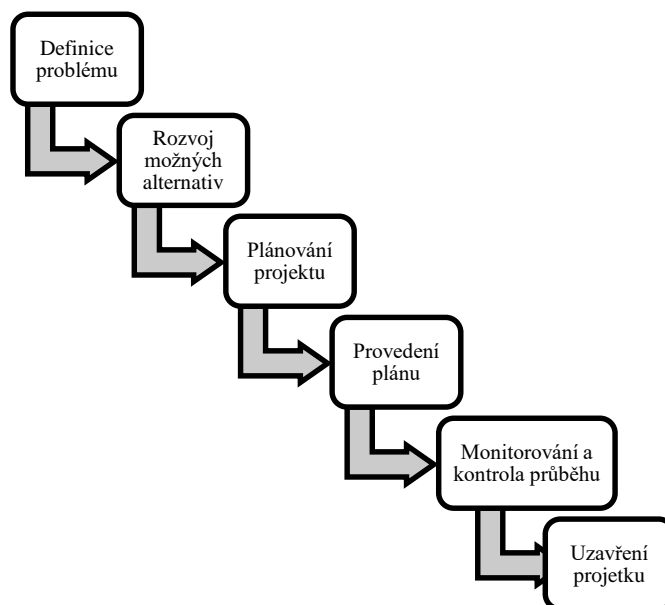
Kritéria neúspěšnosti a úspěšnosti projektu jsou na sobě potencionálně nezávislá, ale jsou vzájemně příbuzná. Příkladem kritéria neúspěšnosti projektu může být nedodržení plánovaných termínů a nákladů projektu, nedodržení naplánované kvality vyráběného produktu, nespokojení zákazníci či jiné další zainteresované strany, nežádoucí vlivy na životní prostředí a další (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

1.5 Postup při řízení projektů

Při řízení projektů jsou dle různých zdrojů doporučovány různé postupy.

James P. Lewis ve své knize *Fundamentals of Project Management* (Lewis, 2007) popisuje tento postup pomocí následujících šesti kroků, které graficky znázorňuje následující schéma.

Obrázek 2: Kroky při řízení projektů



Zdroj: vlastní zpracování dle Lewis, 2016

1.5.1 Definice problému

Projekt předchází problém, který je nutné nějakým způsobem vyřešit. Tento problém se proto musí nejprve definovat a popsat jeho jednotlivé části a omezení (Lewis, 2007).

1.5.2 Návrh a hodnocení možných alternativ řešení

Dalším krokem, následujícím po definici problému, je návrh možných alternativ řešení. V této části je kladena následující otázka. Kolik různých způsobů řešení je možných a jak daný problém vyřešit? Dále se zajímáme, jak vysoké budou náklady jednotlivých projektů a zda dojde při jejich realizaci k úplnému či částečnému řešení problému. Nakonec v této části dochází k výběru jedné z navrhovaných variant (Lewis, 2007).

1.5.3 Plánování projektu

V této etapě jsou kladeny například následující otázky:

- Co musí být uděláno?
- Kdo to udělá?
- Jak to bude provedeno?
- Kdy to musí být provedeno?
- Kolik bude daný projekt stát finančních prostředků?
- Jaké další zdroje budou nutné pro realizaci projektu?
- Co vše je potřeba udělat?

Pro úspěšné naplánování a následnou realizaci daného projektu musí být nejen tyto, ale i další specifické otázky pro daný projekt zodpovězeny (Lewis, 2007).

1.5.4 Provedení projektu

Po úspěšném zvládnutí a zodpovězení otázek při plánování projektu následuje jeho samotné provedení (Lewis, 2007).

1.5.5 Monitorování a kontrola průběhu

Při realizaci projektu je nutné jeho průběžné monitorování a provádění kontroly jeho průběhu. Tento krok je nutný pro sledování správného postupu a dodržení časového harmonogramu a nákladů pro úspěšné zvládnutí a co nejlepší a nejefektivnější provedení projektu. Při zjištění odchylky od plánu je nutné zjistit příčinu pro dané

situace. V případě potřeby nebo zjištění nových skutečností je vhodné upravit plán nebo přijmout taková opatření, aby se projekt vrátil na správnou cestu (Lewis, 2007).

1.5.6 Uzavření projektu

Při dosažení cíle je projekt dokončený. Jsou kladeny například následující otázky:

- Co bylo uděláno dobře?
- Co bylo zlepšeno?
- Co se nepovedlo?
- Co dalšího jsme se naučili?

Po uzavření projektu je vhodné učinit závěr. A také uvědomit si případné chyby, které by mohly v dalších projektech znovu nastat a najít v nich případné poučení do budoucna (Lewis, 2007).

1.6 Druhy projektů

Projekty lze dle účelu jeho využití a očekávané návratnosti členit na projekty podnikatelské a veřejně prospěšné.

1.6.1 Podnikatelské projekty

Podnikatelské projekty ve společnostech jsou prováděny z důvodu dosahování zisku plynoucího z nich v budoucnu. U těchto projektů se předpokládá jejich návratnost alespoň ve výši dané investice (Kislingerová, 2010).

1.6.2 Veřejně prospěšné projekty

Tyto projekty mohou být realizovány v neziskových organizacích, v určitých případech je jejich použití také možné i v komerčním prostředí. Oproti podnikatelským projektům není u veřejně prospěšných projektů prioritní pozitivní cash flow. U těchto projektů jsou přínosem spíše jejich veřejně prospěšné dopady. Žadatel by v tomto případě měl dané dopady uvést. U projektu je řešena také finanční návratnost dané investice spolu se zahrnutím i neekonomických přínosů.

Veřejně prospěšné projekty nelze hodnotit pouze pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta jako projekty podnikatelské. Pro tento typ projektů má ukazatel čisté současné hodnoty většinou zápornou hodnotu a projekt by byl tedy dle tohoto hodnocení nepřijatelný.

V případě veřejně prospěšných projektů často převažují neekonomické přínosy. A po jejich hodnocení je tedy nutné kromě ekonomických příjmů vymezit také přínosy neekonomického charakteru.

Z tohoto důvodu se pro tento typ projektů používá metoda analýzy přínosů a nákladů, která je podrobněji rozebrána v kapitole 8 (Kislingerová, 2010).

2 Možnosti financování projektů z fondů Evropské unie

Vzhledem k tomu, že projekt Pavilon skla Klatovy byl finančně podpořen z finančních prostředků z Evropské unie, budou v této kapitole vymezeny možnosti, z jakých fondů je možné čerpání finančních prostředků a na jaké potřeby.

Od 1. května roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, dochází k finanční podpoře a financování projektů konaných na území České republiky v různých oblastech. Tyto oblasti jsou zejména závislé na cílech, které jsou v daném programovém období podporovány ze strany Evropské unie.

Fondy Evropské unie jsou hlavním nástrojem realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Přes tyto fondy jsou rozdělovány finanční prostředky, které jsou určeny ke snižování ekonomických a sociálních disparit mezi jednotlivými členskými státy a jejich regiony (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Tyto fondy můžeme rozdělit na strukturální a investiční fondy a ostatní fondy. Podrobněji budou rozebrány v následujících podkapitolách

2.1 Strukturální a investiční fondy

Do strukturálních a investičních fondů patří Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond. Tyto fondy budou představeny v následujících podkapitolách.

2.1.1 Evropský fond pro regionální rozvoj

Evropský fond pro regionální rozvoj má anglický název European Regional Development Fund, zkratkou tedy je ERDF. Tento fond vznikl již v roce 1975. V současné době je největším fondem z hlediska objemu alokovaných prostředků. Je zaměřen na posilování ekonomického potenciálu a podporu strukturálního přizpůsobení se zaostávajících regionů a také na regiony se strukturálními potížemi plynoucími ze současných sociálních a hospodářských přeměn (König, 2009).

Tento fond se zaměřuje zejména na modernizaci a posilování hospodářství. Dochází k podpoře investičních projektů, kterými je například výstavba železnic a silnic, odstranění ekologických zátěží, podporu inovačního potenciálu podnikatelů, výsadbu

zeleně pro regeneraci, investice do infrastruktury zajišťující zdravotní péči, podpora zavádění elektronických služeb veřejné správy, stavba stokových systémů, investice do obnovy, rozvoje a výstavby sportovišť a areálů sloužících pro sport, investice do kulturních památek na jejich rekonstrukce a další (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

2.1.2 Evropský sociální fond

Pro Evropský sociální fond je používána zkratka ESF, což je zkratka pro European Social Fund. Tento fond byl založen na základě Římské smlouvy pro zvýšení mobility pracovníků a zlepšení podmínek a pracovních příležitostí na společném trhu. Jeho fungování včetně pravidel a úkolů bylo kontrolováno a přizpůsobováno stavu a vývoji zaměstnanosti, hospodářské situace a vývoji politické situace, zejména priorit na úrovni Evropské unie. Cíli tohoto fondu jsou podpora vysoké míry zaměstnanosti a kvality pracovních míst, zlepšování přístupu na pracovní trh, podporování profesní a územní mobility pracovních sil a usnadnění pracovníkům přizpůsobení se změnám. Ale také podpora vzdělávání na vysokou úroveň včetně odborné přípravy pro každého a pomoc mladým lidem při přechodu z oblasti vzdělání do zaměstnání. Tento fond také nezapomíná na boj proti chudobě a posilování sociálního začleňování, stejného přístupu k oběma pohlavím, odstranění diskriminace a vytvoření rovných příležitostí pro všechny (Evropský parlament, 2015).

2.1.3 Fond soudržnosti

Fond soudržnosti byl založen v roce 1994. Finančními prostředky z tohoto fondu jsou podporovány projekty týkající se životního prostředí a transevropských sítí. Projekty v oblasti udržitelného rozvoje jsou podporovány až od roku 2007 (Evropský parlament, 2016).

Účelem Fondu soudržnosti neboli také Kohezního fondu je podpora rozvoje nikoliv regionů ale chudších států. Tento fond podporuje investiční projekty určené na dopravní infrastrukturu ve větší míře, obnovitelné zdroje energie, oblasti energetické účinnosti a také na životní prostředí a jeho ochranu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

2.1.4 Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

Finanční nástroj pro podporu rozvoje venkova patří do Společné zemědělské politiky Evropské unie. Cílem tohoto fondu je vynaložení prostředků pro zlepšení životního prostředí, zvýšení kvality života ve venkovských oblastech, zlepšení a růst konkurenceschopnosti lesnictví a zemědělství a také diverzifikaci hospodářství venkova (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

2.1.5 Evropský námořní a rybářský fond

Jedná se o finanční nástroj patřící do společné rybářské politiky Evropské unie pro podporu rybolovu. Tento fond byl vytvořen pro podporu projektů, které povedou k ochraně životního prostředí a vyšší konkurenceschopnosti. Z tohoto fondu jsou financovány projekty podporující jak mořský, tak vnitrozemský rybolov, zpracovatelský průmysl, modernizaci vybavení pro rybolov a podporu likvidace již zastaralého vybavení, zejména plavidel, také vyšší úroveň akvakultury a investice do zlepšování ve zpracovatelském průmyslu a mnoho dalšího týkající se tohoto problému (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

2.2 Ostatní fondy

2.2.1 Fond solidarity

Prostředky z tohoto fondu jsou využívány při velké přírodní katastrofě a je tak poskytována flexibilní a zároveň rychlá finanční pomoc. O finanční pomoc při dané situaci může požádat členský stát či již kandidátský stát nebo region. Škody musejí převyšovat 0,6 % hrubého domácího produktu státu zasaženého katastrofou (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

2.2.2 Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci

Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci je nástrojem politiky konkurenceschopnosti. Byl založen pro podporu pracovníků, jež byli v důsledku velkých změn způsobených globalizací propuštěni. Specifické mimořádné stavy jsou řešeny tímto fondem. Může se jednat například o hromadné propouštění způsobené globalizací, na které fond reaguje časově omezenou podporou. O příspěvek z tohoto fondu mohou zažádat pouze členské státy Evropské unie (Evropský parlament, 2015).

3 Město Klatovy

Klatovy jsou městem ležícím v jihozápadních Čechách. Nacházejí se 42 kilometrů od Plzně, 135 kilometrů od Prahy a vzdálenost do Českých Budějovic je 108 kilometrů (Městský úřad Klatovy, 2016).

Toto město je také nazýváno bránou Šumavy, neboť se nachází v Pošumaví. Klatovy jsou druhým největším městem v Plzeňském kraji. K 31. prosinci roku 2014 mělo město 22 344 obyvatel (Český statistický úřad, 2015).

Zvolený projekt byl realizován ve městě Klatovy a díky tomuto projektu se zvýšil počet turistických cílů ve městě. Je zde možné navštívit díky bohaté historii města a zejména působení jezuitského řádu tzv. katakomby, které jsou však pouhými kryptami pod kostelem Neposkvrněného početí Panny Marie a svatého Ignáce. V době působení jezuitského řádu zde nebyl postaven pouze uvedený kostel, ale také pro potřeby jezuitů kolej, seminář a gymnázium. Tato část města patří v současné době k nejnavštěvovanějším mj. proto, že v kryptách kostela byla vybudována nová expozice. Katakomby již nejsou pouhým místem posledního odpočinku členů jezuitského řádu, místních občanů, šlechty či vojska. V nové expozici se návštěvníci mimo zhlédnutí mumifikovaných těl dozvědí také informace o historii a fungování jezuitského řádu (Klatovské katakomby, 2015).

Dalším turistickým cílem jsou kostely, které mohou návštěvníci také navštívit. V období hlavní turistické sezóny v těchto kostelích probíhají také prohlídky s průvodci. Jedná se o již zmíněný jezuitský kostel Neposkvrněného početí Panny Marie a svatého Ignáce a arciděkanství kostel Narození Panny Marie.

Dominantu města tvoří Černá věž z 16. století sloužící nyní jako vyhlídkové místo nejen na město, ale také na šumavská panoramata.

Turisté také hojně navštěvují barokní lékárnu U Bílého jednorožce. Prostory bývalé lékárny nyní slouží jako lékárnické muzeum. Jedná se o unikátní památku, neboť v Evropě jsou pouze tři takto zachovalé lékárnické prostory, a to v Klatovech, na zámku Kuks a v chorvatském Dubrovniku (Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše v Klatovech, 2014).

Nejen turisté, ale také místní občané mohou navštívit místní galerii či muzeum s četnými výstavami a přednáškami. U klatovského muzea se nacházejí dva další turistické cíle. V době konání pouti v Klatovech láká návštěvníky blízká zahrada pěstitelů klatovských karafiátů a od srpna roku 2014 celoročně také Pavilon skla Klatovy.

3.1 Vize města

Město Klatovy má ve své Strategii rozvoje města stanovenou následující vizi, která poukazuje i na cestovní ruch a jeho rozvoj.

„Město Klatovy - město karafiátů, dragounů a Brána Šumavy je přitažlivým městem, centrem vzdělanosti, průmyslu, kultury, sportu a cestovního ruchu“ (Město Klatovy, 2010).

3.2 Strategie v oblasti cestovního ruchu

Pro rozvoj cestovního ruchu má město Klatovy velmi dobré předpoklady a podmínky. Při jeho rozvoji jsou respektovány zásady trvalého udržitelného rozvoje. Záměrem města je udržovat a rozvíjet domácí i zahraniční cestovní ruch, který je přínosný pro město a zejména pro návštěvníky a jeho občany. V současné době jsou návštěvy města z pohledu turistů jednodenní. Jedná se zejména o cílené návštěvy památek ve městě na jeden den, případně turisté navštíví město, když jím projíždějí zejména na Šumavu (Město Klatovy, 2010).

Strategie rozvoje města řeší několik různých oblastí, jednou z nich je také cestovní ruch. Na základě této strategie města, která byla vypracována na období 2010 až 2015, byla upravena a aktualizována níže uvedená SWOT analýza.

Jednou z uvedených příležitostí na dané období bylo také vybudování výstavního pavilonu. To bylo zrealizováno prostřednictvím projektu Pavilon skla Klatovy, o kterém pojednává tato práce (Město Klatovy, 2010).

Tabulka 1: SWOT analýza oblasti cestovního ruchu

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • příznivé geografické umístění • marketingové aktivity města na vysoké úrovni • příznivá dostupnost města prostřednictvím železničního a autobusového spojení • vybudované cyklostezky v městě a jeho okolí • velká nabídka služeb v oblasti ubytování a stravování • dostatek zařízení pro sportovní aktivity a využití volného času (například městské lázně a plavecký bazén, tenisové kurty, tělocvičny, fotbalové hřiště, zimní stadion a stadiony určené pro atletiku) • mnoho architektonických a kulturně-historických objektů přímo ve městě Klatovy a jeho blízkém okolí • městská památková rezervace • významní rodáci města a historické osobnosti spojené s městem • mnoho kulturních a sportovních akcí s nadregionálním či mezinárodním charakterem (například Author Král Šumavy, Rally Šumava Klatovy, Národní výstava psů, Mezinárodní folklórní festival, Mezinárodní festival komorní hudby) • přeshraniční spolupráce s mnoha městy a členství města v Euroregionu Šumava • spolupráce s nestátními neziskovými organizacemi zabývající se cestovním ruchem, volným časem a sportem
----------------------	---

Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná spolupráce mezi městem a podnikatelským sektorem • průvodcovská služba nezajištěna na profesionální úrovni • absence turistických produktů • nabídka služeb není celoročně a sezónně vyvážená • nedostatečný systém určený pro orientaci návštěvníků a turistů • ubytovací kapacity pro velké skupiny na nedostatečné úrovni, týká se zejména sportovních či kulturních akcí národního a mezinárodního významu • nedostatek vybavení pro návštěvníky a turisty určených k odpočinku (například lavičky, dětská hřiště, stojany na kola) • chybějící významnější soukromí sponzoři v dané oblasti
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • kulturně-historický potenciál a jeho využití • obnova a rekonstrukce památek na území města a jeho okolí • rozvinutí turistického a rekreačního potenciálu daného území • vyšší míra zapojení místních podnikatelů v oblasti cestovního ruchu • zkvalitnění a rozšíření služeb informačního centra • vybudování odstavných ploch a parkovacích míst • výstavba a modernizace cyklostezek • vyšší návštěvnost obce a regionu zaměřených na tuzemské i zahraniční návštěvníky • vyšší míra mezinárodních kulturních aktivit a spolupráce • možnost čerpání finančních prostředků prostřednictvím grantů, dotací z Evropské unie a prostředků České republiky

Hrozby	<ul style="list-style-type: none">• vyšší míra konkurence v oblasti cestovního ruchu jinými městy v daném regionu• omezení či ukončení činnosti organizací působících v cestovním ruchu či kultuře• nedostatečná rekonstrukce či údržba památek využívaných pro cestovní ruch,• nedostatečná koordinace subjektů veřejné správy a soukromého sektoru v oblasti cestovního ruchu• nedostatek kvalifikovaných pracovníků• nedostatek financí z veřejných rozpočtů na spolufinancování v případě využití podpory z různých programů či fondů
---------------	--

Zdroj: vlastní zpracování dle Strategie rozvoje města Klatovy, 2016

4 Projekt Pavilon skla Klatovy

Výstavní pavilon se nachází v městské památkové zóně v centru města Klatov a byl postaven v roce 1959 pro pořádání výstav klatovských karafiátů v rámci akce „Z“. Je umístěný v zahradě Vlastivědného muzea Dr. Hostaše v Klatovech. Výstavy karafiátů však byly poté pořádány přímo v zahradě pěstitelů, která se nachází naproti pavilonu, proto byl využíván pro amatérské umělecké výstavy, které byly v tu dobu populární.

Rekonstrukce pavilonu musela být již jednou provedena, a to v roce 1983. Později se však účel pavilonu změnil na depozitář muzea a výstavní pavilon tak nebyl používán pro svůj původní záměr.

V roce 2012 získalo město Klatovy tento pavilon prostřednictvím provedené výměny s Plzeňským krajem, který je zřizovatelem vedle sídlícího muzea. Mohly tedy začít práce na jeho znovuotevření.

Na jaře roku 2013 byla vypsána městem Klatovy architektonická soutěž na úpravu pavilonu. V této soutěži byl z pěti různých návrhů vybrán projekt od architektů MgA. Martina Kožnara a Ing. Arch. MgA. Jiřího Bízy ze studia Ateliér 25. Tento projekt zvítězil díky jednoduchosti a nápaditosti řešení a rozdělení prostoru na zóny světla a klidu. Současně byla také realizována úprava zahrady včetně přístupových cest. Tento návrh vytvořila Ing. Martina Forejtová.

Vítězný architektonický návrh na přestavbu a stavební úpravy byl realizován od února do srpna roku 2014 (PASK, 2016).

Pavilon byl slavnostně otevřen v pátek 15. srpna roku 2014 a tento den a následující víkend jej navštívilo 2 327 návštěvníků (Městský úřad Klatovy, 2015).

Tento projekt měl stanoven jako hlavní cíl vytvořit moderní a vhodný prostor pro umístění expozice historicky vzácné sbírky skla Lötze, ale také pro pořádání výstav soudobých umělců a sklářů (PASK, 2016).

4.1 Ocenění pavilonu

O úspěšném provedení a zdařilé rekonstrukci vypovídají i ocenění, které pavilon obdržel.

4.1.1 Grand Prix architektů - Národní cena za architekturu

Grand Prix architektů - Národní cena za architekturu je soutěž pořádána Obcí architektů. Na jejím 22. ročníku byly dne 19. května roku 2015 vyhlášeny výsledky pro rok 2015. Posuzovanými kategoriemi jsou:

- novostavba,
- rekonstrukce,
- rodinný dům,
- krajinářská architektura a zahradní tvorba,
- design,
- interiér.

Pavilon skla Klatovy byl zařazen do kategorie rekonstrukce, v níž bylo nominováno celkem dvacet staveb.

Členy mezinárodní poroty byl oceněn návrh rekonstrukce Pavilonu skla Klatovy autorů z Ateliéru 25, tedy MgA. Martina Kožnara a Ing. Arch. MgA. Jiřího Bízy. Tento návrh se stal vítězným především díky jemnému, vkusnému a nadčasovému přístupu architektů. Porota hodnotila tento projekt následujícími slovy:

„Zahradnický pavilon vzbuzuje dojem klenotu upouštěného na trávnik. Září, láká, završuje historickou budovu muzea, čeká na vaši návštěvu. Jednoduchý půdorys je doprovázen prostým přístupem k výstavě artefaktů, která sleduje klenutý tvar zadní stěny pavilonu. Kruhové schodiště vedoucí do podzemního podlaží se nachází přímo uprostřed prostoru. Pavilon je propojen se svým dobře uspořádaným a vybaveným okolím prostřednictvím své hlavní fasády s velkým zaskleným otvorem a částečně skrytým hlavním vstupem. Vkusný, jasný a nadčasový architektonický přístup byl vysoce ceněn všemi členy poroty.“ (Obec architektů, 2015).

V Klatovech byla tedy vybudována významná architektonická stavba, která je zařazována mezi architektonické skvosty České republiky, o čemž svědčí i další ocenění.

4.1.2 Stavba roku Plzeňského kraje

V následujícím týdnu po udělení Grand Prix architektů ve středu 27. května 2015 při vyhlášení výsledků soutěže Stavba roku Plzeňského kraje, která je vyhlášována Plzeňským krajem, městem Plzeň a garanci po stránce odborné zajišťuje Okresní hospodářská komora Plzeňsko, získal pavilon další ocenění (PASK, 2016).

Na 12. ročníku byly hodnoceny stavby, které byly dokončeny během roku 2014, v šesti následujících kategoriích:

- Novostavby budov,
- Rekonstrukce budov,
- Stavby pro bydlení,
- Dopravní a inženýrské stavby,
- Sportovní a volnočasové stavby,
- Veřejné prostranství.

V této soutěži získal v kategorii Sportovní a volnočasové stavby první cenu Pavilon skla Klatovy. Čestné uznání ve stejné kategorii získala také další stavba provedená v Klatovech, a to Zatraktivnění areálu letního kina v Klatovech na kulturní centrum (DOMINIK CENTRUM SERVIS, 2015).

Získaná ocenění, jak na národní ale i regionální úrovni, dokládají, že v Klatovech byla vytvořena stavba architektonicky velmi ceněná. Tato stavba je a v budoucnu určitě také bude turistickým cílem návštěvníků města, milovníků architektury, ale také obdivovatelů mistrovského umění šumavských sklářů dnes již zaniklé sklárny Lötz z Klášterského Mlýna u Rejštejna. To je ukryto v tomto architektonickém skvostu, pro něhož bylo rekonstruováno.

4.2 Využití pavilonu

Pavilon byl rekonstruován pro vystavení zapůjčené sbírky od soukromého rakouského sběratele, který k prezentaci své sbírky uvádí:

„Je pro mě radostí, že mohu ukázat část mého životního díla široké veřejnosti právě tam, kde bylo kdysi významné centrum českého sklářství.“ (PASK, 2014).

Vystavované sklo pochází ze sklárny z Klášterského Mlýna u Rejštejna. Tato sklárna se od 80. let 19. století začala zaměřovat na velmi luxusní a náročně dekorované sklo. Svůj největší úspěch sklárna zaznamenala v období secese, kdy se skla z produkce této sklárny stala světově známá. Firma proto začala spolupracovat také s významnými architekty a výtvarníky, kteří ovlivňovali kvalitu produkce po stránce výtvarné na vysoké úrovni. V prvních desetiletích 20. století byly v této sklárně vytvořeny počátky moderního sklářského designu. V roce 1939 zanikla firma v důsledku bankrotu. Sklárna byla definitivně vyhašena v roce 1947.

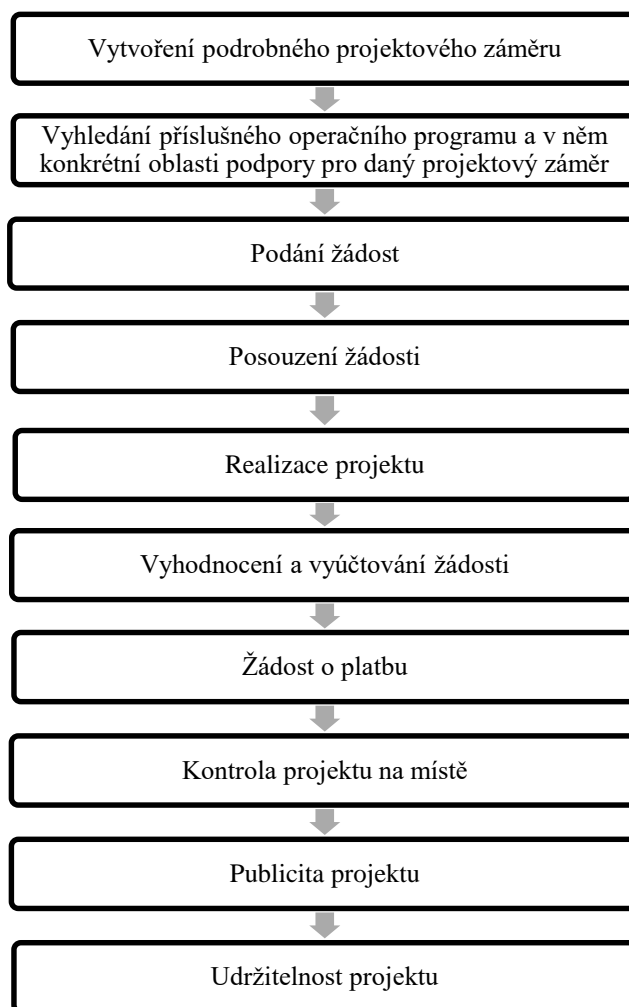
V Pavilonu skla Klatovy se nachází jedna z největších a nejcennějších sbírek skla Lötze v Evropě a jediná v České republice. Další sbírka produkce této sklárny umístěná ve sklářském muzeu v Pasově je počtem exponátů větší, ale sbírka vystavovaná v Klatovech je obsahově rozmanitější (PASK, 2016).

5 Financování projektu

Při využití financování z Operačních programů EU musí dané subjekty projít několika kroky. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR uvádí na webových stránkách věnovaných Evropským strukturálním a investičním fondům následující postup pro projekty financované z těchto fondů.

Tento postup má několik kroků, jež jsou zobrazeny v následujícím schématu.

Obrázek 3: Postup při žádosti o financování a realizaci projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva pro místní rozvoj ČR, 2016

Jednotlivé kroky budou rozebrány a prakticky aplikovány na zvolený projekt v následujících podkapitolách.

5.1 Vytvoření podrobného projektového záměru

Pro získání evropské dotace musí být nejprve sestaven projektový záměr. Ten obsahuje stanovený cíl. Poté následuje vyhledání příslušného programu jako zdroje financování. Pomocí evropských fondů lze financovat řadu aktivit dle aktuálního programového období a jeho zaměření na dané cíle.

Vybrané řešení by mělo být dlouhodobějšího charakteru, ale také optimální z hlediska finančního, technického, organizačního, právního a časového (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

„Projektem v kontextu fondů EU se rozumí konkrétní ucelený podrobně rozpracovaný projektový záměr, který je součástí projektové žádosti. Projekt v sobě zahrnuje soubor aktivit směřujících k dosažení předem stanoveného a jasně definovaného cíle a je limitován určitým časem a rozpočtem.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016).

Obecná osnova projektu má následující podobu:

- Název projektu,
- Cíle projektu,
- Zadavatel a partneři projektu,
- Místo a doba realizace projektu,
- Dopad realizace projektu na okolí,
- SWOT analýza,
- Technické řešení projektu – konkrétní aktivity,
- Ekonomická charakteristika projektu,
- Charakteristika žadatele,
- Lidské zdroje – vlastníci, zaměstnanci a management,
- Realizační plán – časový harmonogram,
- Výstupy projektu a jejich udržitelnost (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Posuzovaný a hodnocený projekt měl název Pavilon skla Klatovy, jeho cílem bylo zpřístupnění a znovuoobnovení výstavního pavilonu v zahradě Vlastivědného muzea Dr. Hostaše v Klatovech. Zadavatelem daného projektu bylo město Klatovy, které zpracovalo plán a dopady jeho realizace, SWOT analýzu současného stavu (PASK, 2016).

Technickým řešením projektu bylo zachování původního půdorysu pavilonu a jeho rekonstrukce. Nejprve bylo naplánováno odstranění všech přidaných vrstev tak, aby byl zachován základní čistý tvar pavilonu, mající půdorys písmene U. Následně byla provedena vnější izolace objektu společně se zazděním veškerých původních otvorů a byly vytvořeny dva nové otvory ve štítech a jeden ve střeše objektu. Jedním z nich je asymetricky umístěný vchod nahrazující původní vstup umístěný ve středu pavilonu. Tento způsob řešení byl vybrán pro pozdější praktické umístění výstavy v pavilonu tak, aby návštěvník kopíroval linie pavilonu při prohlížení exponátů. Orientace vchodu byla zdůrazněna vytvořeným chodníčkem z ulice vedoucího přes zahradu patřící k pavilonu. Druhým vytvořeným otvorem bylo naplánované vytvoření velkého okna, které má spojit zahradu a vnitřní expozici a nabídne návštěvníkům místo k odpočinku. Posledním otvorem je světlík vybudovaný ve střeše expozice uprostřed pavilonu, díky kterému dochází k neobvyklému průniku světla do budovy. Součástí obvodových stěn jsou vitríny, které kopírují tvar budovy a rozvíjí a dotváří tak interiér objektu. V expozici bylo vytvořeno točité betonové schodiště vedoucí do suterénu budovy, v němž je umístěné technické zázemí a toalety. Technické zázemí pro zaměstnance, šatna a bezbariérová toaleta je umístěna vpravo od vchodu. Interiér je jednotný a jednoduchý v bílé barvě, díky které vyniknou barevné vystavené exponáty, ale také exteriér má bílou barvu. Pavilon tak vyniká v kterémkoliv období v upravené zahradě. V té byly vytvořeny tvarované osazované části a také sezení pro možnost relaxace a odpočinku pro turisty i místní občany (Obec architektů, 2015).

Následující tabulka obsahuje plánované náklady na realizaci daného projektu.

Tabulka 2: Plán projektu

Celkové náklady projektu		15 205 404 Kč
Finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj ROP NUTS II Jihozápad	85%	12 924 593 Kč
Město Klatovy	15%	2 280 811 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Městského úřadu Klatovy a Regionálního operačního programu Jihozápad, 2016

Žadatelem o finanční podporu pro realizaci projektu bylo město Klatovy. Při vytvoření projektového záměru byl předpokládán termín realizace od února do září roku 2014.

Plánovaným výstupem projektu byla oprava a znovuzpřístupnění bývalého výstavního pavilonu, ve kterém bude expozice produkce bývalé šumavské sklárny Lötz (Městský úřad Klatovy, 2013).

5.2 Vyhledání příslušného operačního programu a v něm konkrétní oblasti podpory pro daný projektový záměr

V programovém dokumentu příslušného programu se nacházejí podrobné informace. Jsou zde dopodrobna specifikovány podporované oblasti a cíle daného programu. Také jsou zde uvedeni případní žadatelé, kteří mohou o danou podporu zažádat.

Pozornost musí být věnována zejména rozpočtu pro daný projekt a musí být naplánován způsob financování. Projekt musí mít přesně specifikované cíle a logickou strukturu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Projekt Pavilon skla Klatovy byl realizován za finanční podpory v rámci 29. výzvy Regionálního operačního programu Jihozápad v rámci prioritní osy 3 – Rozvoj cestovního ruchu (PASK, 2016).

5.2.1 Regionální operační programy

Regionální operační programy byly vytvořeny pro pokrytí několika tematických oblastí pro zvýšení konkurenceschopnosti regionů a urychlení jejich rozvoje a také pro zvýšení atraktivity pro investory.

Celkem bylo pro období 2007–2013 vytvořeno sedm Regionálních operačních programů, které byly buď územím jednoho nebo více krajů vytvořených dle NUTS II mimo hlavního města Praha. Byly jimi:

- ROP NUTS II Střední Čechy,
- ROP NUTS II Jihozápad,
- ROP NUTS II Severovýchod,
- ROP NUTS II Střední Morava,
- ROP NUTS II Jihovýchod,
- ROP NUTS II Moravskoslezsko,
- ROP NUTS II Severozápad.

Každý program Regionálního operačního programu byl spravován vlastní Regionální radou a zabýval se obdobnými tématy. Ta je možné shrnout do několika následujících oblastí.

První z oblastí byla zaměřena na **dopravní obslužnost a dostupnost**. Jednalo se například o podporu výstavby, modernizace a rekonstrukce silnic II. a III. třídy, místních komunikací a odstraňování závad na nich, budování cyklostezek, investice do infrastruktury pro potřeby veřejné dopravy, jako jsou železniční stanice, zastávky, dopravní terminály, nákup vozidel, zřizování informačních systémů, ale také výstavba, rekonstrukce a modernizace infrastruktury na regionálních letištích a další.

Druhá oblast byla zaměřena na **rozvoj území**. Tato oblast zahrnovala revitalizace center měst a památkových zón, rekonstrukce a výstavby objektů občanské vybavenosti určených pro volný čas, kulturu a vzdělávání, přípravu rozvojových území pro bydlení, podnikání a služby, dostavbu a stavební obnovy architektonických prvků, náměstí, veřejných prostranství, ale také i odstranění ekologických zátěží nebo již nevyužitelných staveb a mnohé další.

Další z oblastí byl **regionální rozvoj podnikání**. V této oblasti byly podpořeny zejména objekty určené pro podnikání a to jejich revitalizace, rekonstrukce či modernizace, dále investice do průmyslových zón a také menších lokalit na úrovni technické a dopravní infrastruktury. V rámci rozvoje podnikání bylo také napomáháno investicím, které měly zlepšit materiálně-technické vybavení firem a zlepšit tak jejich podmínky, ale také podmínky školských zařízení určených pro zaškolování absolventů a zvládnutí praktických dovedností a podobně.

Poslední z podporovaných oblastí byl **rozvoj cestovního ruchu**. Byla tedy podporována rekonstrukce pěších stezek, cyklostezek, hipostezek, přístavů a přístavišť a vodních cest včetně související infrastruktury, rekonstrukce, modernizace a značení. Další dílčí částí patřící do rozvoje cestovního ruchu byl rozvoj ubytovacích kapacit a jejich modernizace a také rozšíření o navazující služby. Patřila sem také rekonstrukce technických či kulturních památek, kulturních zajímavostí v cestovním ruchu. Dále sem také například patřil rozvoj a modernizace infrastruktury spojené s cestovním ruchem, obnova a rozvoj areálů sloužících pro sportovní účely používané pro cestovní ruch. Důraz byl také kladen na kampaně v oblasti marketingu a propagaci cestovního ruchu v nadnárodním významu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

5.2.2 Regionální operační program NUTS II Jihozápad

Regionální operační program NUTS II Jihozápad byl určen pro území Plzeňského a Jihočeského kraje. Tento program měl za hlavní cíl zvýšit konkurenceschopnost a atraktivitu daného regionu prostřednictvím zvyšování kvality života jeho obyvatel. Tento operační program byl schválený Evropskou komisí dne 3. prosince 2007.

Operační program byl zaměřený na zdokonalení dopravní dostupnosti a propojení regionu spojené s modernizací veřejné dopravy. Podporován byl také rozvoj služeb cestovního ruchu a infrastruktury, byly připravovány menší podnikatelské plochy. Důraz byl také kladen na vylepšování podmínek na venkově a obcích, a to díky zkvalitnění infrastruktury zdravotnictví, vzdělávání a sociální oblasti.

Regionální operační program Jihozápad se řadil do regionálních operačních programů cíle Konvergence. Z Evropského fondu pro regionální rozvoj byla předpokládána k čerpání částka 633,65 milionů eur (ROP Jihozápad, 2013).

5.2.2.1 Prioritní osy

ROP Jihozápad byl rozdělen na čtyři prioritní osy, které byly následující:

- dostupnost center,
- stabilizace a rozvoj měst a obcí,
- rozvoj cestovního ruchu,
- technická pomoc.

Prioritní osy rozdělovaly tento operační program na logické celky. Tyto celky byly poté upřesňovány pomocí oblasti podpory, jež určovaly, které druhy projektů lze v rámci příslušné prioritní osy podpořit (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

5.2.2.1.1 Prioritní osa 1 – Dostupnost center

Tato prioritní osa byla orientovaná na dopravní situaci v regionu a zejména její zlepšení. Docházelo k podpoře při rekonstrukcích, modernizacích i výstavbě silnic II. a III. třídy a odstraňování bodových závad na těchto silnicích a také místních komunikacích. Patřila sem také příprava projektů určených pro rozvoj dopravní obslužnosti, modernizace a výstavba parkovišť určených pro přestup na veřejnou dopravu, podporování při pořízování vozidel veřejné dopravy a přeměny autobusů na ekologický pohon. Podporované bylo také zlepšování dopravních terminálů, zastávek, železničních

stanic, informačních systémů a také infrastruktura veřejných regionálních letišť (ROP Jihozápad, 2015).

5.2.2.1.2 Prioritní osa 2 – Stabilizace a rozvoj měst a obcí

V rámci této osy byl podporován rozvoj měst a obcí, budování infrastruktury v oblasti sociální, vzdělávací a ve zdravotnictví a také objektů poskytujících tyto služby. Zaměření bylo zejména na objekty poskytující předškolní a mimoškolní péči o děti, zdravotnická zařízení a zařízení pro péči o seniory. Podpora v této oblasti byla také v přípravě rozvojových území pro služby a podnikání, revitalizaci center měst a památkových zón. Pozornost byla také zaměřena na zanedbané plochy a areály, místní komunikace a jejich rekonstrukci či výstavbu a také na objekty pro komunitní a kulturní život a poskytující občanskou vybavenost. (ROP Jihozápad, 2015).

5.2.2.1.3 Prioritní osa 3 – Rozvoj cestovního ruchu

V rámci prioritní osy zaměřené na rozvoj cestovního ruchu byly financované projekty vedoucí ke zlepšení využití potenciálu a pro posílení ekonomického významu udržitelného cestovního ruchu. Konkrétními podporovanými aktivitami byly například opravy a rekonstrukce památek, modernizace, rekonstrukce a rozvoj ubytovacích kapacit. Podporovány byly také turistické cesty, a to jejich rekonstrukce a výstavba. V rámci rozvoje cestovního ruchu byly podpořeny také aktivity pro nové využití v oblasti kultury a cestovního ruchu, zaváděny informační technologie pro oblast řízení. Cestovní ruch byl také propagován, byly budovány doprovodné informační systémy a připraveny a realizovány cílené marketingové kampaně a mnoho dalšího (ROP Jihozápad, 2015).

5.2.2.1.4 Prioritní osa 4 – Technická pomoc

Tato prioritní osa sloužila k pokrytí finančních prostředků realizace tohoto programu. Jednalo se tedy zejména o aktivity spojené s řízením programu, platy pracovníků, zpracování analýz a studií, poskytnutí asistence a metodické pomoci potenciálním předkladatelům a informací. Dále se zaměřovala také například na vzdělávací programy od jejich přípravy až po realizaci a mnoho dalšího (ROP Jihozápad, 2015).

5.2.2.2 Žadatel o podporu

O podporu z Regionálního operačního programu Jihozápad mohly požádat následující subjekty:

- kraje,
- obce a svazky obcí,
- organizace zřizované nebo zakládané kraji nebo obcemi,
- církevní právnické osoby,
- školy,
- nestátní neziskové organizace,
- podnikatelé a profesní organizace,
- občané a další (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012).

5.3 Podání žádosti

Projektová žádost je klíčovým dokumentem. Na její formulaci a formě je závislé, zda bude možné čerpat peníze z evropských fondů či nikoliv. Definice projektové žádosti je následující.

„Projektovou žádost (formulář) vyplňuje žadatel a předkládá ji s cílem získat finanční podporu v rámci operačního programu. Projektová žádost je elektronický formulář nebo se využívá kombinace elektronického formuláře a papírových příloh žádosti. Projektová žádost musí být zpracována v souladu s podmínkami operačního programu. Projektová žádost se předkládá ve stanoveném termínu (v době výzvy) k tzv. zprostředkujícímu subjektu. Projektová žádost vždy obsahuje: údaje o žadateli; informace o projektu; rozpočet a financování projektu; soulad projektu s horizontálními prioritami; prohlášení o podpoře "de minimis"; Poznámka: u některých operačních programů je možné se setkat s tzv. "registrační žádostí" a "plnou žádostí." Registrační žádost obsahuje pouze základní informace o projektu a o žadateli. Pokud je vyhodnocena ze strany odpovědného orgánu jako přijatelná (vyhovující podmínkám programu), může se žadatel pustit do vyplňování tzv. plné žádosti, která již obsahuje všechny požadované náležitosti.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016).

Při tvorbě projektové žádosti pomáhají příručky pro žadatele a ostatní metodické pokyny připravené k danému operačnímu programu. Žadatelé mají také k dispozici

konzultace s pracovníky řídicího orgánu nebo zprostředkujícího subjektu příslušného operačního programu, dále jsou také k dispozici různé konference nebo semináře.

Podání projektové žádosti včetně všech příloh a požadovaných podkladů probíhá elektronicky prostřednictvím monitorovacího systému pomocí aplikace MS 2014+. Pro tuto aplikaci jsou připraveny pro uživatele návody ve formě video tutoriálů. Podání žádosti musí být samozřejmě do stanoveného termínu.

Koordinace podávaných žádostí probíhá prostřednictvím tzv. výzev k podání žádosti. V dané výzvě dochází ke specifikaci podmínek pro podání žádosti. Pro určité oblasti podporovaných programů může být určeno časové ohraničení, definování žadatelé, území cílené k podpoře nebo specifikace žadatelů (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

U zvoleného projektu o návrhu podání žádosti o finanční podporu rozhodla dne 29. října 2013 Rada města Klatov. Na základě rozhodnutí zastupitelstva města byla schválena dne 17. prosince 2013 realizace projektu a podána žádost o dotaci z Regionálního operačního programu ROP NUTS II Jihozápad 29. výzvy v oblasti podpory 14.3.1 rozvoj infrastruktury cestovního ruchu pro projekt Pavilon skla Klatovy (Městský úřad Klatovy, 2013).

5.4 Posouzení žádosti

Při schvalovacím procesu se hodnotí žádosti, které byly podány řídicím orgánem nebo zprostředkujícím subjektem. Zprostředkujícím subjektem je instituce pověřená výkonem některých činností řídicího orgánu.

Žádosti se posuzují dle hodnotících a bodovacích kritérií, která byla stanovena již při výzvě. Projekty, které získají největší bodové hodnocení, získávají doporučení k jejich schválení.

Při hodnocení a výběru žádostí pro období 2014-2020 nastal výrazný posun ve sjednocení pravidel a k vyšší transparentnosti procesů, a to nejen při hodnocení projektů.

Výsledek hodnotícího procesu je veřejně dostupný, ale jsou také informovány všechny zúčastněné strany.

Každý úspěšný žadatel je vyzván příslušným ministerstvem, kterému přísluší daný program, k podpisu smlouvy o přidělení dotace (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Dotace pro město Klatovy na realizaci projektu Pavilon skla Klatovy byla schválena poskytovatelem Regionálním operačním programem Jihozápad dne 24. dubna roku 2014 (Městský úřad Klatovy, 2014).

5.5 Realizace projektu

S příjemcem dotace dochází k podpisu smlouvy. Smlouva podrobně stanovuje podmínky pro realizaci projektu. Jedná se však o nakládání s veřejnými finančními prostředky, z tohoto důvodu je příjemce dotace nucen dodržovat povinnosti, které smlouva stanovuje. Povinnostmi jsou zejména pravidla stanovení výběru dodavatelů, informovat okolí o projektu a zajistit tím tak jeho publicitu, zásady pro uchování dokladů a jejich vedení a jiné.

Z důvodu transparentnosti dochází také k veřejnému uvedení na seznamu příjemců, který je veřejně dostupný na webových stránkách týkající se příslušného programu.

Po podepsání smlouvy začíná samotná realizace projektu. Pokud byla při realizaci požadována nějaká změna již schválené projektové žádosti, je nutné uvědomit řídicí orgán a zažádat o povolení těchto změn.

Pokud by došlo k zásadnímu odchýlení se od realizovaného projektu s předem stanovenými a již podepsanými podmínkami, vystavuje se příjemce riziku neproplacení daných finančních prostředků. Vynaložené náklady budou tedy vyhodnocené jako tzv. nezpůsobilá dotace a příjemce nedostane již přislíbené finanční prostředky (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Realizace zvoleného projektu probíhala od února do srpna roku 2014. Slavnostní otevření pavilonu bylo dne 15. srpna 2014 (PASK, 2016).

5.6 Vyhodnocení a vyúčtování žádosti

Na základě žádostí o platbu jsou realizovány platby příjemcům podpory. Žádost o platbu se podává řídicímu nebo zprostředkujícímu subjektu po konci etapy projektu nebo celého projektu. Platby příjemcům jsou tedy formou ex-post nebo formou ex-ante.

Rozhodnutí o tom, jakou formou budou platby poskytovány, jsou v plné kompetenci řídicího orgánu.

Při předložení žádosti o platbu musí příjemce odůvodnit předpokládané výdaje a prokázat, že budou odpovídat podmínkám realizace daného projektu, které obsahuje Smlouva o poskytnutí dotace.

Všechny nároky na platby se musí prokázat příslušnými doklady. Pomocí nich se prokazuje, že se jedná o prostředky, které jsou vynaloženy v souladu s cíli projektu, hospodárně, efektivně, účelně a transparentně. Z tohoto důvodu je nutná také dokumentace například v podobě fotografií, předávacích protokolů, prezenčních listin a dalších. Tato dokumentace poslouží také později při doložení k fakturám za zrealizovaná školení a semináře a případně další výdaje.

Oprávněnost vznesených nároků na proplacení požadované částky je zkontrolována řídicím orgánem. Pokud jsou všechny výdaje způsobilé, jsou tedy v pořádku, dojde k jejich proplacení. V případě nedoložení potřebných dokladů, nebo pokud jsou chybné, například nesouhlasí faktura s předem stanovenou objednávkou, jsou tyto výdaje posouzeny jako nezpůsobilé a řídicí orgán provede jejich korekci a o tu je zkrácena nárokováná částka (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

U posuzovaného projektu muselo město Klatovy na základě provedených prací podat žádost o platbu řídicímu orgánu Regionálního operačního programu Jihozápad, tedy přímo Regionální radě regionu soudržnosti Jihozápad.

5.7 Žádost o platbu

Na základě žádosti o platbu se příjemcům podpory realizují dané platby. Žádost je překládána příjemcem na řídicí orgán nebo zprostředkující subjekt po skončení celého projektu nebo jeho etapy. Formu, jak budou platby vyplaceny, určuje řídicí orgán. Při předložení žádosti o platbu musí příjemce zdůvodnit výdaje, které předkládá, a zároveň musí prokázat, že budou dané výdaje odpovídat podmínkám realizace

projektu na základě Smlouvy o poskytnutí dotace. Všechny nároky na platby musí žadatel podložit doklady prokazujícími vynaložení peněžních prostředků hospodárně, účelně, efektivně, transparentně a také musí být ve shodě se stanovenými cíli daného projektu.

Pro prokazování vynaložených výdajů je nezbytné dokumentování projektu například prostřednictvím fotodokumentace, předávacích protokolů a prezenčních listin. Takto pořízené záznamy budou poté součástí faktur za realizované výdaje. Poté řídicí orgán kontroluje oprávněnost nárokovaných částek k proplacení. Pokud se jedná o způsobilé výdaje, tedy výdaje v souladu s projektem a jeho cíli, budou příjemci dané částky uhrazeny. V případě řádného nedoložení potřebných dokumentů pro proplacení označí řídicí orgán výdaje za nezpůsobilé a může platbu zamítnout či pokrátit (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Na základě vyhodnocení a vyúčtování projektu město Klatovy podalo žádost o proplacení způsobilých výdajů projektu.

Skutečné náklady na realizaci projektu nedosáhly plánované hodnoty projektu. Tyto náklady jsou obsahem následující tabulky.

Tabulka 3: Skutečné náklady projektu

Celkové náklady projektu		11 405 265 Kč
Finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj ROP NUTS II Jihozápad	85%	9 694 475 Kč
Město Klatovy	15%	1 710 790 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Městského úřadu Klatovy, 2016

Došlo tedy k úspoře 25% oproti očekávanému plánu. Absolutní výše úspor dle jednotlivých složek způsobu financování je obsahem níže uvedené tabulky.

Tabulka 4: Vyjádření úspory oproti plánu

Celkové náklady projektu	75%	3 800 139 Kč
Finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj ROP NUTS II Jihozápad		3 230 118 Kč
Město Klatovy		570 021 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Městského úřadu Klatovy, 2016

5.8 Kontrola projektu na místě

Neprobíhá však pouze kontrola ze strany administrativy, ale také kontrola projektu přímo v místě jeho provedení. Kontrolní tým se skládá buď ze zástupců řídicího orgánu, nebo zprostředkujícího subjektu. Kontrolou projektu na místě může být také pověřen externí subjekt nebo může být případně kontrolní tým doplněn externím odborníkem pro určitou oblast.

Projekt je přímo prověřen na místě nebo u příjemce dotace kontrolorem. Dochází ke kontrole projektové dokumentace, realizaci stavu projektu a jeho fyzického stavu, ale také jeho finanční stránky.

Po skončení kontroly dochází ke zpracování protokolu o jejím provedení. Ten obsahuje zjištěné skutečnosti získané během kontroly, případná opatření, která musí být provedena příjemcem pro úspěšné dokončení projektu nebo pro odvrácení případného postihu ve formě sankce.

Tato kontrola je stanovena z důvodu preventivního účinku a zajištění zpětné vazby od řídicího orgánu. Projekt je také kontrolován, zda je jeho realizace v souladu se stanovenými cíli a příjemce může být upozorněn na případná rizika.

Kontroly na místě mohou být jak naplánované, ale také namátkové. Tato kontrola je většinou uskutečňována jednou po dobu realizace projektu. Pro průběh kontroly bez problémů a obtíží je vhodné soustřeďovat celou dokumentaci na jednom místě a uchovávat veškeré originály dokumentů, pořizovat si zápisy z veškerých jednání, archivovat také celou komunikaci týkající se daného projektu, stanovení kompetencí veškerých členů projektového týmu, nastavit procesy a další možné skutečnosti.

Pro hladký průběh kontroly je také nutná komunikace v průběhu realizace projektu s řídicím orgánem o všech možných změnách projektu. Případné změny v jeho realizaci by mohly být překvapením až při dané kontrole (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Při realizaci posuzovaného projektu probíhala jak kontrola po stránce věcné, tak po stránce administrativní.

5.9 Publicita projektu

Pro prokázání co největší transparentnosti využití finančních prostředků z fondů je nutná publicita daného projektu. Každý příjemce těchto finančních prostředků musí počítat s požadavky na informovanost veřejnosti o provádění projektu, protože se jedná o vynakládání veřejných prostředků. U takto financovaného projektu se předpokládá, že nebude sloužit pouze danému příjemci nebo jeho nejbližšímu okolí, ale široké veřejnosti. Z tohoto důvodu je nutná publicita a informovanost o konání daného projektu.

Požadavky na publicitu projektů mají striktně daná pravidla. Ta jsou uvedena v Příručkách pro žadatele a příjemce pro daný konkrétní program. Nejčastější je povinná publicita při uskutečňování projektů s menším finančním rozsahem. Zde je nutné vyvěšení plakátu v místě realizace projektu o velikosti A3. Finančně náročnější projekty mají samozřejmě větší požadavky. U nich musí být v místě realizace umístěn billboard či velkoplošný banner. Po dokončení projektu dochází k nahrazení těchto dočasných informačních prostředků pamětní deskou. Tyto informace musí být umístěny v rámci daného projektu alespoň po dobu jeho udržitelnosti.

Mimo této povinné publicity je na uvážení příjemce dotace, zda a jak bude daný projekt propagovat. S touto propagací mohou být nápomocny také řídicí orgány. Lze tedy využít různých aktivit pořádaných daným řídicím orgánem ve formě kampaní, televizních spotů, soutěží pro veřejnost či inzercí a dalšího (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

Pro dodržení publicity během realizace hodnoceného projektu byla stavba označena na plotové konstrukci zahrady velkoplošným bannerem. O průběhu realizace byly podávány informace prostřednictvím místního tisku, rozhlasu a kabelové televize. Po dokončení projektu byla na sloupku oplocení zahrady umístěna pamětní deska. Pro propagaci projektu a jeho publicitu byly také vynaloženy náklady na tvorbu webových stránek, zhotovení fotografií, videozáznam pořízený při otevření pavilonu, tvorbu propagačních materiálů pro infocentra a hotely v českém, německém a anglickém jazyce, reklamní poutače umístěné na veřejném osvětlení a reklamu v rozhlase. Za tyto položky související s propagací při otevření bylo vynaloženo celkem 110 tis. Kč (Městský úřad Klatovy, 2015).

5.10 Udržitelnost projektu

Po zaplacení poslední žádosti o platbu je nutné zajistit udržitelnost daného projektu. Je nutné jej udržovat funkčním i nadále bez přidělené dotace.

Udržitelnost projektu a zajištění jeho fungování je nutné zajistit nejčastěji po dobu pěti let. U určitých projektů může být doba udržitelnosti kratší o dva roky, tedy tři roky.

Příkladem udržitelnosti může být to, že v daném projektu je stanoveno například zaměstnání určitého počtu osob. Po dobu udržitelnosti projektu pak musí být tato místa plně obsazena.

V určitých případech lze udržitelnost zajistit snáze a s minimálními náklady. Oproti tomu u dalších typů projektů je nutné brát v úvahu větší finanční náklady.

Zvláštní pravidla pro udržitelnost projektu jsou stanovena u tzv. měkkých projektů. Jedná se například o projekty určené na rekvalifikaci a vzdělávání. V tomto případě jsou pravidla pro udržitelnost těchto projektů stanovena individuálně v návaznosti na daném projektu a jeho povaze.

Po dobu udržitelnosti projektu jsou podávány řídicímu orgánu příjemcem pravidelné Zprávy o udržitelnosti projektu. I nadále dochází k pečlivému uchování veškeré projektové dokumentace. Dochází tedy k zajištění povinné publicity a naplňování monitorovacích indikátorů.

Pokud příjemce dotace nezajistí udržitelnost projektu, může být sankcionován nebo také v horším případě požádán o navrácení dotace buď zčásti, nebo v plné výši. Kvalitní příprava celého projektu napomáhá také při udržitelnosti celého projektu a hladkému průběhu při kontrolách a financování tohoto projektu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012).

V současné době se posuzovaný projekt nachází v období udržitelnosti projektu, při kterém jsou prováděné kontroly a mnoho dalšího. Udržitelnost tohoto projektu je stanovena na období 5 let.

6 Provozní fáze projektu

V této části je posouzen současný stav daného projektu pomocí SWOT analýzy a hospodaření pavilonu.

6.1 SWOT analýza Pavilonu skla Klatovy

V rámci SWOT analýzy se stanovuje strategická situace ve vztahu k vnějším a vnitřním vlivům posuzovaného subjektu. V této analýze jsou vymezeny silné a slabé stránky daného subjektu, ale také možné příležitosti či ohrožení.

Cílem by mělo být omezení slabých stránek a naopak podporování stránek silných, podporovat využití příležitostí z okolí a také predikovat, vyvarovat se a případně pojistit proti možným hrozbám. Tímto postupem je možné dosažení konkurenční výhody oproti ostatním subjektům (Kozel, 2006).

Pro Pavilon skla Klatovy byly stanoveny následující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Tabulka 5: SWOT analýza Pavilonu skla Klatovy

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> • nová, jedinečná expozice • určené také pro zájemce o architekturu • možnost využití kombinovaného vstupného • mnoho dalších památek a zajímavostí ve městě a jeho okolí • využití zahrady pro odpočinek a relaxaci nejen turistů, ale také místních obyvatel • poloha města a jeho dobrá dopravní dostupnost • umístění pavilonu poblíž centra města
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné značení trasy z centra města • sezónní výkyv návštěvnosti • propagace nižšího rozsahu • nedostatek zahraničních turistů

Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s ostatními subjekty působícími v cestovním ruchu • zajímavé výstavy se sklářskou tematikou konané celoročně • politická situace a obavy z cestování do zahraničí
Ohrožení	<ul style="list-style-type: none"> • ukončení smluvního vztahu s majitelem sbírky • nedostatečně kvalifikované pracovní síly • rostoucí konkurence v oblasti cestovního ruchu ze strany ostatních regionů • zvýšení kriminality

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.2 Hospodaření Pavilonu skla v letech 2014 a 2015

V této podkapitole jsou popsány jednotlivé položky příjmů a výdajů hospodaření, na jejichž základě bude stanoven plán. V následující podkapitole bude stanoven plán, u něhož bude posouzena jeho návratnost pro město Klatovy, tedy 15% vynaložených výdajů na projekt, a návratnost celkové investice.

6.2.1 Příjmy

6.2.1.1 Tržby ze vstupného

Podstatnou položku příjmů tvoří tržby ze vstupného, které je pro jednotlivé skupiny stanovené v následující tabulce.

Tabulka 6: Vstupné Pavilonu skla Klatovy v Kč

	Vstupné
plné vstupné	50
snížené vstupné	30
rodinné vstupné	120
volné vstupné	0
školní skupiny	20

Zdroj: vlastní zpracování dle PASK, 2016

Snížené vstupné je stanovené pro děti od 6 do 15 let, studenty do 26 let, seniory nad 65 let a držitele průkazů ZP a ZTP.

Rodinné vstupné mohou využít skupiny dvou dospělých osob a s jedním až třemi dětmi ve věku 6 až 15 let.

Volné vstupné je určené pro děti do 6 let věku a osoby s průkazem ZTP/P, který má nárok na jednu osobu jako doprovod také zdarma.

Vstupné ve výši 20 Kč je určené pro organizované školní skupiny, které mohou přijít na předem připravené programy či prohlídky. Cílem je seznámení studentů a žáků s šumavským sklářstvím, sklárnou v Klášterském Mlýně, výrobou skla a samotnou expozicí (PASK, 2016).

Od roku 2015 byla zavedena možnost zakoupení kombinované vstupenky do Pavilonu skla a Klatovských katakomb, při využití této možnosti získá návštěvník slevu na vstupném do obou objektů (Klatovské katakomby, 2015). Tento druh vstupenky si zakoupilo v Pavilonu skla 113 návštěvníků a v Klatovských katakombách 733 návštěvníků (Městský úřad Klatovy, 2016). Ceny kombinovaného vstupného a vstupného do Pavilonu skla a Klatovských katakomb obsahuje následující tabulka včetně vyčíslení úspory při využití kombinovaného vstupného.

Tabulka 7: Ceny vstupného v Kč při využití kombinované vstupenky a porovnání úspory při jejím využití

	Kombinované vstupné	Vstupné Pavilon skla	Vstupné katakomby	Úspora při kombinovaném vstupném
plné vstupné	120	50	90	20
snížené vstupné	60	30	50	20
rodinné vstupné	300	120	230	50
volné vstupné	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle Klatovských katakomb, 2016

Od 15. srpna do 17. srpna 2014 při otevření pavilonu bylo vstupné pro návštěvníky zdarma. V tyto dny jej navštívilo 2 327 návštěvníků. Od 18. srpna do konce roku 2014 expozici navštívilo 2 950 návštěvníků (Městský úřad Klatovy, 2015).

V roce 2015 byla návštěvnost 10 090 návštěvníků. Zvýšený počet návštěvníků byl zaznamenán nejen v období klatovské pouti a v hlavní turistické sezóně, ale také v měsících říjnu a listopadu po dobu konání dočasného vystavení skleněných šatů Orchidej od Blanky Matragi v Klatovech. Při konání této jedinečné výstavy byla návštěvnost 3 230 osob (Městský úřad Klatovy, 2016).

Tržby ze vstupného při uvedené návštěvnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8: Tržby ze vstupného v tis. Kč

	2014	2015
tržby za vstupné	100	336

Zdroj: vlastní zpracování dle Městského úřadu, 2016

6.2.1.2 Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží jsou tvořeny prodejem drobných upomínkových předmětů, jimiž jsou pohlednice, poštovní známky, magnetky, turistické známky a vizitky.

Tabulka 9: Tržby z prodeje zboží v tis. Kč

	2014	2015
tržby z prodeje zboží	6	23

Zdroj: vlastní zpracování dle Městského úřadu, 2016

6.2.1.3 Příspěvek na provoz

Na provoz a otevření pavilonu zastupitelstvo města poskytlo v roce 2014 částku ve výši 500 tis. Kč na základě rozpočtového opatření (Městský úřad Klatovy, 2014).

V roce 2015 bylo poskytnuto 300 tis. Kč na provoz a na výstavy 105 tis. Kč (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2 Výdaje

Výdaje lze rozlišit na dvě skupiny, a to na výdaje vynaložené na otevření a běžné provozní výdaje.

Při otevření pavilonu v roce 2014 byly vynaloženy výdaje nutné na balení, převoz a instalaci exponátů, úklid expozice a depozitáře. Za tyto položky bylo vynaloženo 28 tis. Kč. Pro provoz pavilonu bylo také nakoupeno vybavení pro kuchyňku, úklid, toalety, květinová výzdoba a pořízení telefonního aparátu. Za tyto zařizovací předměty bylo utraceno 52 tis. Kč (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.1 Spotřeba materiálu

Položku spotřeba materiálu tvoří vstupenky a informační letáky, kancelářské a úklidové prostředky (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.2 Spotřeba energie

Spotřeba energie je sledována, neboť tvoří významnou část, zejména energie na ventilaci a topení a také spotřeba vody (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.3 Náklady na prodané zboží

Tuto položku tvoří objem prodaného zboží vyjádřeného v nákupních cenách (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.4 Opravy a udržování

Položka opravy a udržování je určena pro běžné i servisní opravy z důvodu zajištění provozu pavilonu (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.5 Telefony

Náklady na telefonní hovory jsou vyčísleny jako samostatná položka. V roce 2014 činily 5 tis. Kč (Městský úřad Klatovy, 2015) a v roce následujícím 14 tis. Kč (Městský úřad Klatovy, 2016).

6.2.2.6 Ostatní služby

Do ostatních služeb patří náklady na propagaci, odměna kurátorky a mandátní odměna za správu pavilonu (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.7 Pojištění

Pojištění objektu a sbírky jsou vyčísleny samostatně, protože se jedná o vyšší částku z důvodu vysoké hodnoty sbírky (Městský úřad Klatovy, 2015).

6.2.2.8 Mzdové náklady

Pro zajištění chodu pavilonu jsou celoročně zaměstnání čtyři pracovníci, kteří zajišťují pokladní a průvodcovskou službu. Na zkrácený úvazek je zaměstnán jeden pracovník úklidu. V období letních prázdnin a v době konání výstavy skleněných šatů Blanky Matragi byli zaměstnání další průvodci (Městský úřad Klatovy, 2016).

6.3 Plán hospodaření na následující období

V této části je stanoven plán hospodaření, který bude následně zhodnocen.

6.3.1 Plán návštěvnosti

Pro stanovení plánovaných příjmů a výdajů je nejprve nutné stanovení předpokládané návštěvnosti pro následující období. Do roku 2020 je předpokládána meziroční nárůst o 10 % oproti předchozímu roku. Na dalších pět let, tedy od roku 2021 až do roku 2025, jen o 5 % oproti předchozímu roku. Od roku 2026 až do konce plánovaného období, tedy roku 2038 jen o 2,5 % oproti předchozímu roku. Výchozím rokem pro výpočty je rok 2015 s návštěvností 10 090 osob.

Tabulka 10: Plán návštěvnosti pro období 2015 až 2038

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
10 090	11 099	12 209	13 430	14 773	16 250	17 063	17 916	18 812	19 753	20 741	21 260
2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
21 792	22 337	22 895	23 467	24 054	24 655	25 271	25 903	26 551	27 215	27 895	28 592

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.3.2 Příjmy

Příjmy jsou tvořeny zejména tržbami ze vstupného, doplňkovou část k nim tvoří tržby z prodeje zboží. Provoz pavilonu je dotován ze strany města.

6.3.2.1 Tržby ze vstupného

Na základě předchozích let byla stanovena přepočtená tržba na jednoho návštěvníka ve výši 33 Kč. Po celou stanovenou dobu plánu není předpokládána změna její výše.

6.3.2.2 Tržby z prodeje zboží

Průměrná přepočtená tržba za prodej zboží činí 2,30 Kč na jednoho návštěvníka a tato částka je předpokládána po celou dobu plánu.

6.3.2.3 Příspěvek na provoz

Pro zjednodušení byl zůstatek z roku 2014 převeden a připočten k příspěvku za rok 2015. Z tohoto důvodu je výchozí částkou pro stanovené meziroční snižování o 0,5 % částka 405 tis. Kč, tedy skutečný příspěvek v roce 2015. Je předpokládán nárůst návštěvnosti, a proto je možné uvažovat pokles příspěvku na provoz ze strany města.

6.3.3 Výdaje

6.3.3.1 Spotřeba materiálu

Průměrná spotřeba vztažená k počtu návštěvníků byla stanovena po celou dobu plánu ve výši 4,75 Kč na jednoho návštěvníka.

6.3.3.2 Spotřeba energií

Spotřebu energií nelze přímo vztáhnout k počtu návštěvníků, neboť náklady na topení a osvětlení pavilonu je nutné vynaložit pokaždé. Z tohoto důvodu byl u této položky stanoven meziroční nárůst o 2 % vzhledem k růstu cen energií a jejich vyšší spotřebě.

6.3.3.3 Náklady na prodané zboží

Náklady na prodané zboží tvoří 67 % z tržeb z prodeje zboží a nepředpokládá se změna tohoto procenta během plánovaného období.

6.3.3.4 Opravy a udržování

Částka na provádění běžných oprav a udržování pavilonu byla stanovena po celou dobu plánu v částce 15 tis. Kč.

6.3.3.5 Telefony

Náklady na telefonní hovory jsou předpokládány po celou dobu plánu ve stejné výši, tedy 14 tis. Kč.

6.3.3.6 Ostatní služby

Pro vyšší návštěvnost je nutné navýšit dílčí položku na propagaci a také odměnu kurátorky z důvodu jejího většího zapojení při konání více výstav. U položky odměny za správu se nepředpokládá zásadní změna. Z těchto důvodů se předpokládá 1 % meziroční růst.

6.3.3.7 Pojištění

Plánovaná částka na pojištění objektu a sbírky se předpokládá v pravidelných intervalech navyšovat zejména z důvodu navyšování počtu exponátů a také růstu jejich hodnoty. Od roku 2030 je předpokládáno pojištění v konstantní výši.

6.3.3.8 Mzdové náklady

V položce mzdové náklady je předpokládán meziroční 2 % nárůst z důvodu plánovaného nárůstu mzdových prostředků a také vyššího počtu průvodců v obdobích s vyšší návštěvností, tedy při konání větších výstav a v hlavní turistické sezóně.

6.3.4 Plán hospodaření

Na základě výše popsanych jednotlivých položek příjmů a výdajů je vytvořen plán hospodaření Pavilonu skla Klatovy, který je uveden jako Příloha A. Tento plán bude v následující podkapitole zhodnocen.

6.4 Zhodnocení plánu hospodaření projektu

Zhodnocení plánu hospodaření je provedeno pro prostředky vložené městem Klatovy dle Přílohy A a pro celkovou vynaloženou částku na projekt Pavilon skla Klatovy dle Přílohy B.

6.4.1 Statické metody

Statické metody nezohledňují faktor rizika a pouze omezeně čas. Tyto metody jsou zaměřeny zejména na monitorování peněžních přínosů z investice a případně se tyto peněžní přínosy porovnávají s počátečními výdaji.

Statické metody se užívají především u projektů:

- které nejsou tolik významné,
- jejichž životnost je krátká,
- mají nízký stupeň rizika.

Tyto metody však nejsou používány k důležitým strategickým rozhodnutím týkajících se investic (Kislingerová, 2004).

6.4.1.1 Průměrný roční výnos

Průměrný roční výnos je získán jako podíl sumy cash flow jednotlivých let a doby stanoveného plánu projektu. Matematický zápis tohoto výpočtu je následující:

$$\emptyset CF = \sum_{i=1}^n CF_i \div n$$

kde: $\emptyset CF$ průměrný roční výnos,
 CF_i cash flow jednotlivých let,
 n počet období (Kislingerová, 2004).

Výpočet pro daný projekt pro prostředky vložené městem Klatovy na spolufinancování projektu je následující:

$$\emptyset CF = -1647 \div 25 = -65,880.$$

Průměrný roční výnos pro stanovený finanční plán pro prostředky vložené městem Klatovy je záporný ve výši -65 880 Kč ročně.

Výpočet pro celkovou částku financovanou za projekt Pavilon skla Klatovy je následovný:

$$\emptyset CF = -11\,341 \div 25 = -453,640.$$

Průměrný roční výnos pro stanovený finanční plán projektu Pavilon skla Klatovy je záporný ve výši -453 640 Kč ročně.

6.4.1.2 Průměrná doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti vyjadřuje dobu, za níž by mělo dojít ke splacení investice při rovnoměrných peněžních tocích. Výpočet tohoto ukazatele je proveden dle následujícího vzorce:

$$t = \frac{C_0}{\emptyset CF}$$

kde: t průměrná doba návratnosti,

C_0 výše investice,

$\emptyset CF$ průměrný roční výnos (Kislingerová, 2004).

Výpočet pro daný projekt pro prostředky vložené městem Klatovy na spolufinancování projektu je následující:

$$t = \frac{1\,711}{65,880} = 25,97 \text{ let.}$$

Průměrná doba návratnosti pro prostředky vložené městem Klatovy na daný projekt je 25,97 let.

Výpočet průměrné doby návratnosti pro celkovou investici projektu Pavilonu skla Klatovy je následovný:

$$t = \frac{11\,405}{453,640} = 25,14 \text{ let.}$$

Průměrná doba návratnosti prostředků pro celkovou investici je 25,14 let.

Průměrné doby návratnosti pro prostředky vložené ze strany města Klatovy a celkovou vynaloženou částku jsou vysoké. Nejedná se však o komerční projekt, ale o projekt veřejně prospěšný, jež přináší i další přínosy, které jsou vyjádřeny v kapitole 8.

6.4.1.3 Průměrná procentní výnosnost

Kolik procent investovaného kapitálu se průměrně navrátí, vyjadřuje průměrná procentní výnosnost, která se vypočte dle následujícího vzorce:

$$\emptyset r = \frac{\emptyset CF}{C_0}$$

kde: $\emptyset r$ průměrná procentní výnosnost,

$\emptyset CF$ průměrný roční výnos,

C_0 výše investice.

Jedná se o převrácenou hodnotu k průměrné době návratnosti (Kislingerová, 2004).

Průměrná procentní výnosnost posuzovaného projektu pro prostředky vložené městem Klatovy je následovná:

$$\emptyset r = \frac{-65,880}{1\,711} = -0,0385.$$

Pro získání této hodnoty v procentech je nutné vynásobení stem. Průměrná procentní výnosnost pro prostředky vynaložené městem Klatovy u daného projektu je záporná ve výši 3,85 %.

Výpočet při zahrnutí celkové investice projektu je následovný:

$$\emptyset r = \frac{-453,640}{11\,405} = -0,0398.$$

Projekt Pavilon skla Klatovy má průměrnou procentní výnosnost -3,98 %.

6.4.1.4 Doba návratnosti

Počet let potřebných k vyrovnání počáteční investice a kumulovaných prognózovaných peněžních toků vyjadřuje doba návratnosti (Kislingerová, 2004).

Dle stanoveného plánu není doba návratnosti dosaženo do konce plánovaného období, tedy roku 2038. Doba návratnosti nastává v roce, kdy se kumulované cash flow stává kladným. Na základě sestaveného plánu hospodaření nelze tento ukazatel vyjádřit.

6.4.2 Dynamické metody

Dynamické metody zohledňují faktor času. Primárním je u nich diskontování údajů potřebných pro výpočet a jsou také zohledněna rizika (Kislingerová, 2004).

Pro výpočty byla použita diskontní sazba 5 %, která je doporučována pro tyto projekty (ROP Jihozápad, 2012).

6.4.2.1 Čistá současná hodnota

Net Present Value (NPV) neboli čistá současná hodnota je nejpoužívanější metodou pro hodnocení investičních projektů. Jedná se o dynamickou metodu, která zohledňuje faktor času. Jejím základem je diskontování veškerých vstupních údajů použitých pro výpočet. Tato metoda je vhodným řešením pro zhodnocení investic a jejich efektivnosti, zejména z následujících důvodů:

- zohledňuje časovou hodnotu peněz,
- je závislá jen na prognóze toků hotovosti a také alternativních nákladech kapitálu,
- má aditivní vlastnost, její výsledky je možné v portfoliu investic sčítat.

Pro výpočet čisté současné hodnoty je použit následující vzorec:

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

kde:

- NPV čistá současná hodnota,
- C_0 hodnota investice,
- CF_n cash flow daného roku,
- i diskontní úroková míra,
- n počet období (Kislingerová, 2004).

Čistá současná hodnota pro prostředky vložené městem Klatovy je vypočtena následovně:

$$NPV = -1\,711 + (-53) = -1\,764.$$

Pro prostředky vložené městem Klatovy je čistá současná hodnota záporná ve výši 1 764 tis. Kč.

Výpočet čisté současné hodnoty analyzovaného projektu je následující:

$$NPV = -11\,405 + (-53) = -11\,458.$$

Čistá současná hodnota pro stanovený plán při zahrnutí celkových prostředků vynaložených na projekt je -11 458 tis. Kč.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o veřejně prospěšný projekt, lze očekávat ukazatele čisté současné hodnoty záporné. Tento projekt je vhodné zhodnotit nejen podle finančních ukazatelů, ale pomocí analýzy přínosů a nákladů posoudit dopady ekonomické, ale také dopady na společnost a okolí projektu. Analýza přínosů a nákladů a následné zhodnocení projektu dle tohoto ukazatele je provedeno v kapitole 8.

6.4.2.2 Vnitřní výnosové procento

Internal Rate of Return (IRR), tedy vnitřní výnosové procento, je chápáno jako relativní rentabilita projektu po dobu jeho provozní fáze. Představuje číselně vyjádřenou diskontní sazbu vedoucí k nulové čisté současné hodnotě. Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta je následovný:

$$-C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

kde:

- C_0 hodnota investice,
- CF_i cash flow daného roku,
- IRR vnitřní výnosové procento,
- i úroková sazba,
- n počet období.

Relativní výhodnost investice stoupá s výší vnitřního výnosového procenta. Relativní výhodnost porovnává budoucí příjmy z investice s počátečními kapitálovými výdaji. Pokud je vnitřní výnosové procento vyšší než úroková sazba, je vhodné přijetí dané investice (Kislingerová, 2004).

Vnitřní výnosové procento pro stanovený plán hospodaření projektu Pavilonu skla Klatovy nemá význam počítat při záporných ukazatelích čisté současné hodnoty, neboť by vnitřní výnosové procento bylo také záporné. Výpočet vnitřního výnosového procenta je proveden až po provedení analýzy přínosů a nákladů v kapitole 8.

7 Rizika projektu

Při realizaci projektu a jeho provozní fázi vznikají samozřejmě rizika, kterým je nutné se věnovat. Protože již byl projekt realizován, nemá význam se zabývat riziky „ex post“, tedy spojenými s realizací projektu. Aktuálními jsou rizika současně hrozící v souvislosti s provozní fází projektu.

7.1 Ohodnocení rizik

U rizik se stanovuje pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Vynásobením odpovídajících hodnot a jejich zobrazením v matici rizik lze získat informaci, o jak velké riziko se jedná a jak k němu přistoupit.

Prvním faktorem pro zhodnocení velikosti rizik je pravděpodobnost výskytu daného rizika. Pro stanovení této pravděpodobnosti je doporučována stupnice, již uvádí následující tabulka.

Tabulka 11: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

Stupnice	Výskyt rizika	Procentní vyjádření	Popis
1	nepatrná pravděpodobnost	0% až 20%	událost je překvapivá a může k ní dojít jen za výjimečných okolností
2	nepravděpodobný	21% až 40%	událost je připustitelná a může k ní dojít za určitých okolností
3	pravděpodobný	41% až 60%	událost je reálná a za jistých okolností by k ní mělo dojít
4	vysoká pravděpodobnost	61% až 80%	událost je očekávatelná a při předpokládaném vývoji k ní dojde
5	jistý	81% až 100%	událost je jistá a musí k ní dojít

Zdroj: vlastní zpracování dle Šuláka a Vacíka, 2016

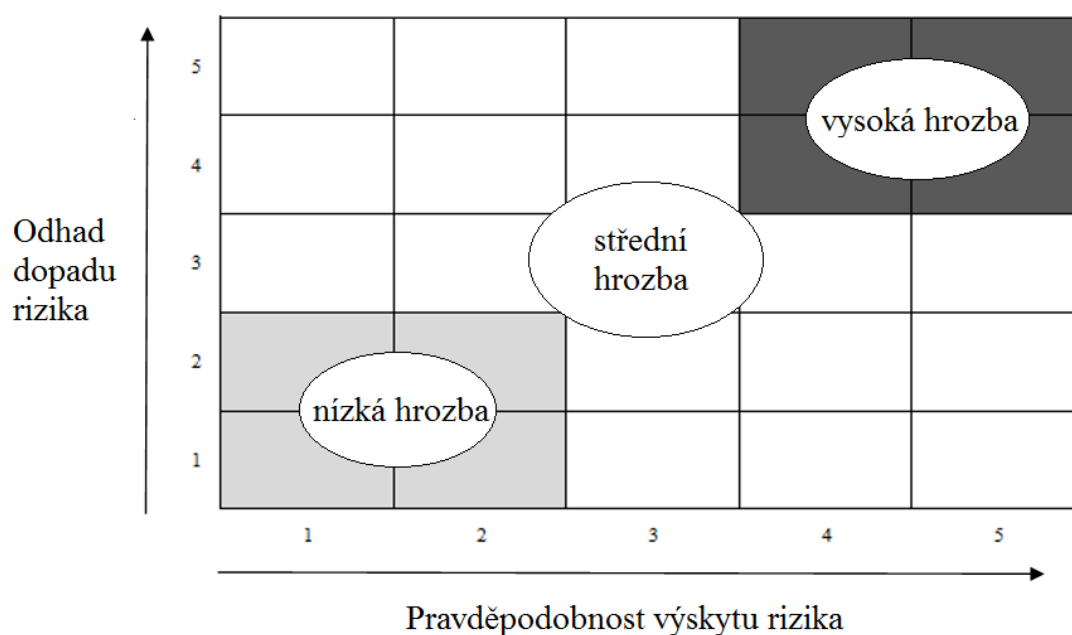
Druhým faktorem je intenzita dopadu rizika. Tento odhad lze vyjádřit pomocí peněžních jednotek nebo jej lze vymezit dle intervalů. Pro tuto analýzu bude použita stupnice uvedená v následující tabulce.

Tabulka 12: Stupnice intenzity dopadu rizika

Stupnice	Dopad rizika	Kompetence pro řízení rizika a řešení
1	bezvýznamný	zaměstnanci a subjekt pověřený správou objektu
2	malý	subjekt pověřený správou objektu
3	střední	odbor školství, kultury a cestovního ruchu a rada města
4	velký	zastupitelstvo města
5	kritický	trvalý a závažný dopad

Zdroj: vlastní zpracování dle Šuláka a Vacíka, 2016

Rizika lze umístit do matice rizik, která je uvedena následovně. Z této matice je možné identifikovat významnost určeného rizika.

Obrázek 4: Matice pro určení významnosti identifikovatelných rizik

Zdroj: vlastní zpracování dle Šuláka a Vacíka, 2016

Ohodnocená rizika s nízkou hrozbou je doporučované ošetřit jejich retencí. Pro rizika se střední hrozbou existují dva postupy jejich ošetření. Pro rizika s vyšší pravděpodobností výskytu a nižším odhadem dopadu se doporučuje tato rizika redukovat. U rizika s vyšším odhadem dopadu a naopak nižší pravděpodobností výskytu

je doporučení jejich přenosu. Rizikům s vysokou hrozbou je vhodné se vyhnout (Šulák a Vacík, 2005). Jednotlivé pojmy a způsoby ošetření rizik jsou vysvětleny v podkapitole 7.4.

7.2 Vymezení rizik projektu

V provozní fázi projektu byla vymezena následující rizika:

- udržitelnost projektu po dobu 5 let,
- nízká návštěvnost,
- nedostatečné označení umístění pavilonu,
- nezájem o expozici a dočasné výstavy ze strany místních obyvatel,
- úbytek turistů v regionu,
- nedostatečná propagace,
- ukončení smluvního vztahu města s majitelem sbírky,
- selhání zabezpečení objektu včetně sbírky,
- politická situace ve městě.

Vymezená rizika budou popsána v následujících podkapitolách.

7.2.1 Udržitelnost projektu

Vzhledem ke skutečnosti, že daný projekt byl spolufinancován z prostředků Evropské unie, je nutné zajistit jeho udržitelnost. Doba udržitelnosti je pro tento projekt stanovena na dobu 5 let od jeho dokončení, tedy od 15. srpna roku 2014 (Městský úřad Klatovy, 2013). Provoz pavilonu v době udržitelnosti může být předmětem kontroly, zda nejsou porušovány podmínky pro zajištění udržitelnosti. V případě shledání nedostatků lze požadovat úplné či částečné vrácení poskytnuté finanční podpory.

7.2.2 Nízká návštěvnost

Nejnavštěvovanějším turistickým cílem ve městě jsou katakomby, které v období od ledna do listopadu 2015 navštívilo 43 121 osob (Klatovské katakomby, 2015). Návštěvnost Pavilonu skla Klatovy v roce 2015 činila jen 10 090 osob. Společné vstupné do obou expozic využilo 846 návštěvníků (Městský úřad Klatovy, 2016). Vzhledem k tomu, že v katakombách je takto vysoká návštěvnost, je předpokládán také

nárůst počtu návštěvníků v Pavilonu skla Klatovy. Pokud by nedošlo k naplnění této prognózy, mělo by to určitý negativní dopad na provoz pavilonu.

7.2.3 Nedostatečné označení umístění pavilonu

Pavilon skla Klatovy se nenachází přímo na náměstí jako většina ostatních památek. Jeho vzdálenost z náměstí je 400 metrů, což trvá přibližně 5 minut chůze (Mapy Google, 2016). Tato trasa není nijak náročná, ale není důkladně označena po celé své délce. Vzhledem k tomu, že pavilon není umístěn přímo v turistickém centru města, některé návštěvníky může tato skutečnost odradit. Některé návštěvníky odradí také skutečnost, že pavilon musejí hledat, protože není důkladně označena trasa, jež k němu vede.

7.2.4 Nezájem o expozici a dočasné výstavy ze strany místních obyvatel

Pavilon skla Klatovy není určen jen pro turisty, ale také pro místní občany. Pro tuto cílovou skupinu jsou určeny zejména dočasné výstavy, které je mají nalákat k návštěvě pavilonu. Například při výstavě skleněných šatů Orchidej od Blanky Matragi navštívilo expozici 3 230 návštěvníků, z toho více než polovina byla místních (Městský úřad Klatovy, 2016). Pro zachování atraktivity pavilonu pro místní obyvatele je potřebné konání různých zajímavých výstav.

7.2.5 Úbytek turistů v regionu

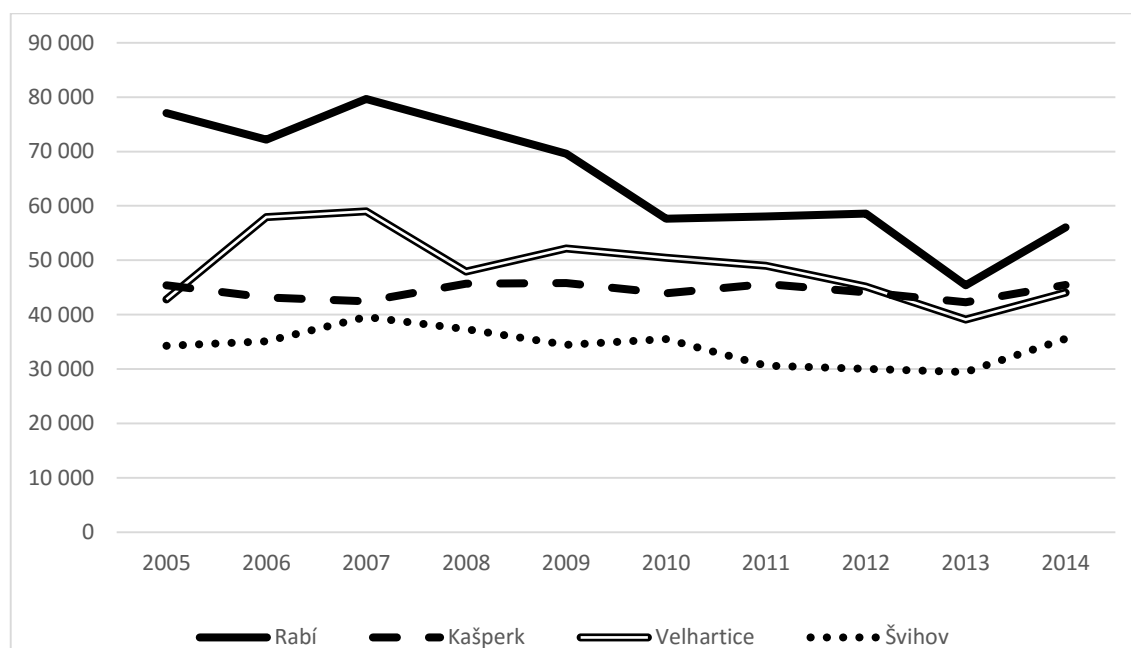
Dalším rizikovým faktorem by mohl být úbytek turistů nejen ve městě, ale také v celém regionu. Dokladem výkyvů v návštěvnosti je následující tabulka, jež obsahuje údaje o návštěvnosti čtyř nejvíce navštěvovaných hradů a zámků v regionu.

Tabulka 13: Návštěvnost vybraných hradů a zámků v regionu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rabí	72 183	79 677	74 665	69 588	57 619	58 037	58 585	45 373	56 051
Kašperk	43 140	42 454	45 666	45 788	43 937	45 609	44 108	42 305	45 472
Velhartice	57 910	58 992	47 928	52 155	50 449	49 012	45 140	39 081	44 029
Švihov	35 081	39 595	37 352	34 446	35 502	30 645	30 036	29 430	35 564

Zdroj: vlastní zpracování dle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu, 2016

Výkyvy v návštěvnosti daných objektů je lépe patrné z následujícího grafu.

Obrázek 5: Vývoj návštěvnosti vybraných památkových objektů

Zdroj: vlastní zpracování dle Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu, 2016

Pavilon skla Klatovy by mohl také zaznamenávat obdobné výkyvy v návštěvnosti jako ostatní objekty.

7.2.6 Nedostatečná propagace

Pro informování a přilákání turistů do města, ale zejména do pavilonu, je nutná propagace. Pro propagaci jsou v současnosti využívány následující metody: webové stránky města, webové stránky Pavilonu skla Klatovy a webové stránky zabývající se cestovním ruchem, dále propagační letáky v informačním centru města a v dalších památkách či ubytovacích zařízeních v regionu, ale také propagace na veletrzích týkajících se cestovního ruchu. Pro propagaci zejména různých dočasných výstav je využíván tisk, rozhlasové a televizní vysílání, a to jak na regionální, tak i národní úrovni.

Pokud by nedocházelo k neustálé propagaci pavilonu, mohlo by dojít k poklesu návštěvnosti.

7.2.7 Ukončení smluvního vztahu města s majitelem sbírky

Město chtělo původně obnovit využití výstavního pavilonu primárně pro výstavní účely. Současně se vyskytla možnost vystavování soukromé sbírky skla Lötzt. Ta je městu Klatovy zapůjčena pro tento účel bezplatně na základě smluvního vztahu s jejím majitelem.

Rizikem pro fungování provozu pavilonu může být ukončení smluvního vztahu města s majitelem sbírky.

7.2.8 Politická situace ve městě

Provozovatel pavilonu je Město Klatovy. Vzhledem ke skutečnosti, že se volby na komunální úrovni konají jednou za čtyři roky, mohlo by dojít k pozitivní i negativní změně v přístupu k provozování pavilonu, neboť příspěvek na provoz je schvalován Zastupitelstvem města Klatovy.

7.3 Hodnocení rizik

Uvedená rizika byla ohodnocena pomocí stupnic. Součin pravděpodobnosti výskytu a odhadu dopadu vyjadřuje umístění v matici rizik. Hodnocení rizik je provedeno v následující tabulce.

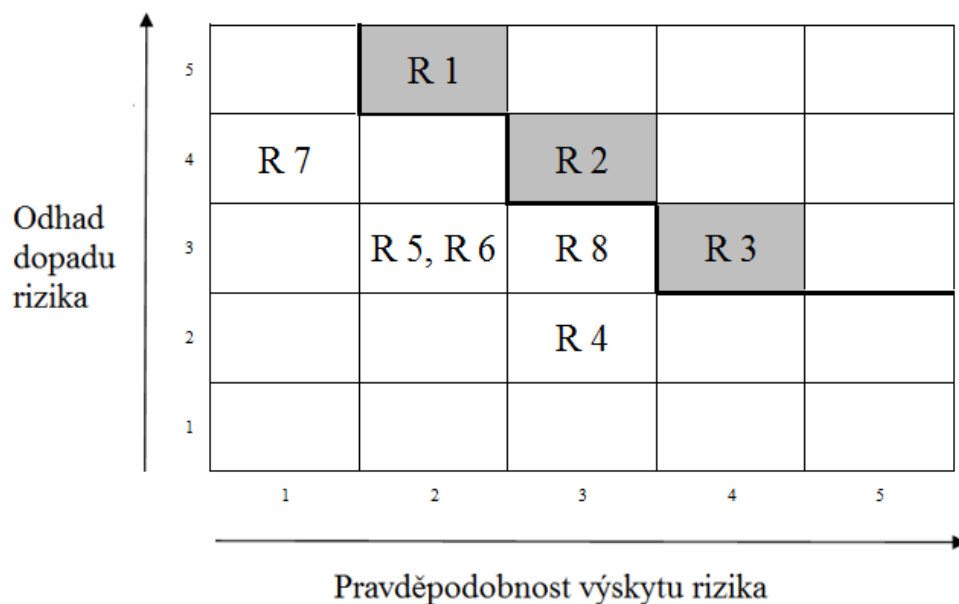
Tabulka 14: Zhodnocení identifikovaných rizik

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Odhad dopadu	Součin
R 1	Udržitelnost projektu	2	5	10
R 2	Nízká návštěvnost	3	4	12
R 3	Nedostatečné označení umístění pavilonu	4	3	12
R 4	Nezájem ze strany místních	3	2	6
R 5	Úbytek turistů v regionu	2	3	6
R 6	Nedostatečná propagace	2	3	6
R 7	Ukončení smluvního vztahu s majitelem	1	4	4
R 8	Politická situace ve městě	3	3	9

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Po provedeném zhodnocení byla rizika provozní fáze projektu Pavilonu skla Klatovy zanesena do níže uvedené matice.

Obrázek 6: Matice identifikovatelných rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě uvedené matice pro tento projekt nejsou vymezena žádná rizika mající nízký nebo vysoký stupeň hrozby. Veškerá rizika související s provozní fází projektu mají střední hrozbu. Z tohoto důvodu byla stanovena hranice, jež je možná pro rizika, které je možné akceptovat, tzv. Risk Appetite (Šulák a Vacík, 2005). Risk Appetite bylo stanoveno na úrovni 10. Stanovením Risk Appetite se rizika se střední hrozbou rozdělí na dvě skupiny.

Rizika pod hranicí akceptovatelnosti jsou rizika, jimž je vhodné se věnovat, aby jejich význam nenarůstal a nemohly poté ohrozit chod pavilonu a jeho expozice.

Rizika nad hranicí Risk Appetite je nutné sledovat a podniknout opatření na jejich ošetření, protože jejich význam na chod má velký vliv. Těmito riziky jsou udržitelnost projektu, nízká návštěvnost a nedostatečné označení umístění pavilonu.

Způsoby ošetření jednotlivých rizik jsou popsány níže po vymezení strategií.

7.4 Strategie ošetření rizik

Při ošetření rizik se uplatňují následující čtyři přístupy:

- retence rizik,
- redukce rizik,
- přenos rizik,
- vyhýbání se rizikům.

Tyto přístupy budou následně popsány a poté aplikovány na stanovená rizika projektu Pavilon skla Klatovy.

7.4.1 Retence rizika

Pro rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a možným nízkým dopadem je uplatňován způsob ošetření rizik pomocí jejich retence, tedy podstoupení.

V případě retence rizika je dané riziko akceptované a je určen jeho vlastník. Dochází pouze k jeho monitorování, ale aktivně se proti němu nic nepodniká.

Pokud se stane jedinou strategií přístupu k rizikům jejich způsob ošetření pomocí retence, může dojít až k nebezpečí stereotypu. Na rizika je reagováno stále shodným přístupem, což může ohrozit existenci daného subjektu (Smejkal a Rais, 2013).

7.4.2 Redukce rizika

Pro redukci rizik se používají metody snižující nepříznivé dopady rizika a u nich se doporučují opatření s následujícími vlastnostmi:

- účinnost - snižuje riziko na přijatelnou hranici,
- přijatelnost - musí být v souladu s platnými právními předpisy, opatřeními, ekologií, etikou a mnoha dalšími,
- efektivnost - na realizaci opatření musí být vynaložené odpovídající finanční prostředky,
- včasnost – redukce rizika před vznikem hrozby.

Opatření při redukci rizik mají také různá omezení, která je nutné respektovat při jejich zvolení a během jejich realizace. Nejčastěji jsou těmito omezeními například:

- čas,
- finanční prostředky,
- ekologie,
- etika,
- snadná použitelnost,
- právní předpisy,
- technické vlastnosti,
- provozní situace,
- kultura.

Redukci rizika je také možné provést pomocí metody, která odstraní původ vzniku daného rizika, nebo metodou snižující negativní dopad rizika (Smejkal a Rais, 2013).

7.4.3 Přenos rizika

Přenos rizika by měl odstranit příčinu jeho vzniku. Typickým příkladem pro tuto strategii jsou různé druhy pojištění a také další způsoby přenesení rizika na další osobu.

Pro tuto strategii jsou v literatuře doporučované různé způsoby pojištění zejména podnikatelských rizik. Vzhledem k povaze hodnoceného projektu bude využíváno přenesení zodpovědnosti za daná rizika na třetí stranu, která má vyšší možnou pravomoc pro rozhodování a řízení daných rizik (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012).

7.4.4 Vyhnout se riziku

Možným způsobem jak se vyhnout danému riziku je omezení dané aktivity, její ukončení či případné omezení v jejích počátcích (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012).

7.5 Způsob ošetření rizik

V této podkapitole jsou dle jednotlivých vymezených rizik určeny a popsány jednotlivé strategie jejich ošetření.

7.5.1 Udržitelnost projektu

Riziko udržitelnosti projektu se nachází nad stanovenou hranicí Risk Appetite. Z tohoto důvodu je nutné se tomuto riziku věnovat, neboť při porušení podmínek udržitelnosti projektu by Město Klatovy muselo vrátit obdrženou finanční dotaci či její část.

Dle zhodnocení tohoto rizika je zvolena strategie přenosu rizika. Odpovědné za podmínky udržitelnosti projektu je Město Klatovy, které tuto svoji odpovědnost pomocí mandatorní smlouvy částečně přenáší na subjekt pověřený správou objektu zejména v oblasti provozu pavilonu. Částečná odpovědnost zůstává však v působnosti města.

7.5.2 Nízká návštěvnost

Druhým analyzovaným rizikem je nízká návštěvnost pavilonu. Vzhledem k tomu, že fungování pavilonu je závislé na návštěvnicích, spadá toto riziko také nad již zmiňovanou hranici významnosti rizika. Proto je nutné tomuto riziku také věnovat značnou pozornost.

Dle provedené analýzy je stanovena strategie přenosu daného rizika. Toto riziko je závislé na propagaci, která je jedním z dalších vymezených rizik, a provádí ji subjekt pověřený správou, kurátorka expozice a informační centrum. Z tohoto důvodu bude dané riziko přeneseno na vymezené subjekty.

7.5.3 Nedostatečné označení umístění pavilonu

Posledním rizikem, nacházejícím se nad hranicí Risk Appetite, je značení umístění pavilonu. Tomuto riziku je nutné se věnovat, neboť nedostatečné označení má také příčinnou souvislost s návštěvností.

V již uvedené SWOT analýze Města Klatovy pro oblast cestovního ruchu je toto riziko identifikované a netýká se pouze vybraného objektu, ale jedná se o problém ve městě jako celku. U tohoto rizika je stanovena jeho redukce zlepšením značení turistických cílů, která je ze strany města již v nadcházejícím období plánována.

7.5.4 Nezájem o expozici a dočasné výstavy ze strany místních obyvatel

Redukce rizika je také zvolena pro nezájem o expozici a dočasné výstavy ze strany místních obyvatel. Konkrétními ošetřeními pro dané riziko je vyšší míra propagace zejména dočasných výstav, zajištění atraktivních a lákavých výstav kurátorkou expozice a konání komentovaných prohlídek nejen o stálé expozici, ale také ke zmíněným krátkodobým výstavám.

7.5.5 Úbytek turistů v regionu

Riziko úbytku turistů v regionu může být částečně ovlivňováno vybraným subjektem, například konáním určitých akcí. Vliv mohou mít také ostatní památky či zajímavosti ve vybraném regionu, které turisty do dané oblasti nalákají. Ti současně mohou navštívit i expozici v Pavilonu skla Klatovy.

Pro toto riziko je vymezen jeho přenos. Na propagaci regionu se podílejí jednotlivé památkové objekty, města včetně informačních center, Plzeňský kraj a další subjekty působící v cestovním ruchu, na které však toto riziko nelze přenést. Úbytek turistů nejen v regionu, ale zejména ve městě Klatovy bude tedy přenesen na odbor školství, kultury a cestovního ruchu města a subjekt pověřený správou pavilonu.

7.5.6 Nedostatečná propagace

Riziko nedostatečné propagace je spjato s rizikem nízké návštěvnosti, neboť na návštěvnosti je závislý provoz pavilonu. Částečně má také toto riziko souvislost s rizikem předcházejícím.

Pro riziko nedostatečné propagace je zvolena strategie přenosu rizika na subjekt pověřený správou, kurátorku a Informační centrum města Klatovy.

7.5.7 Ukončení smluvního vztahu města s majitelem sbírky

Samotná existence expozice je závislá na majiteli sbírky. Dané riziko má nízkou pravděpodobnost výskytu, ale velký dopad. To by mělo být dle matice identifikovaných rizik přeneseno, a to na kurátorku expozice i celé sbírky majitele. Dále je také nutné tento smluvní vztah přenést na Zastupitelstvo města Klatovy.

7.5.8 Politická situace ve městě

Volby se na komunální úrovni konají jednou za čtyři roky a může tedy dojít ke změně politické situace ve městě obměnou zastupitelstva a rady a jejich přístupu k provozu pavilonu. K částečné obměně složení výše uvedených orgánů města dochází po každých volbách. Toto riziko by mělo být redukováno a je podmíněno návštěvností a propagací. Ty zajistí menší závislost provozu pavilonu na dotacích ze strany města.

8 Analýza přínosů a nákladů

Tato metoda byla poprvé použita v minulém století v 50. letech ve Spojených státech amerických pro hodnocení dopadů preventivních opatření proti povodním (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

Analýza přínosů a nákladů je překladem z anglické zkratky CBA, neboli Cost-Benefit Analysis. Dle některých autorů překlad do českého jazyka nemusí být přesný, ale může způsobovat určité nejasnosti. Pojem „náklady“ je snadné vnímat jako účetní či finanční pojetí. Slovo „Benefit“ může připomínat různé pozitivní efekty dopadající na sledovaný objekt při dané investiční akci. Efekty negativní jsou podobně vyjádřeny slovem „Cost“ (Kislingerová, 2010).

Organizace působící v neziskovém a veřejném sektoru realizují projekty, jejichž hlavním cílem není dosahování zisku. Hlavním cílem je působení na okolí. Cílem tedy může být například určitá skupina osob se společným zájmem či žijící na společném území nebo zlepšení podmínek či životního prostředí.

U projektů přinášejících zisk se hodnotí dopady na investora. Oproti tomu u projektů, jež zisk nepřinášejí, jsou posuzovány dopady na široké okolí investora nebo společnost jako celek (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

„Podstatou metody Cost-Benefit Analysis je podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní.“ (Kislingerová, 2010, s. 342).

Po tomto převodu nákladů na hotovostní toky je možné dále použít kritériální ukazatele čistá současná hodnota či vnitřní výnosové procento a také je možné využít dobu návratnosti obdobně jako u běžných investičních projektů (Kislingerová, 2010). Takový převod však není vždy možný.

Kislingerová ve své publikaci Manažerské finance (Kislingerová, 2010) uvádí postup v následujících krocích.

- 1) definice a popsání projektu z technického, organizačního a marketingového hlediska,
- 2) vytvoření finančního plánu z pohledu investora založené na obdobném principu jako u komerčního projektu,

- 3) definování subjektů, na které mohou dopadnout důsledky projektu při jeho realizaci, naopak subjekty, na které nedopadá nebo které nechceme mezi beneficienty zahrnout, vyřadíme,
- 4) s ohledem na definované subjekty popsání dvou následujících stavů světa:
 - a) situaci s případným vývojem, pokud projekt nebude realizován
 - b) situaci s případným vývojem při realizaci projektu
- 5) definování maxima všech možných Cost a Benefits pro dané subjekty v jednotlivých fázích, tedy v investiční, provozní a případně také poprovozní,
- 6) rozdělení těchto efektů na nekvantifikovatelné a kvantifikovatelné a zařazení do skupin dle jednotlivých subjektů či skupin subjektů,
- 7) převedení kvantifikovatelných Cost a Benefits na hotovostní toky,
- 8) stanovení diskontní sazby,
- 9) vypočtení kriteriálních ukazatelů,
- 10) interpretace ukazatelů s přihlédnutím na žádoucí hodnoty a nekvantifikovatelné efekty,
- 11) rozhodnutí o tom, zda je projekt přijatelný či nikoliv nebo zvolení případně výhodnějšího řešení (Kislingerová, 2010).

Při použití **kvantitativního vyjádření** přínosů a nákladů se mezi náklady a přínosy zahrnují následující položky, jež se dělí na náklady přímé a nepřímé.

Přímými náklady jsou náklady přímo související s konkrétním projektem a vynaložené na ošetření rizika při jeho realizaci. Jako příklad nepřímých nákladů lze uvést dodatečně vynaložený čas manažera, utopené náklady, jež by mohly přinést užitek jinak vynaloženým způsobem, omezení při dalších aktivitách vyčerpáním finančních, personálních a dalších zdrojů, omezení dílčích vlastností, funkcí a parametrů očekávaných, že je bude projekt přinášet.

Úspora či vzniklý peněžní tok mohou být přínosem přímým. Nepřímých přínosů může být více, proto jsou zde uvedeny pouze jejich příklady. Spokojenost zákazníků, obchodních partnerů či zaměstnanců může přinášet různé efekty při dalších aktivitách, dále se může vylepšit reputace organizace, při dalších v budoucnu konaných činnostech či projektech budou dosahovány dané přínosy a bude také společnost dosahovat většího užitku, jenž není přímo zaplacený, ale lze ho vyčíslit určitou hodnotou.

Pokud je provedeno jen **kvalitativní hodnocení** přínosů a nákladů, jsou zpracovávány tabulky pro přínosy a náklady, v nichž jsou jednotlivé dílčí položky obodovány nebo hodnoceny pomocí metody „něco za něco“ (Korecký a Trkovský, 2011).

8.1 Aplikace analýzy přínosů a nákladů na daný projekt

V této podkapitole je provedena praktická aplikace analýzy přínosů a nákladů zvoleného projektu. Jako předloha posloužil již zmíněný postup jednotlivých kroků dle publikace Kislingerové Manažerské finance (Kislingerová, 2010), který je nyní upraven pro použití daného již realizovaného projektu.

8.1.1 Definice a popis projektu

Nejprve je nutné popsání projektu z technického, organizačního a marketingového hlediska. Technické hledisko projektu již bylo popsáno v podkapitole 5.1, organizační hledisko celého projektu bylo definováno v kapitole 5. a marketingové hledisko v podkapitolách 5.9 a 7.2.6.

8.1.2 Vymezení beneficentů projektu

Beneficientem je každý subjekt, jehož se projekt dotýká, a to pozitivně i negativně. Beneficient musí být vymezen z hlediska účelu, k němuž je projekt určen. V případě realizace projektu Pavilon skla Klatovy je účelem znovuoobnovení výstavního pavilonu a vytvoření nového turistického cíle. Jedná se o veřejně prospěšný projekt, týkající se ve skutečnosti všech subjektů ve městě a regionu. Z tohoto důvodu je nutné sledování dopadů na tyto beneficenty (Kislingerová, 2004).

Projekt realizovalo **Město Klatovy**, pro které má přínos zejména z pohledu cestovního ruchu, ale také architektonického dle získaných ocenění zmíněných v podkapitole 4.1. Ovlivnění jsou **obyvatelé** daného města, ale i celého regionu, neboť projekt na ně bude mít určitý vliv. Nesmíme opomenout ani obyvatele budoucí, kteří se do dané oblasti přistěhují, a bude tedy na ně projekt také působit.

Mezi beneficenty je nutné zahrnout také **zaměstnance** provozu pavilonu. Současně i zaměstnance ostatních subjektů působících v cestovním ruchu nejen ve městě, ale v celém regionu.

Pozitivní dopad lze očekávat také u ostatních **institucí působících v cestovním ruchu** ve městě, ale také již zmíněných památek v regionu. Z těch největších je vhodné uvést již uvedené hrady a zámky, tedy Rabí, Kašperk, Velhartice, Švihov a také Klenovou, dále muzea a různé další soukromé sbírky nebo další turistické cíle.

Dalším z beneficentů budou **podnikatelé** působící v městě a jeho okolí. Jedná se zejména o poskytovatele ubytovacích služeb, tedy majitele hotelů a penzionů. Dalšími jsou provozovatelé stravovacích zařízení nebo drobní živnostníci zaměřeni zejména na turistický ruch.

Cílovými zákazníky projektu jsou **turisté**, kteří budou projektem ovlivněni nejvíce. Hlavním potenciálem projektu je přilákání většího objemu turistů do města i regionu a tím získání většího objemu finančních prostředků.

Do hodnocení projektu musíme zahrnout i **projekty minulé, současné a budoucí**. Dále také **strategii města Klatovy** zejména v oblasti cestovního ruchu a kultury a **strategii celého regionu**.

Jednotlivé přínosy a náklady budou sčítány a nebude tedy řešen pouze dopad na investora jako takového, ale na okolí projektu a tedy celou společnost.

8.1.3 Definice přínosů pro dané subjekty v provozní fázi projektu

Pro provozní fázi projektu Pavilonu skla Klatovy byly definovány následující přínosy:

- A. Rozšíření možností trávení času ve městě Klatovy pro turisty,
- B. Zvýšení návštěvnosti turistických cílů v regionu,
- C. Zvýšení využití ubytovacích kapacit,
- D. Poplatek z ubytovací kapacity,
- E. Zvýšení obrátu u provozovatelů poskytující stravovací služby,
- F. Další možnost využití volného času místních obyvatel,
- G. Snížení-nezaměstnanosti,
- H. Zlepšení estetického vzhledu zahrady a budovy pavilonu,
- I. Propagační činnost,
- J. Vliv na ostatní již realizované projekty.

8.1.4 Rozdělení a zařazení přínosů

Přínosy jsou rozlišovány dle různých následujících hledisek:

1. Podle subjektu, jehož se dotýkají
 - a) stát,
 - b) municipální sféra,
 - c) podnikatelské subjekty,
 - d) ostatní organizace,
 - e) obyvatelé.

2. Podle životní fáze projektu
 - a) výstavbová,
 - b) provozní,
 - c) poprovozní.

3. Podle možnosti vyjádření v číselné podobě
 - a) kvantifikovatelné,
 - b) nekvantifikovatelné (Kislingerová, 2004).

Jednotlivé přínosy uvedené v předchozí podkapitole se všechny týkají provozní fáze projektu. V následující tabulce je provedeno zařazení těchto přínosů dle subjektu, jehož se dotýkají, a možnosti jejich finančního vyjádření.

Tabulka 15: Zařazení přínosů dle uvedeného rozlišení

	Dotčený subjekt	Finanční vyjádření
A.	ostatní památky ve městě	ano
B.	památky v regionu	ano
C.	poskytovatelé ubytovacích služeb	ano
D.	město Klatovy	ano
E.	poskytovatelé stravovacích služeb	ano
F.	obyvatelé města	ne
G.	stát	ne
H.	obyvatelé města a turisté	ne
I.	Pavilon skla Klatovy	ano
J.	ostatní realizované projekty ve městě Klatovy	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8.1.5 Převod kvantifikovatelných přínosů na hotovostní toky a popis nekvantifikovatelných

V této části jsou jednotlivé vymezené přínosy popsány. Přínosy, jež je možné převést na finanční toky, jsou kvantifikovány. V každém z těchto kvantifikovatelných přínosů je počítáno, že 15 % návštěvníků z celkového počtu navštíví prioritně město Klatovy a památky v regionu kvůli Pavilonu skla Klatovy.

A. Rozšíření možností trávení času ve městě Klatovy pro turisty

Ve městě je možné navštívit mimo Pavilon skla Klatovy mnoho dalších turistických cílů zmíněných již v kapitole 3. Tyto turistické cíle jsou uvedeny v následující tabulce včetně vstupného plného a sníženého. Volné vstupné je v nulové výši, proto z tohoto důvodu není v tabulce uvedeno.

Tabulka 16: Vstupné do památek ve městě v Kč

	Plné vstupné	Snížené vstupné
Klatovské katakomby	90	50
Jezuitský kostel	50	30
Arciděkanský kostel	50	30
Černá věž	40	20
Barokní lékárna U Bílého jednorožce	60	30
Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše	40	20
Galerie u Bílého jednorožce	25	15
Celkem	355	195
Průměrné vstupné	51	28

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých turistických objektů ve městě, 2016

Skladba návštěvníků Pavilonu skla Klatovy je předpokládána následovně. Návštěvníků využívající plné vstupné je uvažováno 58 %, vstupné snížené 40 % a volné vstupné 2 %. Je uvažováno navštívení Pavilonu skla a dvou dalších památek ve městě.

Výpočet je proveden dle vzorce:

$$(A)_t = (2 * 51 * 0,58 + 2 * 28 * 0,40 + 2 * 0 * 0,02) * P_n * 0,15$$

- Kde:
- $(A)_t$ přínos (A) v roce t,
 - 2 předpokládaný počet navštívených památek ve městě,
 - 51 průměrné plné vstupné vyjádřené v Kč,
 - 0,58 předpokládané procento návštěvníků hradících plné vstupné,
 - 28 průměrné snížené vstupné vyjádřené v Kč,
 - 0,40 předpokládané procento návštěvníků hradících snížené vstupné,
 - 0 volné vstupné,
 - 0,02 předpokládané procento návštěvníků využívající volné vstupné,
 - P_n plánovaný celkový počet návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
 - 0,15 předpokládané procento z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy, kteří jej navštíví prioritně.

B. Zvýšení návštěvnosti turistických cílů v regionu

Realizovaný projekt Pavilon skla Klatovy by měl přilákat do města a jeho okolí více turistů. Je předpokládáno, že tito turisté zde navštíví také další památky. Vyjádření přínosů regionu spojených s návštěvností ostatních památek je provedeno prostřednictvím návštěvnosti hradů a zámků nacházejících se v daném regionu.

Hrad Rabí je z města Klatovy vzdálen 39 kilometrů, což trvá automobilem přibližně 36 minut (Mapy Google, 2016). Na hradě Rabí jsou okruhy Věž a Palác, každý jednotlivě stojí 90 Kč při plném vstupném a 60 Kč při sníženém vstupném (Národní památkový ústav, 2016).

Cesta na hrad Kašperk trvá z města Klatovy přibližně 55 minut a hrad je vzdálen 45 kilometrů (Mapy Google, 2016). Zde jsou dva nejnavštěvovanější okruhy Stavba hradu a Život na hradě. Při zakoupení vstupenky na jednotlivé okruhy zaplatí návštěvník 95 Kč za plné vstupné a snížené 70 Kč za každý z těchto okruhů (Město Kašperské Hory, 2016).

Další z objektů je vzdálen z Klatov 25 kilometrů a cesta trvá přibližně 30 minut (Mapy Google, 2016). Velhartice nabízí okruhy Gotický hrad a Renesanční zámek. Na každý z těchto okruhů zaplatí návštěvník plné vstupné ve výši 80 Kč a za snížené 55 Kč (Národní památkový ústav, 2016).

Hrad Švihov se nachází 11 kilometrů od Klatov a tato cesta trvá přibližně 12 minut automobilem (Mapy Google, 2016). Hrad nabízí návštěvníkům také více okruhů, ale v současné době kdy není ještě hlavní sezóna, mohou návštěvníci navštívit pouze jeden, a to okruh Život na šlechtickém sídle, s plným vstupným ve výši 100 Kč a sníženým 70 Kč (Národní památkový ústav, 2016).

Klenová je vzdálena z Klatov 11 kilometrů a cesta trvá přibližně 15 minut automobilem (Mapy Google, 2016). Je zde jen jeden okruh zahrnující hrad, zámek a galerii. Plné vstupné do tohoto objektu je 70 Kč a snížené 30 Kč (Galerie Klatovy/Klenová, 2015).

Následující tabulka obsahuje vstupné do jednotlivých hradů a zámků včetně jejich celkové částky, ze které je pro další výpočty provedena průměrná cena vstupného pro jednotlivé kategorie. Volné vstupné je v nulové výši, proto z tohoto důvodu není v tabulce uvedeno.

Tabulka 17: Vstupné hrady a zámky v okolí Klatov v Kč

	Plné vstupné	Snížené vstupné
Rabí	90	60
Kašperk	95	70
Velhartice	80	55
Švihov	100	70
Klenová	70	30
Celkem	435	285
Průměrné vstupné	87	57

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých hradů a zámků v regionu, 2016

Je předpokládáno, že návštěvníci, kteří navštíví město Klatovy kvůli Pavilonu skla, navštíví ještě minimálně dva okruhy na zmíněných památkách. Struktura návštěvníků je uvažována následovně. Návštěvníků platící plné vstupné je 58 %, snížené vstupné 40 % a využívající vstupné volné jsou 2 %.

Výpočet je proveden dle následujícího vzorce:

$$(B)_t = (2 * 87 * 0,58 + 2 * 57 * 0,40 + 2 * 0 * 0,02) * P_n * 0,15$$

kde:	$(B)_t$	přínos (B) v roce t,
	2	předpokládaný počet navštívených libovolných okruhů hradů a zámků v regionu,
	87	průměrné plné vstupné vyjádřené v Kč,
	0,58	předpokládané procento návštěvníků hradící plné vstupné,
	57	průměrné snížené vstupné vyjádřené v Kč,
	0,40	předpokládané procento návštěvníků hradící snížené vstupné,
	0	volné vstupné,
	0,02	předpokládané procento návštěvníků využívající volné vstupné,
	P_n	plánovaný celkový počet návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
	0,15	předpokládané procento z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy, kteří jej navštíví prioritně.

C. Zvýšení využití ubytovacích kapacit

Dalším z přínosů je využívání ubytovacích kapacit. To je přínos nejen pro město a region, ale zejména pro poskytovatele ubytovacích služeb.

Následující tabulka obsahuje číselné údaje použité pro další výpočty. Jimi jsou ceny za poskytnuté ubytovací služby. Pro zpracování výpočtů byly použité ceny za dvojlůžkový pokoj typu standart včetně snídaně.

Tabulka 18: Ceny za ubytovací služby ve dvojlůžkovém pokoji včetně snídaně v Kč

	Cena za dvojlůžkový pokoj
Hotel Ennius	1 420
Hotel Rozvoj	1 300
Hotel Central	1 460
Penzion Klatovský dvůr	1 000
Penzion Poprda	1 000
Country steak restaurant penzion	1 200
Průměrná cena za ubytování za noc	1 230

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek jednotlivých provozovatelů ubytovacích služeb

Je předpokládáno, že ubytování ve městě Klatovy využije 2,5 % z návštěvníků Pavilonu skla, kteří navštíví město právě kvůli němu, a stráví zde dvě noci. Výpočet je tedy proveden dle následujícího vzorce:

$$(C)_t = 0,025 * 2 * 1230 * \frac{P_n}{2} * 0,15$$

- kde:
- $(C)_t$ přínos (C) v roce t,
 - 0,025 předpokládané procento ubytovaných z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
 - 2 počet dnů v ubytovacím zařízení,
 - 1230 průměrná cena za dvojlůžkový pokoj za noc vyjádřená v Kč,
 - P_n plánovaný počet návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
 - 0,15 předpokládané procento z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy, kteří jej navštíví prioritně.

D. Poplatek z ubytovací kapacity

Pro rozpočet Města Klatovy jsou přínosem návštěvníci, kteří se zde ubytují v některém z ubytovacích zařízení.

Dle platné obecně závazné vyhlášky města Klatov je poplatek z ubytovací kapacity stanoven ve výši 6 Kč za každé využití lůžko a den (Městský úřad Klatovy, 2014).

Turisté přijíždějící do města kvůli Pavilonu skla, kteří jsou přímo ve městě ubytováni, zde dle stanoveného předpokladu stráví dvě noci. Z celkového počtu návštěvníků je předpokládáno, že se jich zde ubytuje 2,5 %.

Pro výpočet tohoto přínosu je použit následující vzorec:

$$(D)_t = 6 * 2 * 0,025 * P_n * 0,15 .$$

kde:

$(D)_t$	přínos (D) v roce t,
6	sazba poplatku z ubytovací kapacity,
2	počet dnů v ubytovacím zařízení,
0,025	předpokládané procento ubytovaných z návštěvníků z Pavilonu skla,
P_n	plánovaný celkový počet návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
0,15	předpokládané procento z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy, kteří jej navštíví prioritně.

E. Zvýšení obrátu u provozovatelů poskytujících stravovací služby

Dalším z kvantifikovatelných přínosů je zvýšení obrátu u provozovatelů poskytujících stravovací služby.

Pro porovnání jsou v následující tabulce uvedeny ceny polévky a průměrné ceny denního menu ve vybraných stravovacích zařízeních dne 13. dubna 2016. Je předpokládáno, že návštěvník zkonsumuje polévku a hlavní jídlo.

Tabulka 19: Ceny denních menu včetně polévky v Kč

	Cena polévky	Průměrná cena denního menu	Celkem
Hotel Central	22	79	101
Restaurace Klatovský dvůr	20	79	99
Hotel Rozvoj	v ceně menu	92	92
Hotel Beránek	18	83	101
Restaurace Střelnice	20	86	106
Restaurace U Radů	18	93	111
Jídelna Slávie	19	78	97
Restaurace U Katakomb	25	84	109
Ambrosia Restaurant	20	84	104
Restaurace Mazda	22	88	110
Průměrná cena			103

Zdroj: vlastní zpracování dle menicka-klatovy.cz, 2016

Výsledná průměrná cena je 103 Kč na jednoho návštěvníka. Je předpokládáno, že z celkového počtu návštěvníků města kvůli Pavilonu skla Klatovy 48 % využije služby stravovacích zařízení přímo ve městě. Pro výpočet tohoto přínosu je použit následující vzorec:

$$(E)_t = 103 * 0,48 * P_n * 0,15 .$$

- kde:
- $(E)_t$ přínos (E) v roce t,
 - 103 průměrná cena denního menu včetně polévky vyjádřená v Kč,
 - 0,48 předpokládané procento návštěvníků Pavilonu skla, které využijí služeb stravovacích zařízení ve městě,
 - P_n plánovaný celkový počet návštěvníků Pavilonu skla Klatovy,
 - 0,15 předpokládané procento z návštěvníků Pavilonu skla Klatovy, kteří jej navštíví prioritně.

F. Další možnost využití volného času místních obyvatel

Přilehlá zahrada Pavilonu skla Klatovy může být považována místními občany za alternativu k místním parkům. Vzhledem k situování pavilonu v centru města je možné uvažovat využití přilehlé zahrady místními občany pro odpočinek. Ta je otevřená po otevírací dobu pavilonu a skladba rostlin v zahradě je uspořádána tak, že je každou roční dobu jedinečná. Jedná se o podstatný přínos pro místní obyvatele, který však nelze přímo finančně vyjádřit.

G. Snížení nezaměstnanosti

Realizováním projektu byly vytvořeny čtyři pracovní místa na částečný úvazek celoročně a v době hlavní turistické sezóny a při konání atraktivních výstav jsou zaměstnáváni brigádníci jako průvodci.

Nezaměstnanost ve městě Klatovy k 31. březnu 2016 činila 3,0 % (Portál MPSV, 2016).

Spolu s vyšší návštěvností pavilonu by mohlo dojít k částečnému snížení nezaměstnanosti, například prostřednictvím navýšení počtu pracovníků v subjektech působících v oblasti cestovního ruchu.

Tento přínos nelze v současné době objektivně posoudit, předpoklad zvýšení návštěvnosti nemusí být naplněn.

H. Zlepšení estetického vzhledu zahrady a budovy pavilonu

Estetické vnímání obyvatel i návštěvníků města je důležité a nelze je opomenout. Finanční vyjádření tohoto přínosu je však velmi obtížné z důvodu subjektivního vnímání. Zahrada včetně pavilonu byla dlouhodobě nevyužívána a realizací projektu se obnovil chod výstavního pavilonu včetně možnosti využití přilehlé zahrady k odpočinku a relaxaci.

I. Propagační činnost

Propagační činnost a náklady na zhotovení propagačních materiálů jsou již vyčísleny v podkapitole 6.3.3. Propagační materiály slouží k informování turistů i místních občanů o expozici a dočasných výstavách a jsou poskytovány zdarma. Přínosem je vyšší návštěvnost pavilonu, která je již započítána v plánovaném rozpočtu, ale také je předpokládána vyšší návštěvnost další turistických cílů ve městě a regionu, což je vyčísleno v bodech A a B.

J. Vliv na ostatní již realizované projekty

Projekt Pavilon skla Klatovy má samozřejmě vliv na ostatní již realizované projekty podpořené finančními prostředky Evropské unie ve městě Klatovy.

Větší vliv na projekt Pavilonu skla Klatovy lze však spatřovat v projektu realizovaném v roce 2010 „Klatovské katakomby 2010“. Nejznámější a nejnavštěvovanější klatovskou památkou jsou bezesporu právě katakomby, které dle dostupných údajů v období od ledna do října roku 2015 navštívilo 43 121 osob (Klatovské katakomby, 2015).

Mnozí návštěvníci jsou při návštěvě katakomb nebo informačního centra informováni o Pavilonu skla Klatovy, jeho expozici a případné dočasné výstavě. Návštěvnost pavilonu je tedy značně ovlivněna návštěvností katakomb. Vyčíslení přínosů z návštěvnosti památek je již provedeno v bodě A.

Vyčíslení kvantifikovatelných přínosů je vyjádřeno v tabulce, která je uvedena jako Příloha C. Plán pro hodnocení analýzy přínosů a nákladů je uveden jako Příloha D.

8.1.6 Výpočet a interpretace kritériálních ukazatelů

V této podkapitole je vypočtena doba návratnosti pro daný projekt včetně přínosů, která je popsána v podkapitole 6.4.1.4.

Dále jsou vypočteny a porovnány ukazatele čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta bez započtení přínosů a po jejich započtení. Při výpočtu čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta jsou použity již zmíněné vzorce a diskontní sazba ve výši 5 % uvedené v podkapitole 6.4.2.

8.1.6.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti projektu Pavilon skla Klatovy po započtení kvantifikovatelných přínosů nastane v roce 2038, tedy za 25 let od realizace daného projektu.

8.1.6.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota bez započtení vymezených přínosů je následující:

$$NPV = -11\,405 + (-53) = -11\,458.$$

Bez započtených vymezených přínosů je dle očekávání čistá současná hodnota záporná a činí 11 458 tis. Kč.

Výpočet po zahrnutí vymezených kvantifikovatelných přínosů je následovný:

$$NPV = -11\,405 + 11\,614 = 209.$$

Čistá současná hodnota po zahrnutí kvantifikovatelných přínosů se stává kladnou ve výši 209 tis. Kč.

8.1.6.3 Vnitřní výnosové procento

Po provedení výpočtu vnitřního výnosového procenta včetně zahrnutí vymezených přínosů je vnitřní výnosové procento již kladné a činí 0,14 %.

8.1.7 Zhodnocení projektu

Dle vyčíslených kritérií a jejich zhodnocení lze projekt po započtení přínosů hodnotit jako proveditelný. Vymezené kvantifikovatelné přínosy převážily náklady vynaložené na projekt. Samozřejmě je nutné také zmínit samotný společenský a kulturní přínos projektu, který však nelze přímo hodnotit pomocí finančních toků.

9 Společenská návratnost investic

Další z metod hodnocení projektu je společenská návratnost investic, která vychází z principů již uvedené analýzy přínosů a nákladů. Pomocí analýzy přínosů a nákladů je projekt zkoumán z makro pohledu a je tedy posuzován jeho budoucí vliv na společnost jako celek. Oproti tomu společenská návratnost investic se zabývá dopady projektu z hlediska jednotlivých zainteresovaných stran.

Tato metoda identifikuje a vyčísluje ekonomické, environmentální a sociální dopady. Tyto dopady jsou poté tam, kde je to možné, převedeny a vyčísleny finančně (Krátký, 2012).

Výsledkem této analýzy je mimo popisu dopadů, které nelze převést na peníze, částka vyjadřující poměr mezi přínosy a náklady. Tato hodnota vyčísluje přínosy jedné investované jednotky peněz vzhledem k vynaloženým nákladům (Korecký a Trkovský, 2011).

Závěr

Diplomová práce vymezuje možnosti financování projektů prostřednictvím fondů Evropské unie a možné oblasti využití těchto prostředků.

Následuje představení města Klatovy, popsání jeho potenciálu z hlediska cestovního ruchu a sestavení SWOT analýzy pro oblast cestovního ruchu.

Další částí je popsání procesu financování projektu při využití spolufinancování z prostředků Evropské unie na konkrétním vybraném projektu Pavilonu skla Klatovy.

V části o provozní fázi projektu je vymezena pomocí SWOT analýzy analýza prostředí daného projektu, popsán plán hospodaření za již uplynulá období a sestaven plán na období následující, jež je následně zhodnocen.

V kapitole zabývající se riziky jsou vymezena jednotlivá rizika spojená s provozní fází projektu. Ta jsou ohodnocena a je navržen možný způsob jejich ošetření.

Zhodnocení projektu včetně přínosů, jež přímo nejsou spojené s provozem pavilonu, je provedeno pomocí analýzy přínosů a nákladů. V této části jsou vymezeny jednotlivé přínosy a ty, jež je možné ohodnotit pomocí finančních toků, jsou na ně převedeny. Nekvantifikovatelné přínosy jsou vymezeny pouze kvalitativně, jejich význam však nelze opomenout. Po sestavení plánu s uvedením všech možných kvantifikovatelných přínosů je tento plán zhodnocen pomocí vybraných ukazatelů.

V rámci projektu Pavilon skla Klatovy byl obnoven provoz výstavního pavilonu, který byl dlouhá léta nevyužíván pro svůj účel. Rekonstrukce tohoto objektu byla provedena pro účely vystavení soukromé sbírky, která je zapůjčena městu bezplatně. Návštěvníky pavilon láká nejen svojí expozicí, ale také z architektonického hlediska, neboť stavba získala za velmi zdařilou rekonstrukci již několik ocenění. Tento turistický cíl není návštěvníky a turisty vyhledáván ve velké míře, ale jistě pro to má do budoucna potenciál.

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza oblasti cestovního ruchu.....	20
Tabulka 2: Plán projektu.....	29
Tabulka 3: Skutečné náklady projektu.....	38
Tabulka 4: Vyjádření úspory oproti plánu.....	38
Tabulka 5: SWOT analýza Pavilonu skla Klatovy	42
Tabulka 6: Vstupné Pavilonu skla Klatovy v Kč.....	43
Tabulka 7: Ceny vstupného v Kč při využití kombinované vstupenky a porovnání úspory při jejím využití.....	44
Tabulka 8: Tržby ze vstupného v tis. Kč	45
Tabulka 9: Tržby z prodeje zboží v tis. Kč.....	45
Tabulka 10: Plán návštěvnosti pro období 2015 až 2038	47
Tabulka 11: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika.....	56
Tabulka 12: Stupnice intenzity dopadu rizika	57
Tabulka 13: Návštěvnost vybraných hradů a zámků v regionu.....	59
Tabulka 14: Zhodnocení identifikovaných rizik.....	61
Tabulka 15: Zařazení přínosů dle uvedeného rozlišení	73
Tabulka 16: Vstupné do památek ve městě v Kč.....	74
Tabulka 17: Vstupné hrady a zámky v okolí Klatov v Kč.....	76
Tabulka 18: Ceny za ubytovací služby ve dvojlůžkovém pokoji včetně snídaně v Kč..	78
Tabulka 19: Ceny denních menu včetně polévky v Kč	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	9
Obrázek 2: Kroky při řízení projektů.....	11
Obrázek 3: Postup při žádosti o financování a realizaci projektu.....	27
Obrázek 4: Matice pro určení významnosti identifikovatelných rizik	57
Obrázek 5: Vývoj návštěvnosti vybraných památkových objektů	60
Obrázek 6: Matice identifikovatelných rizik	62

Seznam použitých zkratk

CBA	Cost – Benefit Analysis – Analýza přínosů a nákladů
ČR	Česká republika
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IPMA	International Project Management Association
IRR	Internal Rate of Return – Vnitřní výnosové procento
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NPV	Net Present Value – Čistá současná hodnota
NUTS II	Nomenklatura územních statistických jednotek území 800 tis. až 3 000 tis. obyvatel
PASK	Pavilon skla Klatovy
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ROP	Regionální operační program
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats S - silné stránky, W - slabé stránky, O – příležitosti, T - hrozby
ZP	zdravotní postižení
ZTP	zvlášť těžké postižení
ZTP/P	zvlášť těžké postižení s průvodcem

Seznam použité literatury

- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA* (s. 35-36). Praha: Grada Publishing a.s.
- Fotr, J., & Vacík, E. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (s. 342). Praha: C.H. Beck.
- Kislingerová, E. (2004). *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck.
- König, P. (2009). *Rozpočet a politiky Evropské unie: příležitost pro změnu*. Praha: C.H. Beck.
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů: Se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of project management*. New York: Amacom.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). *Project management: A managerial approach*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Němec, V. (2002). *Projektový management* (s. 11). Praha: Grada Publishing a.s.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management* (s. 22). Praha: Grada Publishing a.s.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Seznam použitých internetových zdrojů

COUNTRY STEAK RESTAURANT PENZION (n.d.). *Ubytování*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.restauraceklatovy.cz/saloonbenovy/ubytovani.asp>

Český statistický úřad (2015). *Databáze demografických údajů za obce ČR*. Cit. 2.3.2016, dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/cz/obce_d/pohyb/cz0322.xlsx

DOMINIK CENTRUM SERVIS (2015). *Oceněné stavby 2014*. Cit. 16.2.2016, dostupné z: <http://www.stavbarokupk.cz/archiv/2014/ocenene-stavby/ocenene-stavby-2014.aspx>

Evropský parlament (2016). *Fond soudržnosti*. Cit. 20.1.2016, dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.1.3.html

Evropský parlament (2015). *Evropský sociální fond*. Cit. 20.1.2016, dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.2.html

Galerie Klatovy/Klenová (2015). *Otevírací doba*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.gkk.cz/cs/pro-navstevniky/o-galerii/>

Hotel Ennius (2010). *Ceník ubytování*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.hotel-ennius.cz/hotel.htm>

Hotel Rozvoj (n.d.). *Ceník*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.hotel-rozvoj.cz/rozvoj/cenik.asp>

Klatovské katakomby (2015). *Čtvrté výročí znovuotevření*. Cit. 10.4.2016, dostupné z: <http://www.katakomy.cz/novinky/novinky2015/11-23-ctvrte-vyroci-znovuotevreni>

Klatovské katakomby (2015). *Informace pro návštěvníky*. Cit. 7. 4.2016, dostupné z: <http://katakomy.cz/katakomyklatovy/informacepronavstevniky>

Klatovské katakomby (2015). *Nová expozice*. Cit. 10.2.2016, dostupné z: <http://katakomy.cz/katakomyklatovy/nov%C3%A1-expozice>

Krátký, J. (2012). *Průvodce analýzou společenské návratnosti investice (SROI)*. Dostupné z: http://www.sroi.cz/images/stories/Pruvodce_analyzou_spolecenske_navratnosti_investice_web.pdf

d13.2950937!2d49.3955549!1m5!1m1!1s0x470ad4c5e7c9e141:0x400af0f661613a0!2m2!1d13.3897522!2d49.2651995!5i1

menicka-klatovy.cz (2016). *Menička-Klatovy.cz*. Cit. 13.4.2016, dostupné z: <http://www.menicka-klatovy.cz/>

Město Kašperské Hory (2016). *Vstupné*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.kasperk.cz/pro-navstevniky/vstupne/>

Město Klatovy (2014). *Obecně závazná vyhláška města Klatov č. 1/2014, o místních poplatcích*. Cit. 9.4.2014, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/vyhlasky/v1-2014-poplatky.pdf>

Město Klatovy (2010). *Strategie rozvoje města Klatovy v letech 2010-2015*. Cit. 10.2.2016, dostupné z: http://www.klatovy.cz/mukt/user/ruzne/strategie_rozvoje_klatovy.pdf strategie rozvoje města 2010

Městské kulturní středisko (n.d.). *Černá věž*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.mksklatovy.cz/mkskt/cernavez.asp>

Městský úřad Klatovy (2016). *Správa majetku města 2015*. Cit. 15.2.2016, dostupné z: http://www.klatovy.cz/mukt/user/down_rozbory/2015/rozbory2015-2-snk.pdf

Městský úřad Klatovy (2016). *Základní údaje*. Cit. 10.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/klatovy/zaklad.asp>

Městský úřad Klatovy (2015). *Správa majetku města 2014*. Cit. 15.2.2016, dostupné z: http://www.klatovy.cz/mukt/user/down_rozbory/2014/rozbory2014-2-snk.pdf

Městský úřad Klatovy (2015). *Zápisy ze zasedání Zastupitelstva města Klatov 2015*. Cit. 18.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/uzm/zapisy/zapisy-zm-2015.pdf>

Městský úřad Klatovy (2014). *2014: Pávilon skla*. Cit. 25.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/fr.asp?tab=mukt&id=8779&burl=&pt=DOD211>

Městský úřad Klatovy (2014). *Zápisy ze zasedání Zastupitelstva města Klatov 2014*. Cit. 17.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/uzm/zapisy/zapisy-zm-2014.pdf>

Městský úřad Klatovy (2013). *Zápisy ze zasedání Rady města Klatov 2013*. Cit. 18.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/urm/2013/urm2013.pdf>

Městský úřad Klatovy (2013). *Zápisy ze zasedání Zastupitelstva města Klatov 2013*. Cit. 17.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovy.cz/mukt/user/uzm/zapisy/zapisy-zm-2013.pdf>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016). *Projekt*. Cit. 2.2.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/P/Projekt>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2016). *Projektová žádost*. Cit. 2.2.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/P/Projektova-zadost>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012). *Informace o fondech*. Cit. 20.1.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012). *Operační programy 2007-2013*. Cit. 25.1.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012). *Regionální operační programy*. Cit. 24.1.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012). *Regionální operační program NUTS II Jihozápad*. Cit. 24.1.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy/ROP-Jihozapad>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012). *10 kroků k získání dotace*. Cit. 27.1.2016, dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2015). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2014*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/PAMATKY_navstevnost_2014.pdf

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2014). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2013*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/Navstevnost_PAMATKY_2013.pdf

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2013). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2012*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2013/05/navstevnost_pamatek_2012.pdf

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2012). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2011*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Navstevnost-pamatky-20111.pdf>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2011). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2010*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Navstevnost-pamatky-2010.pdf>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2010). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2009*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/Pam%C3%A1tky_kraje_20091.pdf

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2009). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2008*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: <http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/navstevnost-pamatek-v-roce-2008.pdf>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (2008). *Návštěvnost památek v krajích ČR v roce 2007*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://new.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/03/p976_200865_navstevnost_pamatek_2007.pdf

Národní památkový ústav (2016). *Rabí – Vstupné*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <https://www.hrad-rabi.eu/cs/informace-pro-navstevniky/vstupne>

Národní památkový ústav (2016). *Švihov – Vstupné*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <https://www.hradsvihov.cz/cs/informace-pro-navstevniky/vstupne>

Národní památkový ústav (2016). *Velhartice – Vstupné*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <https://www.hrad-velhartice.cz/cs/informace-pro-navstevniky/vstupne>

- Obec architektů (2015). *Katalog Grand Prix architektů 2015 – Národní cena za architekturu*. Cit. 5.3.2016, dostupné z: <https://issuu.com/benedetto/docs/katalog->
- PASK (2016). *Historie Lötz*. Cit. 26.2.2016, dostupné z: <http://www.pask-klatovy.cz/lotz/historie.asp>
- PASK (2016). *Pavilon skla*. Cit. 26.2.2016, dostupné z: <http://www.pask-klatovy.cz/lotz/pavilonskla.asp>
- PASK (2016). *Pro návštěvníky*. Cit. 26.2.2016, dostupné z: <http://www.pask-klatovy.cz/lotz/onas.asp>
- PASK (2016). *Úvod*. Cit. 26.2.2016, dostupné z: <http://www.pask-klatovy.cz/lotz/default.asp>
- PASK (2014). *PASK – Pavilon skla Klatovy*. Cit. 20.2.2016, dostupné z: http://www.klatovy.cz/icklatovy/user/prospekty_cz/letak_pask.pdf
- Penzion a restaurace Klatovský dvůr (n.d.). *Penzion a restaurace Klatovský dvůr Klatovy*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.klatovskydvr.cz/klatovskydvr/>
- Poprda (2016). *Ubytování*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.poprda.cz/page/400-ubytovani.html>
- Portál MPSV (2016). *Nezaměstnanost v obcích a mikroregionech v okrese Klatovy za březen 2016*. Cit. 15.4.2016, dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statsk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=end&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=20000000000111&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=C&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2016&_piref37_240429_37_240428_240428.uzemi=127000&ok=Vybrat
- ROP Jihozápad (2016). *Seznam příjemců podpory z fondů EU*. Cit. 25.2.2016, dostupné z: http://www.rr-jihozapad.cz/dokumenty/seznam-prijemcu/2016/seznam-pjemc_12_2_2016.pdf
- ROP Jihozápad (2015). *Příručka pro příjemce ROP NUTS II Jihozápad*. Cit. 21.1.2016, dostupné z: http://www.rr-jihozapad.cz/dokumenty/pro-prijemce/2015/PPP_verze-9-0.pdf

ROP Jihozápad (2015). *Regionální operační program Jihozápad*. Cit. 22.1.2016, dostupné z: <http://www.rr-jihozapad.cz/?menu=rop-jihozapad>

ROP Jihozápad (2013). *Regionální operační program NUTS II Jihozápad na období 2007-2013*. Cit. 22.2.2016, dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/f7c7eb9c-a445-46ff-ae98-ac1ffb06232b/ROP_revize-c-5.pdf?ext=.pdf

ROP Jihozápad (2012). *Metodický pokyn pro projekty vytvářející příjmy*. Cit. 5.3.2016, dostupné z: <http://www.rr-jihozapad.cz/dokumenty/pro-zadatele/2012/mp-pro-projekty-generujici-prijmy-20-02-2012.pdf>

Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše v Klatovech (n. d.). *Barokní lékárna*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.klatovynet.cz/muzeumkt/bloteviraci.asp>

Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše v Klatovech (2014). *Barokní lékárna – informace*. Cit. 11.2.2016, dostupné z: <http://www.klatovynet.cz/muzeumkt/blinformace.asp>

Vlastivědné muzeum Dr. Hostaše v Klatovech (n.d.). *Historie Klatovska*. Cit. 7.4.2016, dostupné z: <http://www.klatovynet.cz/muzeumkt/hkoteviracidoba.asp>

Wellness Hotel Centrální (2016). *Ceník*. Cit. 9.4.2016, dostupné z: <http://www.centrankt.cz/cz/cenik/>

Seznam příloh

Příloha A: Plán hospodaření s investicí města v tis. Kč

Příloha B: Plán hospodaření s celkovou investicí v tis. Kč

Příloha C: Kvantifikovatelné přínosy analýzy přínosů a nákladů v Kč

Příloha D: Plán hospodaření včetně analýzy přínosů a nákladů v tis. Kč

Příloha A: Plán hospodaření s investicí města v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
tržby ze vstupného	100	336	366	403	443	488	536	563	591	621	652	684	702
tržby z prodeje zboží	6	23	26	28	31	34	37	39	41	43	45	48	49
příspěvek na provoz	500	540	403	401	399	397	395	393	391	389	387	385	383
Příjmy celkem	606	899	795	832	873	919	968	995	1 023	1 053	1 084	1 117	1 134
spotřeba materiálu	68	48	53	58	64	70	77	81	85	89	94	99	101
spotřeba energie	57	95	97	99	101	103	105	107	109	111	113	115	117
prodané zboží	4	16	17	19	21	23	25	26	27	29	30	32	33
opravy a udržování		17	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
telefony	5	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
ostatní služby	232	391	395	399	403	407	411	415	419	423	427	431	435
pojištění		24	25	25	26	26	27	27	28	28	29	29	30
mzdové náklady	89	294	300	306	312	318	324	330	337	344	351	358	365
Výdaje celkem	455	899	916	935	956	976	998	1 015	1 034	1 053	1 073	1 093	1 110
Cash flow	151	- 121	- 103	- 103	- 83	- 57	- 30	- 20	- 11	0	11	24	24
Odúročitel	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139	0,5847	0,5568	0,5303
Diskontované cash flow	144	- 105	- 85	- 65	- 43	- 21	- 7	- 7	- 7	0	6	13	13
Investice													
Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-1 567	-1 567	-1 672	-1 756	-1 821	-1 864	-1 885	-1 899	-1 906	-1 906	-1 900	-1 886	-1 873

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
tržby ze vstupného	719	737	756	774	794	814	834	855	876	898	921	944
tržby z prodeje zboží	50	51	53	54	55	57	58	60	61	63	64	66
příspěvek na provoz	381	379	377	375	373	371	369	367	365	363	361	359
Příjmy celkem	1 150	1 167	1 186	1 203	1 222	1 242	1 261	1 282	1 302	1 324	1 346	1 369
spotřeba materiálu	104	106	109	111	114	117	120	123	126	129	133	136
spotřeba energie	119	121	123	125	128	131	134	137	140	143	146	149
prodané zboží	34	34	36	36	37	38	39	40	41	42	43	44
opravy a udržování	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
telefony	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
ostatní služby	439	443	447	451	456	461	466	471	476	481	486	491
pojištění	30	31	31	32	32	32	32	32	32	32	32	32
mzdové náklady	372	379	387	395	403	411	419	427	436	445	454	463
Výdaje celkem	1 127	1 143	1 162	1 179	1 199	1 219	1 239	1 259	1 280	1 301	1 323	1 344
Cash flow	23	24	24	24	23	23	22	23	22	23	23	25
Odúročitel	0,5051	0,4810	0,4581	0,4363	0,4155	0,3957	0,3769	0,3589	0,3418	0,3256	0,3101	0,2953
Diskontované cash flow	12	12	11	10	10	9	8	8	8	7	7	7
Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-1 862	-1 850	-1 839	-1 829	-1 819	-1 810	-1 802	-1 794	-1 786	-1 779	-1 771	-1 764

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Plán hospodaření s celkovou investicí v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy celkem	606	899	795	832	873	919	968	995	1 023	1 053	1 084	1 117
Výdaje celkem	455	899	916	935	956	976	998	1 015	1 034	1 053	1 073	1 093
Cash flow	151	0	-121	-103	-83	-57	-30	-20	-11	0	11	24
Odstřídítel	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139	0,5847	0,5568
Diskontované cash flow	144	0	-105	-85	-65	-43	-21	-14	-7	0	6	13
Investice												
Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-11 261	-11 261	-11 366	-11 450	-11 515	-11 558	-11 579	-11 593	-11 600	-11 600	-11 594	-11 580

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Příjmy celkem	1 134	1 150	1 167	1 186	1 203	1 222	1 242	1 261	1 282	1 302	1 324	1 346	1 369
Výdaje celkem	1 110	1 127	1 143	1 162	1 179	1 199	1 219	1 239	1 259	1 280	1 301	1 323	1 344
Cash flow	24	23	24	24	24	23	23	22	23	22	23	23	25
Odstřídítel	0,5303	0,5051	0,4810	0,4581	0,4363	0,4155	0,3957	0,3769	0,3589	0,3418	0,3256	0,3101	0,2953
Diskontované cash flow	13	12	12	11	10	10	9	8	8	8	7	7	7

Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-11 567	-11 556	-11 544	-11 533	-11 523	-11 513	-11 504	-11 496	-11 488	-11 480	-11 473	-11 465	-11 458
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha D: Plán hospodaření včetně analýzy přínosů a nákladů v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy celkem	606	899	795	832	873	919	968	995	1 023	1 053	1 084	1 117
Výdaje celkem	455	899	916	935	956	976	998	1 015	1 034	1 053	1 073	1 093
Cash flow	151	0	-121	-103	-83	-57	-30	-20	-11	0	11	24
Investice	-11 405											
Přínosy celkem	244	467	513	565	622	685	753	791	830	871	914	961
Cash flow včetně přínosů	395	467	392	462	539	628	723	771	819	871	925	985
Odtůročitel	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835	0,7462	0,7107	0,6768	0,6446	0,6139	0,5847	0,5568
Diskontované cash flow včetně přínosů	376	424	339	380	422	469	514	522	528	535	541	548
Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-11 029	-10 605	-10 267	-9 887	-9 464	-8 996	-8 482	-7 960	-7 432	-6 897	-6 356	-5 808

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Příjmy celkem	1 134	1 150	1 167	1 186	1 203	1 222	1 242	1 261	1 282	1 302	1 324	1 346	1 369
Výdaje celkem	1 110	1 127	1 143	1 162	1 179	1 199	1 219	1 239	1 259	1 280	1 301	1 323	1 344
Cash flow	24	23	24	24	24	23	23	22	23	22	23	23	25
Investice													
Přínosy celkem	984	1 010	1 034	1 060	1 086	1 113	1 142	1 169	1 198	1 229	1 260	1 291	1 323
Cash flow včetně přínosů	1 008	1 033	1 058	1 084	1 110	1 136	1 165	1 191	1 221	1 251	1 283	1 314	1 348
Odtůročitel	0,5303	0,5051	0,4810	0,4581	0,4363	0,4155	0,3957	0,3769	0,3589	0,3418	0,3256	0,3101	0,2953
Diskontované cash flow včetně přínosů	535	522	509	497	484	472	461	449	438	428	418	407	398
Kumulované diskontované cash flow včetně investice	-5 273	-4 752	-4 243	-3 746	-3 262	-2 790	-2 329	-1 880	-1 442	-1 014	-596	-189	209

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Abstrakt

CELERYNOVÁ, Soňa. *Investice do infrastruktury cestovního ruchu města*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 98 s., 2016

Klíčová slova: projekt, fondy EU, rizika projektu, CBA

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt z oblasti cestovního ruchu ve městě Klatovy. Tento projekt byl financován v roce 2014 v rámci cíle Konvergence z Regionálního operačního programu Jihozápad.

V rámci této práce je popsán postup při využití částečného financování z fondů Evropské unie. Zhodnocení provozní fáze projektu je provedeno pomocí sestaveného plánu hospodaření na následující období. Pro provozní fázi daného projektu jsou také stanovena rizika. Ta jsou ohodnocena a je pro ně navržen způsob jejich ošetření.

Jedná se o veřejně prospěšný projekt, jenž je možné plně zhodnotit pomocí analýzy přínosů a nákladů. Při provádění této analýzy je nutné vymezení přínosů. Přínosy, které je možné převést na peněžní jednotky, ohodnotit kvantitativně, a přínosy nepeněžního charakteru kvalitativně. Po provedení těchto kroků je možné přistoupit k hodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů obdobně jako u projektu podnikatelského.

Realizovaný projekt je možné na základě těchto kroků hodnotit pozitivně. Nelze však opomenout jeho společenský, kulturní a architektonický přínos.

Abstract

CELERYNOVÁ, Soňa. *Investment to town tourism infrastructure*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 98 p., 2016

Key words: project, the EU funds, risk of the project, CBA

Presented diploma thesis is focused on the project of tourism in the town Klatovy. This project was funded from the Regional operational programme South-West in Convergence Objective in year 2014.

The thesis starts with description of procedures aimed at the use of partial funding from European Union funds. Evaluation of the operational phase of the project is based on financial plan for next periods. For the operational phase of the project, risks are identified, evaluated and are suggested methods of their treatment.

As the public benefit project it can be fully evaluated by using a cost-benefit analysis. During this analysis it is necessary to identify benefits. Benefits that can be converted into monetary units are evaluated quantitatively and non-monetary ones qualitatively. After completing these steps the quantitative benefits can be evaluate using methods similar to those used for business projects.

It can be concluded that the project is feasible, as its net present value is greater than zero. Additionally, the social, cultural and architectural benefits that cannot be evaluated quantitatively.