

OBSAH:

1	POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	3
1.1	POPIS CENTRA.....	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	4
1.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	5
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....	6
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	7
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT	8
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	10
6	INVESTIČNÍ PLÁNY.....	11
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	12
8	FINANČNÍ PLÁN.....	12
9	ZÁVĚR	18
10	PŘÍLOHY	20

1 Popis Centra společných služeb

Potřeba vytvoření Centra společných služeb pro starosty obcí vyplynula z provedených šetření území. Starostové jsou si vědomi své zodpovědnosti za zajištění správy obce. S ohledem na šíři administrativy, množství a frekvenci změn v legislativě spojené se správou obcí existuje velké riziko chybovosti v jejich práci. Samozřejmě tento problém je ještě o něco větší u starostů, kteří nejsou pro výkon svého mandátu uvolnění. Proto by bylo vhodné nastavit systémové řešení tohoto problému. Řešením může být právě fungující Centrum společných služeb. Poskytovaný servis napomůže samosprávám vyrovnat se s vysokou administrativní zátěží a nedostatečnou odborností pro výkon konkrétních specifických agend.

Na základě proběhlých diskuzí na území ORP Vyškov se starostové shodli převážně na podpoře v oblasti dotačního managementu. Starostům jednoznačně chybí podpora zaměřená na orientaci v dotačních titulech a informace o nabídkách výzev operačních programů. Tento poskytovaný servis napomůže obcím vyrovnat se s vysokou administrativní zátěží a s nedostatečnou odborností v této oblasti. Předpokládá se, že služby Centra společných služeb budou využívat převážně malé obce. Ty pak na základě odborných poskytnutých rad budou mít větší šanci na získání dotačních titulů. Zároveň se sníží riziko chybovosti při administraci projektů, které jsou hrazeny ze získaných dotací. Zmírní se tedy oprávněné obavy starostů z možných korekcí a sankcí udělené za nesprávnou či opomenutou administrativu spojenou se získanými granty.

1.1 Popis Centra

Centrum společných služeb by tedy mělo v první fázi vzniku zajišťovat odbornou službu a to především v oblasti dotačního managementu, po které je v současné době ze strany zástupců obcí největší poptávka. Do budoucna je počítáno s tím, že Centrum společných služeb bude po určitém období reagovat na reálnou potřebu jednotlivých obcí a to v kontextu zachování určité míry odbornosti (právní podpora, veřejné zakázky, ekonomická agenda,...) Tak bude zajištěna udržitelnost tohoto projektu. Naším cílem je, že na území ORP Vyškov se v následujících letech podaří vytvořit takové Centrum společných služeb, které bude odrazem poptávky a zájmu jednotlivých obcí. Přičemž rovným přístupem ke každé obci, bez ohledu na její velikost či počet obyvatel a důvěrou v poskytované služby zajistíme fungování nového centra. Tyto aspekty považujeme za základní pro udržitelnost projektu. Předpokládáme, že využitím prvotních i následných možností zajišťovaných aktivit přinese pro zapojené obce finanční úspory.

Zapojit se aktivně do tohoto projektu má v současné době na území ORP Vyškov především SO Větrník. Zástupci členských obcí se shodli, že sídlo Centra společných

služeb by bylo v prostorách Obecního úřadu v Rostěnicích-Zvonovicích, Rostěnice 109. Byl proveden výpočet na počáteční investice na vznik kanceláře a spolu s náklady na zaměstnance při předpokladu 1,2 úvazku.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Úkolem dotačního managementu bude kompletní servis v průběhu celého dotačního projektu, a to od úvodní konzultace a vyhledávání vhodné dotační příležitosti, přes podání žádosti, až po monitorovací zprávy a závěrečné vyhodnocení projektu.

Náplň práce dotačního managementu:

1. Poradenství

Dle projektového záměru dotační management zkonzultuje se zájemcem aktuální a výhodné možnosti dotačních či grantových příležitostí. Výsledkem bude doporučení nejvhodnějšího zdroje financování. Pokud však záměru nebude aktuálně žádný dotační titul odpovídat, bude nutné monitorovat vhodné připravované dotační výzvy. V případě vhodného dotačního titulu provede dotační management kontrolu připraveného projektu. Pokud budou shledány nedostatky, doporučí dotační management úpravu či doplnění projektu, tak aby bylo možné v co největší míře danou dotaci získat.

2. Pomoc při předkládání žádosti o dotaci

Dotační management připraví kompletní žádost o dotaci, tak jak požaduje dotační či grantový titul včetně zajištění kompletnosti všech povinných příloh. Pokud by dotační titul požadoval ostatní přílohy jako např. Studii proveditelnosti či Finanční analýzu bude i toto v náplni práce dotačního managementu vytvořit a doložit tyto dokumenty, tak aby bylo vše v souladu s danými požadavky.

3. Dotační management

Při získání dotace bude dalším úkolem dotačního managementu zkompletovat potřebné doklady, které budou nutné k podpisu smlouvy o financování projektu (např. stavební povolení, projektová dokumentace). Během realizace bude pracovní tým k dispozici se zpracováním průběžných monitorovacích zpráv, doložení profinancovaných finančních prostředků (žádosti o platbu), popř. jiných nutných změn v projektu. Po dokončení realizace nastává doba udržitelnosti projektu, kdy je potřeba zajistit průběžné zpracování monitorovacích zpráv. Dotační management bude sloužit i jako odborný partner pro klienta, který bude podporou při případných jednáních s kontrolními orgány.

4. Ostatní

Po celou dobu kdy bude probíhat realizace projektu a následně i doba udržitelnosti bude úkolem týmu kontrolovat naplňování všech potřebných a sledovaných indikátorů, aby nedošlo k ohrožení získaného dotačního či grantového titulu.

Náplň práce účetní

Hlavní náplní práce účetní je vedení účetnictví

- vedení mzdové agendy
- zpracování přiznání k dani
- zpracování průběžných informativních účetních závěrek v rozsahu a časových požadavcích dle mandanta
- zajištění přítomnosti mandátáře v rámci prováděných kontrol, revizí, auditu apod., s těmito spolupracovat, vyhledávat a zajišťovat potřebnou písemnou dokumentaci a přehledy ve sjednaném rozsahu
- vyhotovování řádné účetní závěrky, včetně výpočtu daní, vyplnění formuláře přiznání k dani z příjmů a jiných daní

1.3 Konkurenceschopnost

Dotační poradenství a dotační management nabízí v rámci ORP Vyškov pouze dvě firmy, z nichž jedna sídlí ve Vyškově a specializuje se pouze na vzdělávání a podnikatelský sektor. Druhá firma sídlí v Rousínově a nabízí široké spektrum činností v rámci celého projektu. Jedná se o přípravnou fázi, kde žadateli nabízí orientaci v dotačních možnostech, poradenství, vypracování technické dokumentace vč. vyřízení podkladů a v realizační fázi sestavení projektového týmu, řízení projektu, organizaci výběrového řízení, technický dozor, zpracování průběžných i konečných zpráv. Dále je hojně využíváno služeb agentur z Brna, které nabízí kompletní dotační služby od poradenství po management. Tyto služby bývají však zpoplatněny vysokými částkami vč. procent ze získaných finančních prostředků, které dosahují řádově 2% z prostředků v objemu 50 mil. Kč.

V rámci jednotlivých svazků obcí je využíváno služeb Místní akční skupiny Vyškovsko, která pomáhá obcím se zpracováním žádostí o dotaci na JMK, ministerstva a v rámci PRV. Působí jako poradenská agentura a vyhledává dotační tituly pro žadatele. Bohužel v rámci jejich možností není pokrytí celého území ORP dotačním managementem z důvodu administrace projektů v rámci PRV nově PRV, IROP, OP VVV a dále OP Z.

2 Vymezení a analýza trhu

Potřeba vytvoření Centra společných služeb pro starosty vyplynula z provedených šetření v území na základě debat. Starostové se aktivně zapojovali do debat, vyjadřovali své návrhy, myšlenky i obavy.

Při prvním jednání, které proběhlo den 23. 7. 2015 na Obecním úřadě v Rostěnicích-Zvonovicích, vzešel návrh, aby Centrum společných služeb mělo sídlo ve městě Vyškov a to kvůli spádovosti pro většinu obcí ORP Vyškov. Jelikož starostové v oblasti právní často řeší obdobné problémy, byla řešena i otázka zda by nebylo možné a reálné se se svými problémy obracet přímo na právní tým SMO. Diskuse probíhala i nad celkovým rozsahem činností, nad poskytováním dalších služeb jako je poradenství, školení, ...) a nad optimálním zajištěním organizační formy (nové DSO, stávající transformované DSO, dohoda obcí, ...).

Druhé jednání se konalo na Městském Úřadě ve Vyškově dne 10. 8. 2015. Z debaty vyplynula potřeba zajištění pomoci převážně v získávání informací o právě chystaných či vyhlášených výzvách, o monitorování dotačních výzev a informování případných zájemců. Z pohledu přítomných na tomto jednání je důležité a potřebné zajistit pomoc při přípravě žádosti o dotaci, projektové řízení, zpracování monitorovacích zpráv i ostatních administrativních činností s touto oblastí spojených. Hlavním výstupem tohoto jednání bylo, že pokud vznikne Centrum společných služeb, bude hlavní zájem o podporu v oblasti dotačního managementu. Zároveň motivující starosta nabídl možnost využití volných prostor na Obecním úřadě v Rostěnicích-Zvonovicích.

Předposlední jednání proběhlo dne 13. 8. 2015 v Nových Sadech. V rámci tohoto jednání byli přítomní zástupci obcí patřící do dobrovolného svazku Dražanská vrchovina. Starostové podpořily a souhlasily s myšlenkou podpory v oblasti dotačního managementu. Přestože byl prezentován návrh možného budoucího financování včetně udržitelnosti a časový harmonogram budování centra, vyvstali zde obavy především z budoucího financování a z dostatečné odbornosti pracovního týmu.

Dne 8. 9. 2015 se konalo na Obecním úřadě v Rostěnicích-Zvonovicích Závěrečné neformální Shromáždění zástupců ORP Vyškov. Tohoto jednání se zúčastnil i regionální koordinátor. Na tomto jednání byla znovu odprezentována finanční tabulka Cash flow a samofinancovatelnost centra. Jednalo se o příjmech, o výši členských příspěvků a o příjmech z činnosti servisního střediska. Byly odprezentovány předpokládané počáteční investice na vznik kanceláře včetně nákladů na zaměstnance. Zástupci města Rousínov a Vyškov vyjádřili ochotu a solidárnost se do vzniku Centra zapojit a to převážně z důvodu podpory malých obcí, nemající dostatečný aparát v této oblasti.

Za účelem vzniku Centra společných služeb s podporou dotačního managementu oslovil realizační tým všechny obce ORP Vyškov s žádostí o udělení předběžného souhlasu se zřízením dobrovolného svazku. Obce patřící do svazku Dražanská vrchovina se v rámci tohoto zaslání mailu vyjádřily, že se vznikem nového DSO nesouhlasí. Naopak město Vyškov vyjádřilo podporu a zaslalo písemné potvrzení s udělením předběžného souhlasu se zřízením dobrovolného svazku.

Oblast dotačního managementu byla zvolena převážně proto, že starostové potřebují na rozvoj i zachování obce dostatek finančních prostředků. Při podání žádosti o dotaci si často sami neví rady. Mnohdy neví z jakých dotačních titulů by bylo možné jejich problémy řešit. Při již tak velké administrativní zátěži nejsou schopni orientovat se v dané oblasti a studovat pravidla v jednotlivých operačních programech. Jak již bylo popsáno v kapitole 1.3 na území ORP Vyškov jsou pouze dvě firmy, které se zabývají dotačním managementem, z nichž pouze jedna se zaměřuje na široké spektrum činností v rámci dotací. Částky, které však musí obce vynaložit za zpracování žádosti o dotaci či za úspěšné získání této finanční podpory jsou neúměrně vysoké.

3 Marketingová strategie

V rámci analýzy trhu je zřejmé, že služby v rámci dotačního managementu nabízené v rámci ORP Vyškov jsou nedostačující. Lidské zdroje přímo z území, které by provedly žadatele lidově řečeno „od a až po z“ celou dotací je málo. V mnohých případech se stává, že díky chybě v administrativní části dotace jsou obce sankcionovány a mnohdy jim hrozí navrácení celé dotace. Při získání kvalitních lidských zdrojů pro tuto činnost, jež by s obcemi spolupracovaly v rámci jejich území, by byla i menší iniciativa pro propagační činnost centra.

- 1) V případě členských obcí v rámci DSO jako zřizovatele centra společných služeb by samy obce o jeho činnosti byly průběžně informovány. Koordinovaly by jeho činnost a zároveň kontrolovaly jeho úspěšnost a finanční bilanci. Propagace by probíhala v rámci setkání DSO, dotazníkovým šetřením či emailovou korespondencí.
- 2) V případě obcí, které reálně uvažují být partnery DSO či vstoupit do DSO by propagace probíhala na základě osobních konzultací, představení činnosti centra v rámci setkání stávajících DSO či příklady dobré praxe, která umožní starostům otevření cesty k tomuto centru.
- 3) V případě obcí, které se vznikem nového DSO nesouhlasí, či nebudou využívat jeho služeb, by propagace probíhala především šířením dobré praxe v rámci jednotlivých obcí a DSO. Příklady dobré praxe před vznikem centra lze

brát i z činnosti MAS Vyškovsko, z.s., která pro mnohé obce tyto služby poskytovala, avšak mnohdy musela žadatele odmítat z důvodu nedostatku právě lidských zdrojů.

- 4) Vzhledem k dotačním možnostem v rámci různých sektorů za období celého roku je možné při nevyužitých kapacitách centra společných služeb oslovit i neveřejný sektor pro dotační management. Především podnikatele, kteří na
- 5) venkově hrají velkou roli pro rozvoj obce a neziskových organizací. Propagace by probíhala v rámci jednotlivých konzultací.

Vznik centra byl již avizován na mnohých schůzkách stávajících svazků obcí a města Vyškova. Bližší analýza je uvedena v kap. 2. Po shrnutí všech možností a zkušeností je nejefektivnější propagací osobní kontakt s potencionálními žadateli v rámci DSO a dále propagace dobré praxe a následně dobře odvedené práce centra společných služeb.

4 Časový harmonogram aktivit

Tabulka č.1: Popis a ceník poskytovaných služeb

Dotační management				ZA ROK			ZA ROK			248 000	236 000
Popis činnosti	člen DSO	Nečlen DSO	Jiné organizace	Počet úkonů pro členu DSO v hod./zisková částka v Kč	Počet úkonů pro nečlena DSO v hod./zisková částka v Kč	Počet úkonů pro jiné organizace v hod./Kč	Celkem od členů	Celkem od nečlenů	Celkem od jiných organizací	Celkem mimořádné příspěvky	Celkem fakturace
							248 000	140 000	96 000	248 000	236 000
Poradenství	0	50	100	100	100	100	0	5 000	10 000	0	15 000
Dotační poradenství	0	150	150	380	200	40	0	30 000	6 000	0	36 000
Zpracování dotací	150	250	400	720	340	0	108 000	85 000	0	108 000	85 000
Procenta ze získané částky do 0,5 mil	3%	7%	10%	2 mil	0	0	60 000	0	0	60 000	0

0,5 mil – 1,0 mil	1%	3%	5%	3 mil	0	0	30 000	0	0	30 000	0
1,0 mil a více	1%	2%	4%	10 mil	1 mil	2 mil	50 000	20 000	80 000	50 000	100 000

Tabulka č. 2: Harmonogram činností v letech 2016-2020

Popis činnosti	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
výběrové řízení na zaměstnance v roce 2015												
proškolení												
zmapování potřeb území												
propagace činnosti centra												
zpracování dotací												
poradenská činnost												
dotační management												
administrativní činnosti												

Výše stanovená tabulka je sumářem aktivit projektového týmu Centra společných služeb. Jedná se o činnosti dotačního managementu v rozsahu 1980 h ročně. Aktivity jsou propočítány dle konzultací s motivujícími starosty a na základě převzatých zkušeností ze SO Větrník, kdy měl svého manažera. Při objemu práce za rok, by měl být dotační manager doplacen z členských příspěvků, které má SO Větrník nastavené na 50 000,- Kč ročně. Při přepočtu na plný úvazek je náplň činnosti vyplněna možným zpracováním dotací tak, aby byla naplněna činností pracovní doba zaměstnance. Veškerá rizika spojená s nižšími výdělky centra společných služeb jsou uvedena v tab. č.4.

Plán činnosti je generován k počátku vzniku Centra společných služeb k 1.1.2016. Toto datum je vhodné zejména pro nastartování činnosti centra, kdy je období otevření národních a krajských dotací. Management bude možné zaučit na jednodušších projektech a zároveň postupně přejít na složitější.

V plánu činnosti je počítáno s příjmy:

- a) z příspěvků (členské příspěvky stanovené jednorázově na každou obec)
- b) z fakturace (služby pro členy DSO, nečleny-partnery, nečleny)
- c) z mimořádných příspěvků (procenta ze získané částky dotace)

V plánu činnosti je počítáno s náklady:

- a) prvotními investicemi na vybavení kanceláře a následné obnově majetku,
- b) s náklady spojenými s administrativou a chodem kanceláře,
- c) s mzdovými náklady na zaměstnance v rámci 1,0 úvazku na dotační management a 0,2 úvazku v rámci účetnictví,

Svazek obcí by měl vykazovat zisky i po době udržitelnosti projektu.

5 Personální zajištění

Vycházíme z předpokladu, že pracovní tým se bude skládat ze dvou osob. Je počítáno s 0,2 úvazku na účetní, a s 1 úvazky na dotační management. Na tyto pozice proběhne výběrové řízení. To by mělo proběhnout nejpozději v prosinci tohoto roku.

Na pozice dotačního managementu je počítáno, že obě osoby budou mít vysokoškolské vzdělání. Není to však podmínkou pokud daná osoba bude mít prokazatelnou praxi v daném odvětví. Z dvoučlenného týmu bude vybrán Vedoucí manažer. Na tuto pozici se předpokládá osoba s přirozenou autoritou a dovedností vést ostatní. Samozřejmostí je mít příslušné znalosti a dovednosti v dané oblasti. Vedoucí manažer bude mít odpovědnost za kompletní zpracování projektových žádostí o dotaci až po jejich administrativní dokončení. Současně tento vedoucí pracovník bude mít zodpovědnost i za chod celého Centra.

Způsob vedení a organizování práce bude jednou z náplní Vedoucího manažera. Ten bude mít za úkol:

- plánovat (stanovit cíle, určit varianty a termíny),
- organizovat (stanovit jednotlivé úkoly, zorganizovat časový rámeček)
- vést (ovlivňovat a motivovat lidi, usměrňovat a odměňovat)

- rozhodovat (uvědomovat si rizika a jejich řízení)
- kontrolovat (zajišťovat odchylky, hledat příčiny a způsoby náprav)

Předpoklady na pozici dotačního managementu jsou:

- VŠ nejlépe ekonomického směru či prokazatelné zkušenosti v oblasti dotací
- praktické zkušenosti se samostatným zpracováním projektových žádostí (zejména OPPI, ROP, OPVK, OPŽP, PRV), a to včetně zpracování finanční analýzy projektu
- profesionální zručnost při práci s MS Office (Word, Excel)
- zodpovědnost a samostatnost
- klientský přístup založený na dobrých komunikačních a prezentačních schopnostech
- analytické schopnosti, projektové a kritické myšlení, řízení času, smysl pro celek i detail, orientace na výsledek
- týmový hráč
- řídičský průkaz B – aktivní řidič

Stručná náplň práce dotačního managementu:

- zpracování dotační žádosti
- zpracování studie proveditelnosti/podnikatelského záměru
- zpracování finanční analýzy projektu
- komunikace s příslušnými orgány, spolupráce s klienty
- koordinace pracovního týmu
- analýza dotačního potenciálu klienta a jeho projektu
- aktivní zapojení do akvizičního procesu
- dotační poradenství při realizaci projektů podpořených z prostředků strukturálních fondů EU
- poradenství při realizaci projektu

6 Investiční plány

Je počítáno s tím, že pokud vznikne Centrum společných služeb, bude jeho sídlo na Obecním úřadě v Rostenicích-Zvonovicích, Rostěnice 109. Zde obec disponuje volnými prostory, do kterých bude nutno investovat finanční prostředky především na nákup a pořízení kancelářského nábytku (stůl, židle, kontejner). Potřebná a nezbytná investice se bude týkat také technického zázemí pro chod kanceláře (PC/notebook, mobilní telefon, tiskárna). U této investice lze předpokládat rychlé stárnutí techniky, tudíž bude nutná obnova po několika málo letech. S investicí na pořízení automobilu není počítáno. Naopak budou propláceny výdaje spojené s náklady na cestovné. Dále je počítáno s výdaji za drobnou úpravou prostor (malování) a s následným úklidem. Pro přehled přikládáme tabulku výpočtu vstupních investic.

Tabulka č. 3: Popis investic

	<i>jednotka</i>	<i>cena za jednotku</i>	<i>počet jednotek</i>	<i>cena celkem</i>	<i>Obnova majetku v letech</i>	<i>Obnova majetku v měsících</i>
Vybavení kanceláře	stůl + židle + kontejner	6 000	1	6 000	0	0
skříň	ks	3 000	2	6 000	0	0
úprava prostor /malování	malba, úklid	3 000	1	3 000	10	120
PC	NB	15 000	1	15 000	3	36
telefon	přístroj	2 000	1	2 000	3	36
tiskárna	tiskárna	5 000	1	5 000	3	36
auto	auto		0	0	0	0
				0		0
Celkem				37 000		

7 Analýzy Centra společných služeb

Silné stránky

- rozvinutá spolupráce mezi starosty obcí
- profesionální proškolený tým
- otevření nového programového období
- servis přímo v daném území
- zpracovaná strategie-podklady pro činnost centra
- úzká spolupráce s MAS Vyškovsko, z.s.
- možnost přizpůsobení se potřebám obcí
- rozvojová kapacita na více úrovních
- možnost smluvního ošetření partnerských vztahů
- realizace projektů s provazbou na strategii
- získaný zásobník projektů

Slabé stránky

- umístění mimo velká centra
- hluché období 10.-04.2016
- obtížné získávání LZ k navýšení kapacity
- malá důvěra v kvalitu zajišťovaných služeb
- náročná administrativa
- nedostačující záruky
- nedůvěra v servisní středisko
- nedostatečná kapacita v souvislosti s poptávkou
- nevhodné vybavení
- personální rizika (fluktuace zaměstnanců)

Příležitosti

- stabilita centra nezávislého na volbách
- koncentrace dat
- využívání databází
- zapojení místních aktérů
- zaměstnanost místních obyvatel
- dostupnost týmu v území
- znalost území
- podpora místních aktivit
- proškolení odpornými týmy
- využití stávajících prostor
- navázání mezinárodní spolupráce (Vyškovský jazykový ostrůvek)

Ohrožení

- zdoluhavé postupy fondů
- nevhodné zaměření dotačních titulů
- pozdní platby
- změna dotačního titulu
- změna v řízení obcí a SO
- přenesení zodpovědnosti na tým
- neochota okolních obcí spolupracovat
- neochota převzít dofinancování
- neodborný tým
- malý počet obcí zapojených při financování SO
- vyhlášení lukrativních dotačních titulů v jednom termínu

Ze SWOT analýzy je nutné vyzdvihnout výhodu úzké spolupráce mezi jednotlivými obcemi v rámci jednotlivých DSO. Dobrým příkladem pro další pokračování v meziobecní spolupráci je SO Větrník, který od r. 2008 měl vlastní management. Tato pilotní spolupráce v území se velice dobře osvědčila a byla propagována na ostatních svazcích v rámci ORP Vyškov. Rizikovitost zřízení Centra společných služeb je popsána v tab. č.4: Analýza rizik Centra společných služeb. Jejich eliminace je v tabulce taktéž popsána.

Tabulka č. 4: Analýza rizik Centra společných služeb

Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
		P	D	V = P.D		
Finanční riziko	Nedostatek finančních prostředků na dofinancování	3	2	6	Hledání dalších zdrojů financování, meziobecní spolupráce	žadatel
	Nedostatek finančních prostředků z činnosti střediska	3	3	9	Hledání nových aktivit	tým centra
	Pozdní platby fondů	3	3	9	Možnost otevření úvěru	žadatel
Organizační riziko	Chybějící služby	2	2	4	Proškolení týmu	tým centra
	Nerovnoměrné pokrytí území službou	3	1	3	Schválení podmínek příjmu	tým centra
	Nedostatek klientů	2	2	4	Propagace služeb	žadatel
	Nedostatečné kapacity lidských zdrojů	3	2	6	Příjem nových zaměstnanců	žadatel
	Neodbornost týmu	3	4	12	Proškolení odborníky	žadatel
Právní riziko	Změna legislativy	2	2	4	Sledování změn v legislativě	obce, žadatel, tým,

	Přenesení zodpovědnosti na tým	2	3	6	Smluvně ošetřené záruky	žadatel, tým
Technické riziko	Nedostatečně vybavená kancelář	3	1	3	Průběžné investice	žadatel
	Nevhodné zaměření dotačních titulů	3	4	12	Sledování harmonogramu	tým
	Zdlouhavé postupy fondů	3	3	9	Harmonogram práce	tým
Věcné riziko	Neochota okolních obcí spolupracovat	2	2	4	Zabezpečení ručení	žadatel
Časové riziko	Vyhlášení lukrativních dotačních titulů v jednom termínu	3	4	12	Navázání spolupráce s NNO a podnikatelským sektorem	tým

Analýza rizik centra společných služeb nám dává nahlédnout do situací, které při vzniku střediska mohou nastat. Uvědoměním si jednotlivých aspektů lze mnohdy předejít problémům s realizací projektu a docílit jeho hladšího průběhu. Z hlediska zodpovědnosti za rizika jsou v tabulce uvedeni tři typy vlastníků. Jednak samotný tým, zřizovatel střediska a obce samotné. Vnější faktorem jsou samotné fondy či státní politika a změna legislativy – zodpovědnost by měl nést stát. Důležité pro naplnění cílů centra je jeho propagace v území a s tím spojené kapacity týmu. Vše je přímo úměrné i s časovým rizikem, finančním či věcným.

Největší hrozbou pro úspěšnost Centra je v časovém riziku vyhlášení dotačních titulů společně ve stejných termínech a dále nevhodné zaměření dotačních titulů a odbornost týmu. Při zvážení tohoto rizika mu lze předejít proškolením týmu i v jiných oblastech, např. veřejných zakázkách či poskytování jiných služeb. Druhou největší hrozbou je finanční riziko navázané na technické riziko zdlouhavých postupů fondů, které může vést k zadlužení organizace. Ostatní rizika popsaná v tabulce nejsou v přímém ohrožení celého projektu.

8 Finanční plán

Problematika financování Centra společných služeb byla řešena pomocí tabulky Cash Flow. Pro přípravu bylo třeba znát tři základní složky (počáteční investice, náklady a příjmy). Zároveň bylo myšleno i na tok financí v jednotlivých letech.

Do počátečních investic na vznik Centra společných služeb bylo počítáno především s náklady potřebnými pro vybavení kanceláře - kancelářský nábytek (stůl, židle, kontejner, police, regály atd.), s náklady na technické zázemí (PC/notebook, monitor, klávesnice, myš, mobilní telefon, tiskárna, skartovačka). Zde si uvědomujeme rychlé stárnutí techniky a jeho nutnou obnovu po několika málo letech.

Co se týká příjmu finančních prostředků, bude Centrum služeb financováno z členských příspěvků, z mimořádných členských příspěvků (stanovení určitého procenta ze získaných dotací), a fakturace za služby. Stanovení členských příspěvků bylo plně na dohodě všech členů. Členský příspěvek byl stanoven na základě paušální částky. Souhrnná výše členských příspěvků by měla zajistit základní chod kanceláře a výběr je plánován na začátek roku tak, aby byl financován rozjezd Centra. Mimořádné členské příspěvky v sobě nesou určitou hodnotu. Je zde počítáno s úhradou stanoveného procenta za úspěšné získání grantů. Myšleno bylo i na to, že pokud by Centrum služeb nebylo samofinancovatelné, byla by chybějící hodnota rozpočítána mezi členské obce.

Dalším zdrojem financování bude fakturace za provedené služby. Výše těchto příjmů závisí od objemu dobře provedené práce a na zkušenosti a profesionalitě zaměstnanců. Sazebník služeb je zpracován s přihlédnutím na kapacitu lidských zdrojů a jejich možnosti zpracování dotačních titulů. Z tabulky č. 4 v analýze rizik centra společných služeb jsou uvedeny příklady, jak čelit rizikům a zmírnit jejich následky.

Kromě nákladů na počáteční investice je počítáno i s náklady na celoroční provoz, s provozní režii a se mzdovými náklady. Mzdové náklady v sobě nesou především povinné odvody. Zaměstnanci mají pevně danou fixní mzdu. U provozních nákladů je počítáno s el. energií, s nájmem, s výdaji za telefon, s cestovním a s ostatními kancelářskými výdaji.

V případě přebytku finančních prostředků budou tyto rozděleny při zániku centra společných služeb mezi členské obce rovnoměrně dle počtu obyvatel. Dle počtu obyvatel byla upravena i výše členských příspěvků.

Tabulka č.5: Příjmy a výdaje v letech 2016-2020 vč. investic a cash flow

Příjmy

Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020
Členské příspěvky/řádné	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Členské příspěvky/mimořádné	248 000,00	248 000,00	248 000,00	248 000,00	248 000,00
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fakturace	236 000,00	236 000,00	236 000,00	236 000,00	236 000,00
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Celkem příjmy	784 000,00	784 000,00	784 000,00	784 000,00	784 000,00

Výdaje

Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdové náklady	588 000,00	588 000,00	588 000,00	588 000,00	588 000,00
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní výdaje	113 492	113 492,40	113 492,40	113 492,40	113 492,40
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Celkem výdaje	701 492,40	701 492,40	701 492,40	701 492,40	701 492,40

Investice

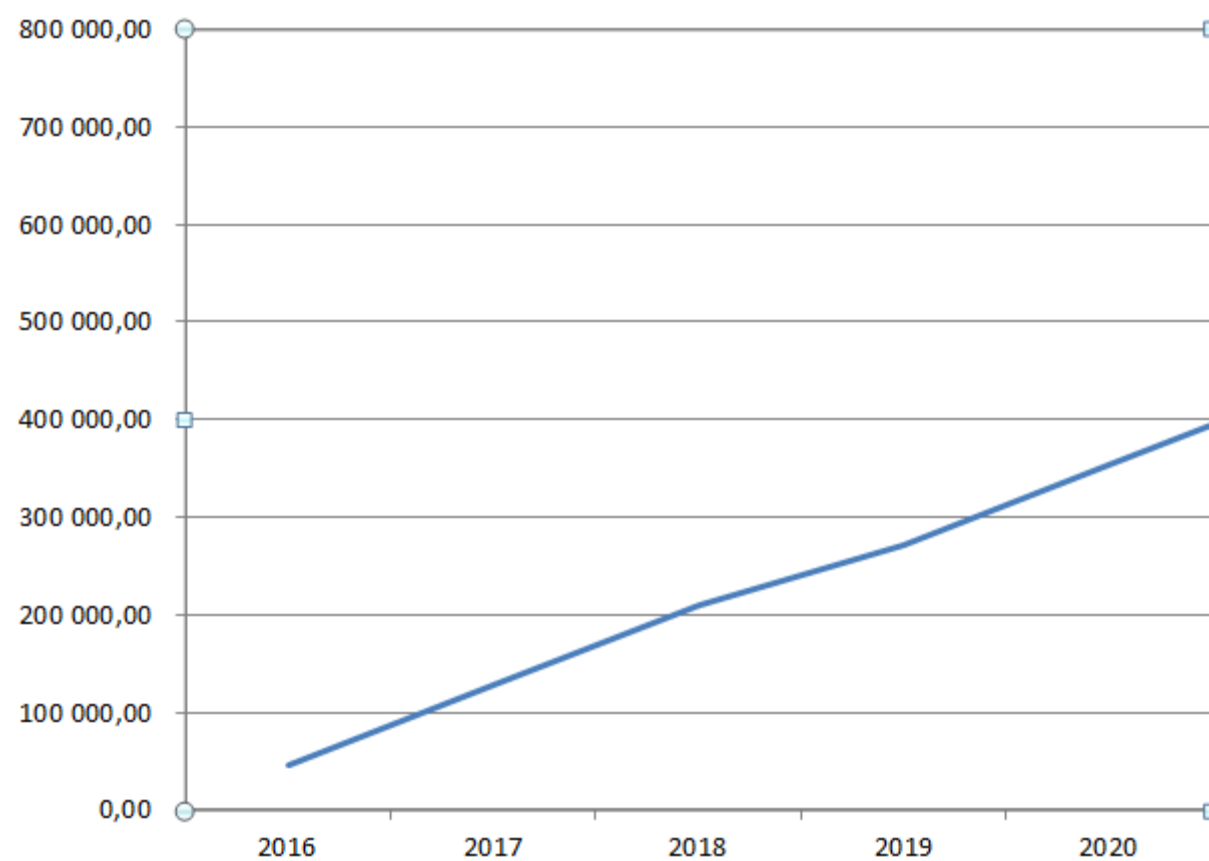
Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020
Investice vstupní	37 000	0	0	0	0
Obnova majetku - 3 roky	0	0	0	22 000	0
Inflace/nárůst				0,00%	
Procentuální změny v objemech				0,00%	
Obnova majetku - 5 let	0	0	0	0	0
Inflace/nárůst					
Procentuální změny v objemech					
Obnova majetku - 10 let	0	0	0	0	0
Inflace/nárůst					
Procentuální změny v objemech					
Celkem investice	37 000,00	0,00	0,00	22 000,00	0,00

Cash Flow

Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020

Příjmy	784 000,00	784 000,00	784 000,00	784 000,00	784 000,00
Výdaje	701 492,40	701 492,40	701 492,40	701 492,40	701 492,40
Investice	37 000,00	0,00	0,00	22 000,00	0,00
Celkem Cash flow	45 507,60	82 507,60	82 507,60	60 507,60	82 507,60
Cash flow kumulativně	45 507,60	128 015,20	210 522,80	271 030,40	353 538,00

Graf č.1: Grafické znázornění cash flow



9 Závěr

Ze šetření v území vyplynulo, že představitelé obcí jsou v současnosti přehlčeni úkony, které musí v rámci své funkce vykonávat. Vzhledem k tomu, že na území ORP Vyškov se nachází převážně malé obce, které mají minimum zaměstnanců, je většina úkonů na samotných starostech. Na základě proběhlých jednání by starostové **převážně ze svazku obcí Větrník** uvítali možnost podpory v rámci zřízení Centra společných služeb.

Co se týká zaměření Centra společných služeb je v současné době největší poptávka po dotačním managementu. Obce nemají dostatek finančních prostředků pro rozvoj, běžnou údržbu či obnovu svého majetku. Často chybí peníze na rozvoj infrastruktury. Starostové se snaží v rámci svých možností získat finanční podporu

z různých operačních programů. Vzhledem k množství a rozličnosti operačních programů je pro zástupce obcí sledování právě vyhlášených výzev, či sledování chystajících výzev velmi náročné. Často nemají představu, z jakého operačního titulu by bylo možné jejich problém řešit.

V této otázce se často obrací na pomoc firem zaměřených na poskytování služeb v oblasti dotací. Na území ORP Vyškov se touto problematikou však zabývají pouze dvě firmy. Přičemž pouze jedna z těchto firem nabízí široké spektrum činností v rámci celého projektu. Tyto služby jsou však neúměrně vysoké.

Podaří-li se tedy servisní středisko vytvořit, bude v následujících letech jeho hlavní zaměření na dotační management. Jeho fungování by tak bylo pro starosty skutečným přínosem. Při zajištění odborníka v dané oblasti by byla zajištěna dostatečná kvalita těchto požadovaných služeb. Později po skončení dotačních programů by bylo možné činnost střediska rozšířit o další požadovanou agendu (veřejné zakázky, právní podpora, ...)

Vznik centra se předpokládá již na začátku roku 2016, proto je nezbytné, aby v prosinci tohoto roku proběhlo výběrové řízení na dané pozice. Na pozici dotačního managementu je počítáno s vysokoškolským vzděláním či prokazatelnou praxí v tomto odvětví. Hlavním úkolem Vedoucího manažera bude plánování, organizování, vedení, rozhodování a kontrolování činností spojených s chodem Centra společných služeb bude nabízet služby jako je: zpracování žádosti o dotaci, zpracování finanční analýzy, zpracování studie proveditelnosti, poskytování odborných rak při realizaci projektů, analyzování dotačního potenciálu klienta a jeho projektu, ...)

Přestože jsou v současné době k dispozici volné prostory na Obecním úřadě v Rostenicích-Zvonovicích, Rostěnice 109 pro vznik Centra, je nutné počítat s počátečními investicemi, které je nutné investovat do chodu kanceláře. Jedná se především o pořízení kancelářského nábytku včetně vybavení technickým zázemím. Včetně nákladů na počáteční investice je počítáno i s náklady na celoroční provoz, s provozní režii a se mzdovými náklady.

Hlavním zdrojem financování Centra bude úhrada členského příspěvku, která je stanovena paušálně a fakturace za provedené služby. Je zde počítáno s úhradou stanoveného procenta za úspěšné získání grantů. Vše se bude odvíjet také od šikovnosti a profesionalitě dotačního managementu a objemu dobře provedené práce. Požadované předpoklady na pozici dotačního managementu a plánovaná školení by mělo kvalitu služeb v maximální míře podpořit. V případě přebytku a zániku centra budou finanční prostředky rozděleny mezi členské obce.

Při vzniku Centra společných služeb dojde z pohledu starostů ke snížení administrativní zátěže, k úspoře finančních prostředků a k zvýšení šancí k úspěšnému získání dotací.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 23.7.2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 10.8.2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis z jednání o EMOS ze dne 13.8.2015, Prezenční listina, fotografie.
4. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 8.9.2015, Prezenční listina, fotografie.