



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF ECONOMICS

POSTUP A RIZIKA ZADÁVÁNÍ PROJEKTŮ ESF

TENDER PROCEDURE AND THE TENDER RISKS OF PROJECTS FROM ESF

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. JANA SEKEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. HELENA HANUŠOVÁ, CSC.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Sekerová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Postup a rizika zadávání projektů ESF

v anglickém jazyce:

Tender Procedure and the Tender Risks of Projects from ESF

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- DOČKAL, V. Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení. Příručka projektového manažera. Masarykova universita. 2007. 137 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
- HAVRÁNEK, J. Příručka pro úspěšné žadatele o dotace ze strukturálních fondů. Brno: Raven Consulting, 2006. 58 s. ISBN 80-903830-0-9.
- SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. Fondy EU: glosář základních pojmů. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Odbor vnějších vztahů. 2005. 79 s. ISBN 80-239-6121-7.
www.strukturalnifondy.cz/cms/.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.




Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

Abstrakt

Cílem diplomová práce je posoudit způsoby financování vzdělávání vlastních zaměstnanců společnosti Best Buy Investments a.s. se zaměřením na možnosti financování projektu z fondů Evropské unie. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé formy financování ze zdrojů EU a prakticky zaměřená část práce se věnuje samotné společnosti a možnostem čerpání z fondů EU. Na základě SWOT analýzy se identifikuje projekt a způsoby jeho realizace, přičemž se uvažuje financování formou dotace z fondů EU.

Abstract

The goal of the thesis is to consider various ways how to finance education of personal staff of company Best Buy Investments a.s. with the focus on possibilities of financing project from the European Union funds. In the theoretical part are characterized individual forms of financing from source of the European Union and the practical part is attended to the company and possibility of financing from the EU. On the grounds of SWOT analyses are identified the project and the ways of its implementation considering financing from the European Union funds.

Klíčová slova

Evropská unie, investice, formy financování, dotace, programovací období 2007 – 2013, operační programy, strukturální fondy

Keywords

The European Union, investment, forms of financing, programming period 2007-2013, operational programmes, Structural funds

Bibliografická citace diplomové práce:

SEKEROVÁ, J. *Postup a rizika zadávání projektů ESF*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona c.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. 5. 2010

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a rady.

Dále pak Ing. Jaroslavu Brzoňovi, řediteli společnosti Best Buy Investments a.s., za odbornou konzultaci a laskavý přístup při poskytování nezbytných rad a informací pro zpracování mé práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení problému a cíle práce	10
2 Teoretická východiska	10
2.1 Fondy EU	11
2.2 Přehled operačních programů v ČR	15
2.2.1 Zhodnocení roku 2009	16
2.3 Rizika projektu	20
2.4 Evropský sociální fond.....	23
2.4.1 Evropský sociální fond v ČR.....	24
2.4.2 Základní programy Evropského sociálního fondu.....	25
3 Analýza problému a současné situace	30
3.1 Nejčastější problémy	30
3.2 Přehled projektových žádostí	37
3.3 Charakteristika společnosti Best Buy Investments a.s.	42
3.4 Analýza okolí firmy	45
3.5 SWOT analýza	58
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	61
4.1 Vyhodnocení chyb předchozího projektu	61
4.2 Financování záměru	64
4.3 Návrh postupu realizace projektu.....	65
4.4 CPM projektu	72
Závěr	77
Seznam použité literatury	79
Seznam tabulek	83
Seznam obrázků.....	83
Seznam grafů	83
Seznam zkratk	86
Přílohy.....	87

Úvod

Dne 1. května 2004 se Česká republika stala novým členským státem Evropské unie. Završila tak dlouholeté období vyjednávání s Evropskými společenstvími, které začalo nejprve obchodním ujednáním a postupně se rozšiřovalo směrem k užší obchodní a politické spolupráci. Rozvíjení těsnějších styků s EU ve všech oblastech se stalo pro Českou republiku jednou ze svých hlavních zahraničněpolitických priorit a svůj cíl v roce 2004 plně realizovala.

Vstup do EU znamenal pro některé české společnosti mnoho změn a překážek, jiní si za vstupem do EU představili nespočet výhod. Především velké podniky si začaly uvědomovat příležitosti, které získají se vstupem ČR do EU. Avšak byla tu i řada podniků, především těch malých a středních, které se tohoto vstupu obávaly z důvodu zvýšení hrozeb ze strany konkurence.

Přítom okamžikem vstupu do EU došlo k možnosti přístupu k nástrojům strukturální politiky EU. Již v prvním zkráceném programovém období v letech 2004 – 2006 získaly české subjekty možnost získat téměř 2,6305 miliard EUR a následně v dalším programovém období 2007 – 2013 až 26,69 miliard EUR. V tomto druhém období došlo k výraznému zjednodušení podávání projektových žádostí a vznikla řada institucí, které poskytují pomoc s vyřizováním žádostí.

Vstup do EU přináší pro ČR řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody lze řadit především využití značných finančních prostředků strukturálně postiženým regionům, podporu rozvoje venkova, výstavbu nových infrastruktur, ochranu životního prostředí a dále otázky, které se přímo dotýkají samotných občanů, jako jsou rozšíření možností studovat a pracovat v zahraničí, zrušení překážek pro volný pohyb osob po území EU a mnoho dalších. Naopak jako nevýhody lze zmínit např. ztrátu státní suverenity, zvýšení byrokracie nebo nárůst hospodářské závislosti na silných zemích EU.

Právě příležitosti vstupu do EU mě motivovaly se této oblasti věnovat více a mé zkušenosti z oblasti čerpání z fondů EU jsou základem této diplomové práce.

1 Vymezení problému a cíle práce

Ve své diplomové práci se zaměřuji na vymezení potřeb společnosti Best Buy Investments a.s. a nastínění konkrétního projektu, který tyto potřeby řeší.

Cílem mé práce bude na základě provedené analýzy této společnosti nastínit potřebný projekt a možnosti jeho financování, které budou nejvíce vyhovovat aktuálním potřebám podniku a zároveň budou korespondovat s investiční představou majitelů firmy. Celou práci jsem rozčlenila do tří hlavních kapitol.

V první kapitole, teoretická východiska, se zaměřuji na formy financování ze zdrojů Evropské unie a na zhodnocení průběhu čerpání ze strukturálních fondů v roce 2009. Pro pochopení dotační politiky je důležité rovněž popsat zdroje financování z fondů EU a rizika projektu. Dále se zabývám Evropským sociálním fondem a jeho realizací v České republice.

Ve druhé prakticky zaměřené části se věnuji analýze současného stavu. Zde nastíním nejčastější problémy, které souvisí se strukturálními fondy a jejich fungování v rámci České republiky. Dále popíši samotnou společnost Best Buy Investments a.s. a zpracuji SWOT analýzu, ze které budu vycházet při vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb této společnosti.

V poslední třetí části se budu věnovat analýze chyb projektu, který jsem spolu s touto společností podávali již v první výzvě Operačního programu Praha – Adaptabilita. Na základě těchto zkušeností a zpracované SWOT analýzy nastíním projekt a možnosti jeho financování a způsobu řešení, včetně navržení jeho rozpočtu. Na závěr zpracuji CPM projektu, který identifikuje časové a lidské potřeby pro jeho zpracování.

Navržený projektu spolu s nastíněním jeho rozpočtu a CPM bude sloužit pro potřeby společnosti Best Buy Investments a.s. k přípravě projektu s názvem „Zvyšování vzdělávání zaměstnanců společnosti Best Buy Investments a.s.“, který se chystá předložit v rámci třetí výzvy výše zmíněného operačního programu na Magistrátu hlavního města Prahy.

2 Teoretická východiska

Evropská unie usiluje prostřednictvím politiky soudržnosti o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů. Cílem je zmírnit

rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU. Zároveň by tak došlo ke zvyšování schopnosti Evropské unie jako celku čelit výzvám 21. století. Důraz je kladen především na udržitelný růst, inovace a konkurenceschopnost a vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti. Tomuto úsilí se souhrnně říká evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti, resp. kohezní politika. Tato politika patří vedle zemědělské politiky k nejvýznamnějším evropským agendám. Evropská unie na ni vynakládá více než jednu třetinu svého společného rozpočtu [1].

2.1 Fondy EU

Fondy EU jsou hlavním nástrojem realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Prostřednictvím nich se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy EU a jejich regiony [6].

Evropská unie disponuje těmito hlavními fondy:

- Strukturální fondy:
 - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
 - Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)

Na současné programové období 2007—2013 má ČR z evropských fondů k dispozici 26,69 miliard EUR. Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí operační programy, které je možné charakterizovat jako zprostředkující mezistupeň mezi třemi hlavními evropskými fondy (viz. výše) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Jedná se o strategické dokumenty, které představují průnik priorit politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuálních zájmů členských států.

ČR si pro současné období vyjednalo 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm zeměpisně podle krajů. Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální

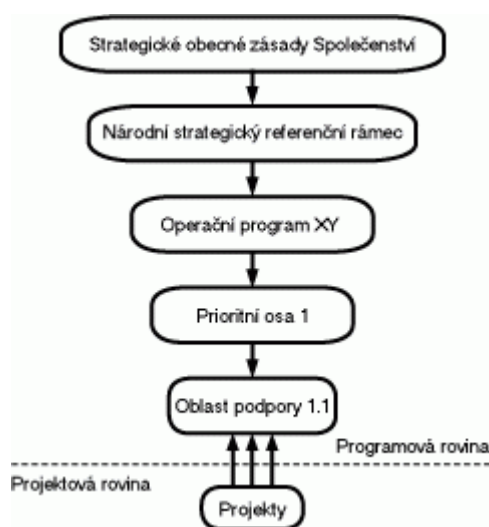
a nadregionální spolupráci nebo zajišťují technickou a administrativní podporu pro realizaci politiky soudržnosti.

Operační programy jsou oficiální dokumenty, které definují, jaké problémy chce Česká republika za prostředky získané z evropského rozpočtu řešit a čeho chce v programovém období 2007—2013 dosáhnout. Cílem je, aby projekty nebyly k financování vybírány nahodile, ale podle toho, zda pomáhají uskutečňovat záměry kohezní politiky.

Jednotlivé operační programy se dělí na prioritní osy, které konkrétněji vymezují, na co mohou být finance přidělené danému operačnímu programu vynaloženy. Prioritní osy se dále dělí na oblasti podpory, popř. podoblasti podpory [15].

Každý subjekt, jenž chce požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit projekt příslušnému řídicímu orgánu konkrétního operačního programu. Řídicími orgány operačních programů jsou u tematicky zaměřených OP resortní ministerstva, u územně vymezených OP regionální rady regionů soudržnosti, což jsou územní celky, které odpovídají jednomu nebo více českým krajům zřízené za účelem přijímání dotací z evropských fondů.

Obr. 1: Zařazení operačních programů do soustavy strategických dokumentů



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>

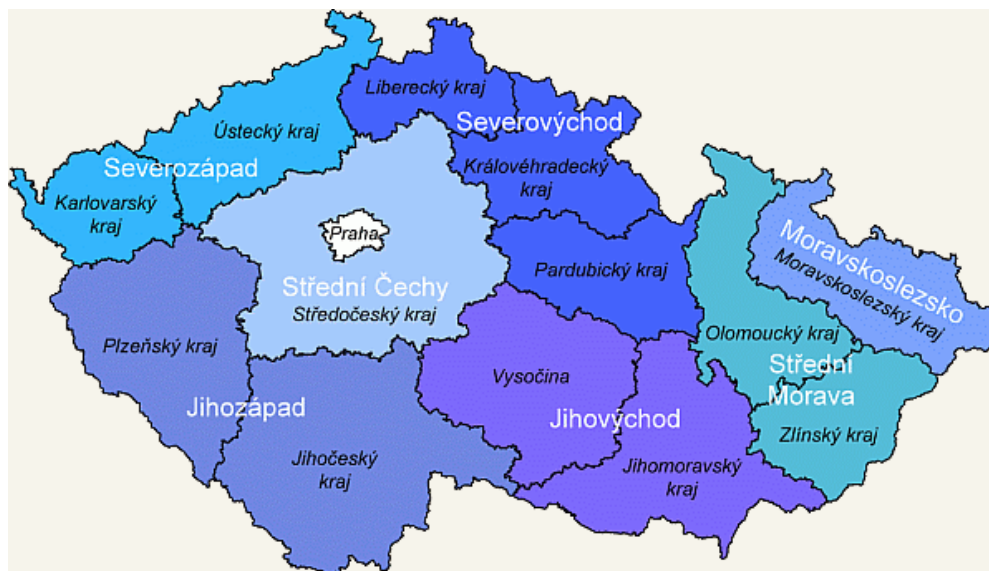
Předložený projekt je dokumentem dokládajícím, jak aktivity žadatele přispějí k cílům stanoveným v operačním programu a tím i k uskutečňování evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Je tedy potřeba, aby žadatel znal prováděcí dokumenty operačního programu a řídil se jeho prioritními osami. Řídící orgány operačních programů vyhláší pravidelně časově vymezené výzvy k předkládání projektů v rámci jednotlivých prioritních os a oblastí podpory.

Projekty mohou předkládat subjekty, kterými jsou obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, školy, výzkumná centra a další.

Pro efektivní získávání prostředků z evropských fondů byly na území ČR zřízeny regiony soudržnosti, které se skládají z jednoho či více českých krajů. Evropská kohezní politika směřuje především do územních celků s počtem obyvatel pohybujícím se mezi 800 000 a 3 mil. Protože české kraje těchto počtů obyvatelstva většinou nedosahují, museli vzniknout regiony soudržnosti Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Jihozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko a Střední Morava, které jsou vedeny regionálními radami regionů soudržnosti. Tomuto členění se říká v souladu s evropskou terminologií NUTS II a pokrývá celou ČR mimo hlavní město Prahu.

Hlavní město Praha převyšuje ekonomickými ukazateli výrazně ostatní části naší republiky, jeho HDP na obyvatele překračuje 75 % průměru HDP Evropské unie. Proto nesplňuje kritéria pro příjem prostředků z finančně nejobjemnějšího cíle politiky soudržnosti Konvergence, která je určena na přeměnu ekonomiky méně vyspělých regionů a přibližování se úrovni rozvoje různých částí EU. Hlavní město Praha tak může čerpat z cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. K tomu slouží operační programy Praha Konkurenceschopnost a Praha Adaptabilita. Protože má Praha značnou ekonomickou dynamiku a nízkou nezaměstnanost i bez pobídek EU, plyne sem z evropských fondů menší objem peněz, než do zbytku našeho státu [16].

Obr. 2: Regiony pro regionální politiku



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/f35b30a8-c37b-44ec-abe4-ba01ec4294b6/Regionalni-politika-EU>

2.2 Přehled operačních programů v ČR

Česká republika využívá při implementaci systému doplňkovosti tematických regionálních operačních programů. Tyto operační programy spadají do gesce různých resortů, řídicích orgánů, které jsou zodpovědné za provádění operačního programu včetně všech aspektů s tím související. Celkem je v gesci českých řídicích orgánů 18 operačních programů. Tabulka níže zobrazuje přehled základních informací o jednotlivých operačních programech.

Tab. 1: Přehled operačních programů programového období 2007 – 2013

Zkratka OP	Název OP / ROP a zdroj financování	Řídicí orgán	Podíl na alokaci NSRR
1. cíl: Konvergence			
Tematické OP			
1. OP D	OP Doprava (FS / ERDF)	Ministerstvo dopravy	21,8
2. OP ŽP	OP Životní prostředí (FS / ERDF)	Ministerstvo životního prostředí	18,5
3. OP PI	OP Podnikání a inovace (ERDF)	Ministerstvo průmyslu a obchodu	11,5
4. OP VaVpl	OP Výzkum a vývoj pro inovace (ERDF)	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	7,8
5. OP VK *	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (ESF)	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	6,9
6. OP LZZ *	OP Lidské zdroje a zaměstnanost (ESF)	Ministerstvo práce a sociálních věcí	6,9
7. IOP *	Integrovaný operační program (ERDF)	Ministerstvo pro místní rozvoj	6,0
8. OP TP *	OP Technická pomoc (ERDF)	Ministerstvo pro místní rozvoj	0,9
Regionální OP			
9. ROP SZ	ROP pro NUTS II Severozápad (ERDF)	RR Severozápad (Ústí nad Labem)	2,8
10. ROP MS	ROP pro NUTS II Moravskoslezsko (ERDF)	RR Moravskoslezsko (Ostrava)	2,7
11. ROP JV	ROP pro NUTS II Jihovýchod (ERDF)	RR Jihovýchod (Brno)	2,7
12. ROP SM	ROP pro NUTS II Střední Morava (ERDF)	RR Střední Morava (Olomouc)	2,5
13. ROP SV	ROP pro NUTS II Severovýchod (ERDF)	RR Severovýchod (Hradec Králové)	2,5
14. ROP JZ	ROP pro NUTS II Jihozápad (ERDF)	RR Jihozápad (České Budějovice)	2,3
15. ROP SČ	ROP pro NUTS II Střední Čechy (ERDF)	RR Střední Čechy (Praha)	2,1
2. cíl: Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost			
16. OP PK	OP Praha – Konkurenceschopnost (ERDF)	Magistrát hlavního města Prahy	0,9
17. OP PA	OP Praha – Adaptabilita (ESF)	Magistrát hlavního města Prahy	0,4
3. cíl: Evropská územní spolupráce			
18. ČR-PL	OP Přeshraniční spolupráce ČR-Polsko (ERDF)	Ministerstvo pro místní rozvoj	0,8
19. ČR-SR **	OP Přeshraniční spolupráce SR-ČR (ERDF)	---	---
20. R-ČR **	OP Přeshraniční spolupráce Rakousko-ČR (ERDF)	---	---
21. S-ČR **	OP Přeshraniční spolupráce Sasko-ČR (ERDF)	---	---
22. B-ČR **	OP Přeshraniční spolupráce Bavorsko-ČR (ERDF)	---	---
23. OP MS **	OP Meziregionální spolupráce	---	---
24. OP NS **	OP Nadnárodní spolupráce	---	---
25. Interact **	Servisní program INTERACT II	---	---
26. ESPON **	Program ESPON 2013	---	---

* Operační program je tzv. víceúčelový operační program, tzn. že je vedle 1. cíle "Konvergence" financovány také z finančních prostředků pro 2. cíl "Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost".

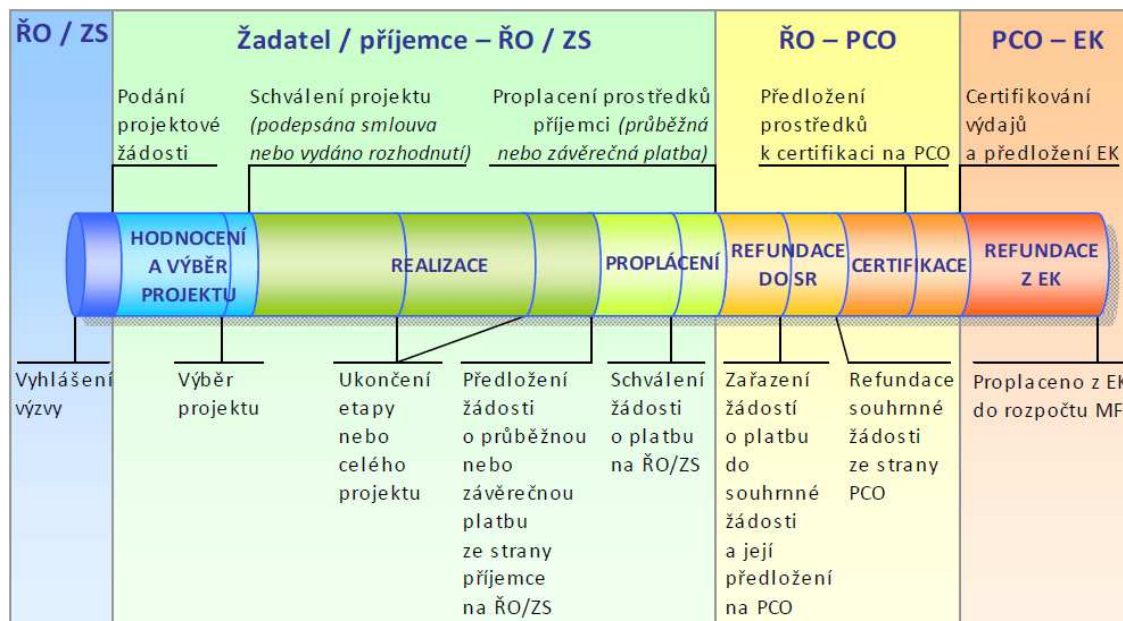
** Operační program není v gesci českého řídicího orgánu

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>

Průběh čerpání

Pro úplné porozumění implementace strukturálních fondů je nezbytné znát její průběhu. Vzhledem k uplynulému období lze v současnosti za klíčovou informaci označit stav proplacených finančních prostředků příjemcům.

Obr. 3: Průběh čerpání ze strukturálních fondů EU



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>

2.2.1 Zhodnocení roku 2009

Předložené žádosti o podporu

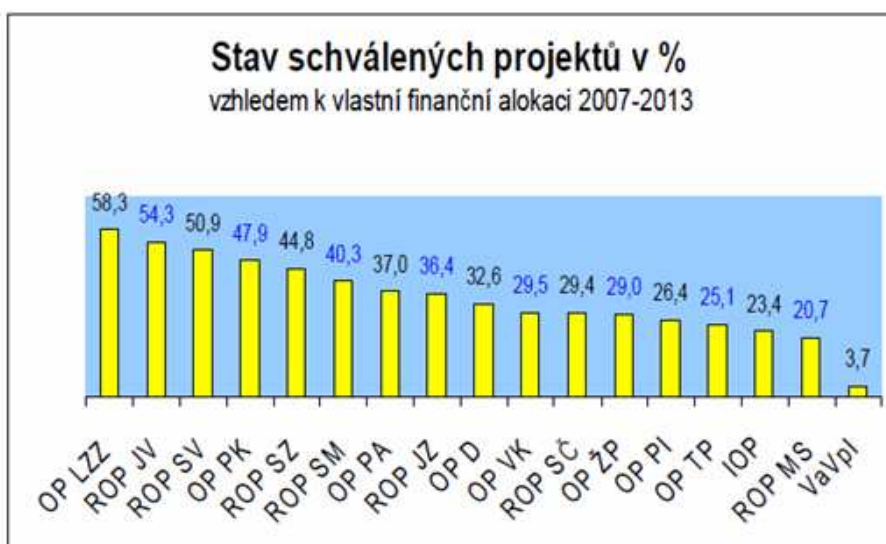
Řídicím orgánům 17 operačních programů prvního a druhého cíle Kohezní politiky bylo celkem ke konci roku 2009 předloženo celkem 30 766 žádostí, celkem se žádalo o podporu ve výši 763,6 mld. Kč. V meziměsíčním srovnání se jedná o nárůst v počtu předložených žádostí o 677, tj. o 2,2 %. Z hlediska finanční alokace na předložené projekty se stav zvýšil o 25,9 mld. Kč, což představuje nárůst o 3,5 % [17].

Schválené projekty

Co se týká schválených projektů, došlo v meziměsíčním srovnání k nárůstu z 245,7 mld. Kč na 255,3 mld. Kč, tj. o 9,6 mld. Kč, což představuje nárůst o 3,9 %. Schválení projektů řídicím orgánem v rámci jednotlivých operačních programů je zásadním předpokladem pro jejich realizaci a tudíž předpokladem k vyplácení finančních prostředků příjemců.

Na hodnocení stavu schválených projektů je potřeba dle odhadů cca 12 měsíců času. V tomto časovém období dochází k přípravě výzev, jejich vyhlášení, dále trvání výzev v průměru cca tři měsíce, hodnocení projektů, schválení projektů a podepsání smluv za podmínky dostatečné absorpční kapacity. Stav schválených projektů na konci roku 2009 by se měl rovnat dvou ročním alokacím, tj. alokaci na rok 2007 a rok 2008, což představuje 2/7 celkové alokace, tedy zhruba 30%. Toto kritérium 30% celkové alokace splňuje pouze 9 ze sledovaných 17 operačních programů prvního a druhého cíle Kohezní politiky. U zbylých 8 operačních programů, které nedosahují hranici 30%, je nutné věnovat pozornost schvalovacímu procesu, obzvláště OP Výzkum a vývoj pro inovace, ROP Moravskoslezsko, Integrovaný operační program, OP Technická pomoc, OP Podnikání a inovace, OP Životní prostředí, ROP Střední Čechy a také OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost [17].

Graf 1: Schválené projekty ke konci roku 2009



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>

Vyřazené projekty

Počet projektů vyřazených z administrace, ať už na základě porušení formálních požadavků nebo na základě nedostatečné kvality předloženého projektu, dosahuje 30,6% z celkového počtu předložených žádostí.

Při srovnání stavu vyřazených projektů na úrovni jednotlivých operačních programů je zřejmé, že nejvyšší stav vyřazených žádostí eviduje ROP Jihozápad, a to až 69,0% vyřazených žádostí, dále OP Praha Konkurenceschopnost - 67,4% vyřazených žádostí, ROP Severozápad - 61,7% vyřazených žádostí a OP Praha Adaptabilita - 59,2% vyřazených žádostí. Naopak nejnižší podíl vyřazených žádostí eviduje Integrovaný OP, kde bylo doposud vyřazeno jen 6,0% všech předložených projektů.

Proplacené finanční prostředky

V meziměsíčním srovnání se nárůst proplacených prostředků zvýšil o 14,2 mld. Kč, což představuje skok ve výši až 25,3 %. Došlo rovněž k více než dvojnásobnému nárůstu stavu certifikovaných prostředků, které byly předloženy k proplacení Evropské komisi. Celkový stav certifikovaných prostředků se tedy pohybuje ve výši 24,1 mld. Kč.

Příprava projektů trvá až po jejich schválení v cca 12 měsících. Délka realizace většiny projektů se pohybuje v rozmezí šesti měsíců až jednoho roku. Pokud se sečtou tyto dvě důležité fáze implementačního procesu, tj. fáze přípravy a realizace projektů, lze vyvodit, že doba administrace jedné roční alokace od samého počátku až po vyplacení finančních prostředků by neměla přesahovat dva roky. Znamená to tedy, že na konci prosince 2009 by měly jednotlivé operační programy mít v ideálním případě vyplaceny finanční prostředky ve výši alespoň jedné roční alokace (alokace roku 2007), což představuje cca 15% celkové alokace 2007-2013. Toto kritérium k lednu 2010 splňují pouze tři ze 17 operačních. Jedná se o ROP Střední Morava, OP Doprava a ROP Severovýchod [17].

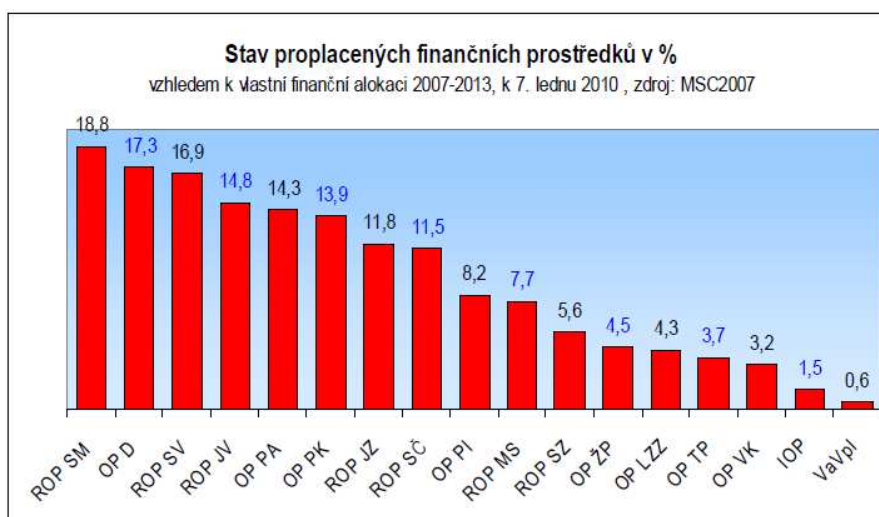
Graf 2: Proplacené finanční prostředky ke konci roku 2009



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>

Cose týká prostředků, které byly předloženy Evropské komisi k proplacení, došlo v meziměsíčním srovnání k více než dvojnásobnému nárůstu. Za měsíc prosinec 2009 bylo certifikováno 13,9 mld. Kč, celkový stav certifikovaných prostředků se tedy pohybuje ve výši 24,1 mld. Kč [17].

Graf 3: Stav proplacených finančních prostředků



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>

2.3 Rizika projektu

S projektem souvisí i řada rizik. Plán, který je sestaven, je potřeba podrobit důkladné revizi a zvážit při tom jeho veškerá možná rizika. Je potřeba ověřit si, zda jsou předpoklady pro úspěch projektu postavené na reálném základě. Musí se identifikovat především ta rizika pro průběh realizace, která nebudou způsobena vnějšími okolnostmi a která můžete alespoň částečně eliminovat nebo si připravit možné varianty jejich řešení. Žádný projekt není bez rizik, proto je důležité posoudit míru případných rizik u konkrétního projektu a jejich vliv na ohrožení cílů projektu.

Příklady možných rizik projektu:

- prodloužení doby realizace některé z aktivit (resp. při nedodržení harmonogramu),
- změny v realizačním týmu (například odstoupení manažera nebo některého odborného pracovníka),
- odstoupení partnera a neplnění tak závazků plynoucích z uzavřené partnerské smlouvy,
- nenaplnění počtu účastníků z cílové skupiny,
- nezájem cílové skupiny o témata školení,
- problémy s nedostatkem financí – špatně odhadnutý náběh příjmů projektu a potřeba financovat projekt z jiných zdrojů.

Míra spolufinancování (kofinancování)

V každém programu hrazeném z fondů EU je nutné spolufinancování ze strany České republiky. V programovacím období 2007—2013 poskytují fondy EU maximálně 85 % alokace a domácí spolufinancování činí 15 % (státní rozpočet, veřejné rozpočty). Pokud tyto investice vytvářejí příjmy, je podíl EU výrazně nižší. Tento pojem se užívá i při financování jednotlivých projektů. Každý projekt je zčásti hrazen finančními prostředky z fondů EU a zčásti jsou nutné vlastní zdroje žadatele, tj. žadatel projekt kofinancuje. To může být jednou z bariér, pro kterou se rozhodne žadatel projekt nepodat.

V rámci operačního programu OPPIA, na který bude tato diplomová práce zaměřena, je 85% financováno z ESF a zbylá část se financuje z veřejných zdrojů, ve výši 7,5 % ze státního rozpočtu ČR a ve výši 7,5 % z rozpočtu hlavního města Prahy [18].

Udržitelnost projektu

Udržitelnost označuje dobu, po kterou musí příjemce podpory udržet výstupy projektu. K udržení výstupů projektu se příjemce podpory zavazuje ve smlouvě o financování, ve které se specifikuje dobu udržitelnosti. Projekt musí být udržen v nezměněné podobě zpravidla po dobu pěti let od dne ukončení fyzické realizace projektu. Naplňování a udržení hodnot výstupů je předmětem kontroly ze strany příslušných institucí. Při nesplnění povinnosti udržitelnosti může být žadatel v krajním případě požádán o vrácení dotace nebo její části. Pokud dojde v projektu k podstatné změně, která ovlivňuje povahu projektu nebo výsledky jeho provádění anebo poskytuje nějaké firmě nebo veřejnému orgánu nepatřičnou výhodu a je výsledkem buď změny v povaze vlastnictví nějaké součásti infrastruktury nebo ukončení či přemístění nějaké produktivní činnosti, má členský stát povinnost informovat o těchto změnách Komisi EU [18].

Motivační efekt

Podpora musí být motivujícím faktorem k tvorbě projektů, které by bez dotace nebyly možné zrealizovat. Z toho vyplývá, že projekt musí být řešen komplexně a musí být jednoznačně popsáno a podloženo argumenty ve studii proveditelnosti, že realizace projektu je možná jen při využití zmíněné dotace.

Časová náročnost realizace projektu

Maximální doba realizace projektu je dána termínem nejzazšího ukončení fyzické realizace projektu, která je stanovena v příslušné Výzvě. Podmínky, které jsou dané ve Výzvě, je nutné si pečlivě prostudovat. Vzhledem k tomu, že je nezbytné zabezpečit respektování pravidla $n+3/n+2$, nesmí doba realizace přesáhnout zpravidla 36 měsíců, resp. 24 měsíců [18].

Rovné příležitosti

Princip „rovných příležitostí“ je založen na potírání diskriminace na základě pohlaví, rasy, etnického původu, náboženského vyznání, víry, zdravotního postižení, věku či sexuální orientace. Vztahuje se i na další znevýhodněné skupiny, jako jsou např. migranti, dlouhodobě nezaměstnaní, osoby s nízkou kvalifikací, osoby z obtížně

dopravně dostupných oblastí, drogově závislí, osoby propuštěné z výkonu trestu, absolventi škol; souhrnně skupiny ohrožené sociálním vyloučením.

Při psaní projektu je potřeba si uvědomit cílovou skupinu. Projekty, které se zaměřují skupinu lidí ohrožených sociálním vyloučením, mají největší šanci uspět.

Skupina ohrožených sociálním vyloučením jako cílová skupina

- etnické minority, imigranti a azylanty
- osoby se zdravotním postižením, osoby pečující o osobu blízkou
- osoby s nízkou kvalitací
- osoby bez přístřeší
- osoby po výkonu trestu odnětí svobody, oběti trestné činnosti, domácího násilí, osoby komerčně zneužívané a oběti obchodu s lidmi
- další znevýhodněné skupiny

Každý projekt by měl přispívat k odstranění diskriminace tím, že např.:

- vznikne denní centrum pro nezaměstnané starší 50 let nabízející vzdělávací aktivity, které povedou k získání zaměstnání prostřednictvím počítačových kurzů, které naučí starší osoby aktivně pracovat s PC, vyhledávat zaměstnání na internetu apod.
- dojde ke snížení věkové diskriminace,lepší se provázanost rodinného a pracovního života, zvýší se podíl žen pracujících ve vedoucích pozicích, zvýší se povědomí veřejnosti o rovných příležitostech apod.

Do aktivit, které podpoří rovné příležitosti, lze zařadit např. zajištění hlídání dětí během rekvalifikačního kurzu, poradenství pro cizince, jak se v ČR uplatnit na trhu práce, počítačový kurz pro žadatele o azyl apod. [18].

Připravenost k projektu

Problémem, na který si společnost žádající finanční podporu z fondů EU musí dát pozor, je otázka trvalí existence společnosti po dobrou realizaci projektu i po uplynutí doby čerpání peněz na příslušný projekt. Dále je nutné zvážit, zda bude nutné pro realizaci projektu nakoupit techniku, která není uznatelným výdajem, tj. tento výdaj

nebude moci být proplacen z peněz EU. Problémem je i to, že jsou finanční prostředky postupně společností propláceny zpětně, tj. po několika měsících realizace projektu. To znamená, že společnost musí financovat projekt částečně ze svého rozpočtu a poté jsou jí peníze zpětně propláceny.

2.4 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond je jedním ze strukturálních fondů Evropské unie. Tento fond je zřízený za účelem snižování rozdílů v prosperitě a životní úrovni v členských státech a regionech EU a jako takový prosazuje hospodářskou a sociální soudržnost.

Činnost fondu se zaměřuje na podporu zaměstnanosti v Evropské unii. Financování je rozloženo mezi jednotlivé členské státy a regiony. Finanční prostředky směřují především do míst, jejichž hospodářský rozvoj se vyvíjí hůře. Evropský sociální fond je klíčovým prvkem strategie Evropské unie pro růst a pracovní místa. Tato pomoc je zacílena na zlepšování života občanů Evropské unie tím, že jim poskytuje lepší kvalifikaci a lepší vyhlídky na pracovní uplatnění. Aby bylo těchto cílů dosaženo, rozdělí se v období mezi roky 2007 až 2013 mezi členské státy a regiony Evropské unie přibližně 75 miliard EUR.

EU v roce 2000 přijala Lisabonskou strategii, jejímž úkolem bylo udělat z EU do roku 2010 nejpokročilejší znalostní ekonomiku. Jedním z cílů bylo dosáhnout 70 % celkové míry zaměstnanosti EU a více než 60 % míry zaměstnanosti žen. Následně byl přidán další cíl, a to zvýšit míru zaměstnanosti starších pracovníků do roku 2010 o 50 %.

Vedle pozitivních kroků ve prospěch účasti žen na trhu práce zavedl Evropský sociální fond tzv. přístup „gender-mainstreaming“, který zohledňuje rovnosti žen a mužů ve všech oblastech. V roce 2000 byla zahájena iniciativa EQUAL pro rozvoj nových způsobů řešení diskriminace a nerovnosti na trhu práce a pro podporu otevřenějších pracovních podmínek prostřednictvím boje proti diskriminaci a proti vyloučení na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství či přesvědčení, tělesného postižení, věku nebo sexuální orientace.

V současném programovém období 2007-2013 je prioritou zvýšení přizpůsobitelnosti pracovníků, podniků a podnikatelů zlepšením předvídání a pozitivního řízení hospodářské změny. V rámci této priority podporuje Evropský sociální fond

modernizaci a posilování institucí působících na trhu práce a aktivní opatření na trhu práce. Zabývá se otázkami zaměstnanosti a to tak, že zajišťuje dostupnost trhu práce a podporuje účast na něm. Zajišťováním přístupu a začlenění „znevýhodněných pracovníků“ navíc usiluje o prevenci sociálního vyloučení a o potírání diskriminace [19].

2.4.1 Evropský sociální fond v ČR

Objem finančních prostředků z tohoto fondu činí pro ČR na programovací období 2007-2013 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil. EUR.

Zodpovědným orgánem za řízení pomoci je Ministerstvo práce a sociálních věcí a je zároveň řídicím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Dalším řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které má v gesci Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost. Třetí Operační program Praha – Adaptabilita má v gesci Magistrát hlavního města Prahy. Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, dále CzechInvest, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy [14].

Z evropského sociálního fondu jsou podporovány projekty, které nemají investiční charakter. Jsou např. rekvalifikace nezaměstnaných, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky, zavádění a modernizace kombinované a distanční formy studia a další [19].

2.4.2 Základní programy Evropského sociálního fondu

Programy, které umožňovaly čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v oblasti lidských zdrojů v období 2004-2006 v České republice a v hlavním městě Prahy byly:

- OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ)
- Jednotný programový dokument pro Cíl 3 (JPD 3)
- Iniciativa Společenství CIP EQUAL
- Společný regionální operační program (SROP).

Základní programy pro další programové období 2007-2013 jsou:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- OP Praha – Adaptabilita (OPPA).

Výše popsané neinvestiční programy umožňují českým žadatelům získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR. Spolu s nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost se zaměřuje především na snižování nezaměstnanosti, a to prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech. Je začleněn mezi operační programy, které jsou financované především z prostředků cíle Konvergence a v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce jsou financovány z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Celkem je z pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 mld. EUR, což představuje přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. EUR.

Prioritní osy OP LZZ

Prioritní osa 1 - Adaptabilita

Cílem je předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů a moderních systémů jejich řízení.

Prioritní osa 2 - Aktivní politiky trhu práce

Prioritní osa 2 se zaměřuje na zlepšení přístupu k zaměstnání, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a prevence nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce.

Prioritní osa 3 - Sociální integrace a rovné příležitosti

Snahou této prioritní osy je pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením, zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb a zavedení opatření vedoucích ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob včetně prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce.

Prioritní osa 4 - Veřejná správa a veřejné služby

Prioritní osa 4 je zaměřena na zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb.

Prioritní osa 5 - Mezinárodní spolupráce

Cílem je podpořit mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů [19].

Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Tento operační program je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, v jehož rámci je možné čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu v současném programovém období. Zaměřuje se na oblast rozvoje lidských zdrojů, a to prostřednictvím vzdělávání v nejrůznějších formách. Důraz je kladen na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity.

V rámci celkového finančního plánu je pro Českou republiku pro cíl Konvergence v letech 2007-2013 na tento operační program alokováno 7 % z finančních prostředků strukturálních fondů EU, tj. 1 811,8 mld. EUR. Z celkové částky na financování tohoto operačního programu tvoří 85 % zdroje EU a 15 % národní zdroje ze státního rozpočtu [19].

OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

Diplomová práce zaměřuje především na tento operační program, protože společnost Best Buy Investments a.s., na kterou je práce zaměřena, realizuje svoji činnost právě na území hlavního města Prahy.

Hlavní město Praha je vzhledem ke své ekonomické výkonnosti při využívání strukturálních fondů v jiné skupině regionů, než jsou ostatní kraje České republiky. Pro regiony Prahy jsou proto platné jiné programy čerpání. Pro období let 2004-2006 byla podpora pro Prahu schválena v rámci Jednotného programového dokumentu pro Cíl 2 (JPD 2) a Jednotného programového dokumentu pro Cíl 3 (JPD 3). Na období 2007 – 2013 hl. m. Praha připravila dva dotační programy. Program zaměřený na dopravu, životní prostředí a podporu podnikání se jmenuje Operační program Praha – Konkurenceschopnost (OPPK), rozvoj lidských zdrojů formou vzdělávání či sociální integrace pokrývá Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA). Informace o těchto programech jsou k dispozici v samostatných sekcích pojmenovaných OPPA a OPPK.

Dále se práce bude zabývat pouze Operačním programem Praha – Adaptabilita, ze kterého může čerpat výše jmenovaná společnost, jelikož její sídlo i místo podnikání se nachází právě na území hl. města Prahy.

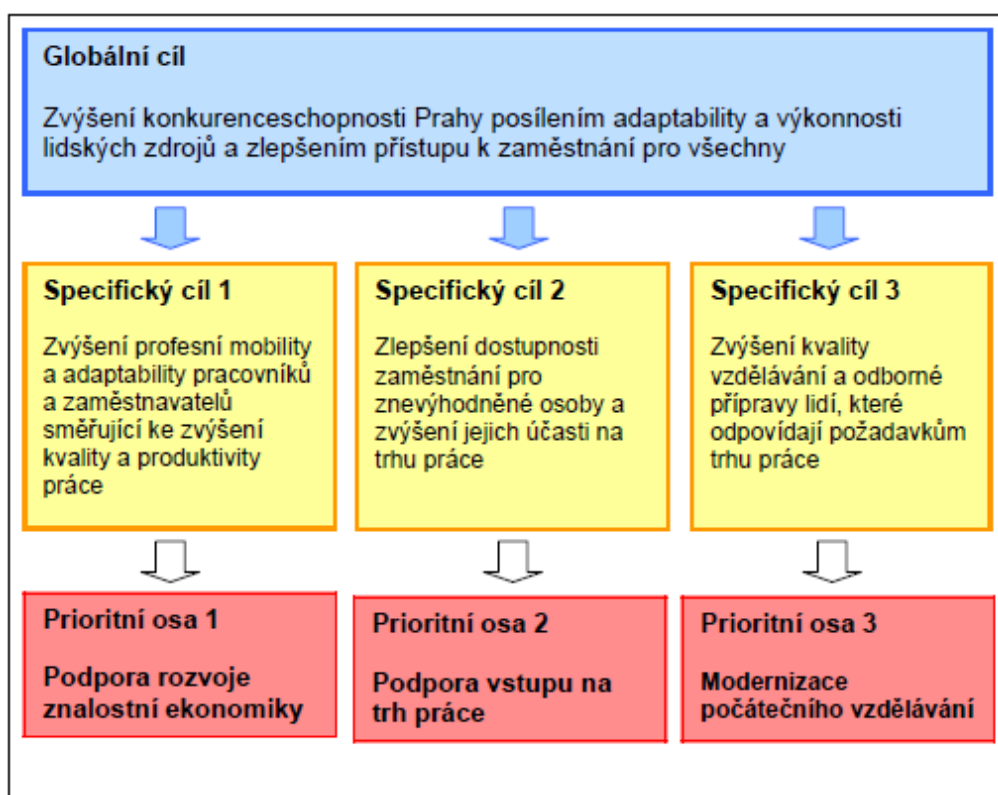
Celková alokace na OPPA pro toto rozpočtové období bude činit 142,4 mil. EUR, přičemž z 85% bude financován z ESF, zbylou část poskytne hl. město Praha a státní rozpočet ČR. Řídicím orgánem tohoto programu je Regionální rada regionu soudržnosti Praha [10].

Globálním cílem operačního programu Praha - Adaptabilita je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. Naplnění globálního cíle v časovém

horizontu programu do roku 2013 bude přispívat k posílení udržitelného socioekonomického rozvoje regionu a ke zvýšení významu Prahy v porovnání s ostatními metropolemi členských států.

Mezi základní specifické cíle patří zvýšení profesní mobility a adaptability pracovníků a zaměstnavatelů směřující ke zvýšení kvality a produktivity práce, zlepšení dostupnosti zaměstnání pro znevýhodněné osoby a zvýšení jejich účasti na trhu práce a zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy lidí, které odpovídají požadavkům trhu práce [20].

Obr. 4: Systém cílů a prioritních os OPPA



Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=47f39abd-6c50-4a31-9c69-2a8a34d11246>

Prioritní osy a oblasti podpory programu:

Prioritní osa 1 - Podpora rozvoje znalostní ekonomiky

Prioritní osa 2 - Podpora vstupu na trh práce

Prioritní osa 3 - Modernizace počátečního vzdělávání

Prioritní osa 4 - Technická pomoc

Základní odlišnosti v zaměření OPPA

- Důraz na realizaci dalšího vzdělávání
- Zkvalitnění vzdělávání pouze na SŠ a VOŠ
- Podpora sociální ekonomiky

Tab. 2: Objem finančních prostředků na OPPA

Prioritní osa	Podíl (v %)	Finanční prostředky (v mil. EUR)	Příspěvek ESF (v mil. EUR) 85 %
Prioritní osa 1 - Podpora rozvoje znalostní ekonomiky	38	54,1	46,0
Prioritní osa 2 - Podpora vstupu na trh práce	29	41,3	35,1
Prioritní osa 3 - Modernizace počátečního vzdělávání	29	41,3	35,1
Prioritní osa 4 - Technická pomoc	4	5,7	4,8
OPPA celkem	100	142,4	121,0

Zdroj: Vlastní, www.oppa.cz

V současné době již od počátku realizace tohoto operačního programu proběhly již dvě výzvy. Další, třetí výzva byla vyhlášena 21.4.2010.

3 Analýza problému a současné situace

Dne 1. ledna 2007 začalo nové programovací období pro rok 2007 – 2013. Česká republika mohla teoreticky od tohoto data začít čerpat finanční prostředky, které byly přiděleny Evropskou komisí na projekty spolufinancované ze strukturálních fondů.

Už od samého počátku měla Česká republika problémy s čerpáním z fondů Evropské unie. Po prvním roce možného čerpání, tj. ke konci listopadu 2007, ČR nevyčerpala ani euro. Avšak samotné schválení programů nemělo vliv na proplácení peněz žadatelům. ČR proplácela projekty ze záloh, které od Evropské komise automaticky dostala na každý operační program.

3.1 Nejčastější problémy

Problém se schvalováním operačních programů

Česká republika byla začátkem října 2007 mezi novými členskými zeměmi Evropské unie na posledním místě v čerpání evropských fondů. Zatímco Maďarsku schválila Evropská unie všech 15 operačních programů, které navrhovalo, České republice nebyl schválen ani jeden.

Problém byl především s pozdním načasováním. Teprve v polovině dubna 2007 se v Bruselu oficiálně představil český vyjednávací tým, jehož cílem bylo dohodnout s Evropskou komisí konečnou podobu čerpání ze strukturálních fondů a Kohezního fondu EU. V tuto dobu nastal problém. Evropské úředníky začali vytykat kromě nepřípravenosti českých úředníků zejména špatnou architekturu plánu a příliš mnoho operačních programů. Představilo se 24 operačních programů, přičemž některé z těchto programů se navzájem duplikovaly. Týkalo se to především fondů, které měly plynout z programu Výzkum a vývoj pro inovace, z programu Podnikání a inovace a z programu Vzdělávání.

Dalším problémem bylo oddalování schválení Národního strategického referenčního rámce, který byl schválen až o dva měsíce později oproti původnímu plánu. 27. července 2007 byl tento referenční rámec spolu se třemi operačními programy schválen. Další byly schvalovány až následně. Tak došlo k tomu, že čerpání ze strukturálních fondů bylo opožděno o více jak rok a půl.

Problém systémového selhání

Neschopnost České republiky zajistit včasné a plné čerpání evropských fondů lze označit jako systémové selhání české politiky. Politické strany upřednostňují své zájmy před racionálními řešeními, které jsou potřebné pro celou společnost. V české politice je jen málo pravděpodobné, že by politické strany ve snaze zabezpečit zdárné čerpání stovek miliard korun odložily své zájmy a vytvořily tak například společnou instituci pro koordinaci tohoto úsilí.

Problém složitosti čerpání evropských dotací

Ministerstvo pro místní rozvoj představilo ke konci roku 2009 plány, které by České republice měly zajistit rychlejší a efektivnější čerpání peněz z EU. Příliv dotací podle ministerstva v současné době brzdí především některá administrativní opatření a především požadavky, které si Česko vytvořilo nad rámec toho, co vyžadují pravidla EU.

ČR má v tomto programovém období k dispozici 26,7 miliard EUR, které čerpá prostřednictvím svých 26 operačních programů. České orgány jsou přímo zodpovědné za 18 z nich a zbývající programy spadají do kompetencí jiných členských zemí. Jedná se o programy přeshraniční spolupráce jako je např. ČR a Bavorsko.

Ministerstvo pro místní rozvoj, pověřené koordinací čerpání peněz z evropských fondů, bylo v minulosti terčem kritiky za pomalé tempo čerpání dotací. V současné době si úřednická vláda dala za cíl urychlit způsob čerpání dotací z EU. Toto rychlejší čerpání evropských peněz má především pomoci české ekonomice, která je zasažena hospodářskou krizí. A lze říci, že tento cíl plní. Z údajů MMR vyplývá, že operační programy v říjnu 2009 proplatily žadatelům 4,2 miliardy EUR, což představuje nárůst celkem vyčerpaných prostředků o více než 10 % [21].

Problém informačního chaosu

Žadatele o dotaci odrazuje především informační chaos a administrativní náročnost. Samotné žádosti o dotaci jsou relativně jednoduché, však je nutné dodávat značné množství dalších příloh a podkladů.

Bylo by nutné vytvořit jednotný a bezplatný informační a poradenský systém pro všechny existující dotační programy, nejen tedy pro strukturální fondy, ale i pro program rozvoje venkova, programy na podporu vědy a výzkumu, mezinárodní spolupráce a pro všechny typy žadatelů. Každý žadatel, města, obce a neziskové organizace by měl mít možnost stejně jako v některých zemích EU získat bezplatné poradenské a konzultační služby, které by jim pomohly při zhodnocení projektových záměrů, vyhledání vhodných dotačních titulů a sepsání projektových žádostí [22].

Realizační problémy

Jedná se o problémy související s implementačními problémy a problémy projektového řízení operačních programů. Tato oblast se řadí mezi jednu z nejproblematičtějších. Při první implementaci operačních programů byla potřeba upřesnit definici indikátorů, a to na úrovni jednotlivých operačních programů a jednotlivých projektů. Zpočátku nedošlo ke sjednocení definice používaných indikátorů. Velkým problémem byla i poměrně malá provázanost projektových indikátorů pro měření naplňování cílů a dopadů operačních programů a NSRR.

Důvodem výskytu tohoto problému bylo především to, že zpočátku nebyl kladen dostatečný důraz na jednotnost a jasné provázání indikátorů. Také se ukázala neochota řídicích orgánů přijmout potřebná nápravná opatření. To znemožnilo sledování naplňování cílů NSRR i jednotlivých operačních programů. S příchodem krize se objevovaly snahy úplného vypuštění některých indikátorů, v důsledku čehož hrozilo další narušení indikátorové soustavy a zhoršení měřitelnosti dopadů. Díky tomuto je měření některých vybraných cílů velmi obtížné, protože neexistují adekvátní indikátory umožňující měření.

Aby byl výše zmíněný problém vyřešen, bylo by nutné provést detailní revize indikátorů, zhodnocení jejich provázanosti a zpřesnění metodik výpočtu jednotlivých indikátorů, které v současné době někdy udávají zkreslené hodnoty.

Problematika veřejné podpory

Žadatelé a příjemci se potýkají při využívání veřejné podpory s nesnázemi při plnění svých povinností. Důvodem jsou především změny, které probíhají v právní úpravě veřejné podpory a její celkové složitosti. Aby došlo ke zlepšení tohoto stavu, byla tato problematika konzultována s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže a Evropskou komisí.

Díky tomuto problému žadatelé nesprávně posuzovali velikost svých podniků, a s tím související výši dotace, a jejich projektová žádost musela být tím pádem vyřazena. Nedostatek koordinace a sjednocení pohledů na problematiku veřejné podpory se projevuje zvláště při posuzování konkrétních projektů.

Řešením by byla aktualizace manuálů, metodických pokynů a dalších postupů, které se týkají kontroly při hodnocení projektů. Problému by se dalo předejít tím, kdyby operační programy zvážily možnost detailnějšího projednání projektů spadajících do oblasti veřejné podpory ještě před samotným podáním žádosti. Díky tomu by se mohly minimalizovat případy, kdy je žádost odmítnuta kvůli formální chybě, ke které došlo díky nedostatečné srozumitelnosti podmínek pro žadatele [22].

Problematika veřejných zakázek

Stálým problémem žadatelů a příjemců podpory je správné chápání smyslu a postupů veřejných zakázek. Zejména se jedná o porušení zákona č. 137/2006 Sb. nebo se neřídí závaznými postupy při zadávání zakázek podle metodiky, kterou vydal Národní orgánu pro koordinaci.

Příčinou problému je nesprávný výklad a pochopení smyslu a postupů veřejných zakázek, tj. neznalost popř. nepochopení výše zmíněného zákona, a postupů stanovených v rámci operačních programů při zadávání zakázek. Díky tomu došlo k vyšší chybovosti v projektových žádostech, porušení zákona, kdy je předmět zakázky nezpůsobilý jako náklad projektu, a problémy při samotné realizaci projektů a zadávání veřejných zakázek.

Řešením by bylo např. zajištění vyšší informovanosti o zásadách zadávání veřejných zakázek žadatelů a příjemců prostřednictvím pořádání seminářů, poskytování konzultací

a možnosti dotazování přes webové stránky, rovněž i příprava metodických podkladů a školení pracovníků implementačních struktur.

Problémy v oblasti finančního řízení

Jedná se o problémy, které mohou výrazně ovlivnit úspěšnost čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. Problémy se vztahují především k proplácení finančních prostředků a prodlevě od vzniku výdajů na straně příjemce.

S tímto problémem rovněž souvisí i problematika způsobilosti výdajů a jejich posuzování, které není vždy zcela jednoznačné a jednoduché i přes existenci detailních metodik.

Problém kurzových rozdílů a čerpání alokace

Tento problém souvisí s neustálým výkyvem kurzu české koruny a eura, které přináší problémy s finančním řízením celého programu, obzvláště v případě posílení koruny se může program tzv. přezávazkovat.

Používání dvou měn s sebou přináší komplikace při zajištění optimálního využití přidělené alokace. Alokace a čerpání programu se sleduje v eurech, avšak realizace a proplácení jednotlivých projektů je prováděno v korunách.

Z tohoto důvodu je obtížné určit disponibilní alokaci, která zbývá k rozdělení v rámci dalších výzev. Vývoj kurzu také přímo ovlivňuje počet a velikost možných podpořených projektů. Aby došlo k eliminaci tohoto problému, je potřeba nastavit podrobný systém sledování čerpání alokace v souladu s Metodikou finančních toků a kontroly a nerozdělit celou alokaci v počátcích programu [24].

Problém naplňování pravidla N+2/N+3

Zpoždění programu nebo nedostatek zrealizovaných projektů může znamenat nedostatečné čerpání finančních prostředků z jednotlivých operačních programů a tím tedy nesplnění pravidla n+2 (n+3), kdy plánovanou alokaci je nutné vyčerpat daný rok programového období.

K tomuto problému dochází zejména v důsledku zpoždění v přípravě operačních programů a pozdního schvalování programů Evropskou komisí a hlavně nepřipravenost klíčových žadatelů. Díky vyskytnutí se těchto problémů může dojít ke skluzu v čerpání finančních prostředků a ohrožení čerpání alokace na daný rok, popř. neustálý posun finančních plánů.

Řešením by mohlo být např. zrychlení vyhlášení výzev, zajištění intenzivnější spolupráce s potenciaálními příjemci, zvýšení intenzity práce se žadateli a zefektivnění administrace žádostí.

Technický problém v oblasti informačních a monitorovacích systémů

Většina operačních programů využívá informační systémy Benefit a Monit7+. V roce 2008 docházelo k výrazným úpravám monitorovacího systému tak, aby vyhovovalo požadavkům na programové období 2007 – 2013 a mohlo tak dojít k zabezpečení jeho funkčnosti a stability. I dnes je však možné setkat se s velmi častými výpadky systémů, a to z důvodu jejich značné nestability a nedostatečné kapacity. Dochází k častým výpadkům webové aplikace Benefit, které je způsobeno přetížením systému mnoha přihlášených uživatelů, především v období ukončování vyhlášené výzvy.

Tyto problémy se průběžně řeší s dodavatelem systémů. Po personální stránce jsou problémy s informačními a monitorovacími systémy nejčastějším problémem.

V současné době dochází k vylepšování a úpravě monitorovacího systému a neustále se pracuje na odstraňování řady problémů. Díky těmto problémům dochází při jeho nastavování a aktualizaci k zatěžování administrativních kapacit a k častým zdržením plánovaných lhůt a termínů.

Problém administrativní a personální kapacity

Stálým problémem je nedostatečná personální a administrativní kapacita jak na straně řídicích orgánů, tak na straně zprostředkujících subjektů. Příčinou je velmi nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců. Tento nedostatek souvisí především se změnami v personálním obsazení vedení jednotlivých resortů tak, jak se mění vládnoucí politické strany [24].

Dochází ke zpoždění příprav programové dokumentace, zahájení realizace programu a vyhlášení výzev. Nedostatek zaměstnanců neumožňuje rychlejší optimalizaci procesů. Řešením je jediné posílení administrativní kapacity, ke které v současné době dochází díky přijetí nových zaměstnanců a jejich zaškolování.

MMR chce přispět k urychlení čerpání evropských peněz vytvořením souboru doporučení jednotlivým operačním programům. Řídící orgány jednotlivých operačních programů mohou např. proplácení projektů urychlit tím, že nebudou čekat do doby, až budou žadatelům proplaceny faktury od jejich dodavatelů. Ministerstvo současně doporučuje rozdělit proplácení projektu do několika fází. Běžně se projekty proplácejí až po skončení jejich realizace. Náklady, které s tím souvisí, musí žadatel nést sám. Kdyby tedy došlo k rozdělení doby trvání projektu, mohly by se peníze k žadatelům dostat dříve než na konci projektu.

MMR proto identifikovalo některé zákony a vyhlášky, které brzdí čerpání. Rovněž připravilo ve spolupráci s Ministerstvem financí návrh legislativních změn, které zjednoduší čerpání dotačních prostředků ze Strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Obě ministerstva spolu s řídicími orgány vytipovalo legislativní překážky pro plynulejší čerpání financí z fondů EU. Nyní je tento návrh změn předkládán Vládě ČR.

Tento materiál byl zpracován na základě vládního projednání Analýzy využití strukturálních fondů a fondu soudržnosti, jehož cílem má být řešení důsledků ekonomické krize. Analýza poukazuje především na rizika a překážky, které mají být do budoucna odstraněny. Jsou zde i identifikovány překážky zvyšující administrativní náročnost finančního řízení, které mají být odstraněny. Mělo by především dojít ke zjednodušení administrace, které spočívá zejména v oblasti schvalovacích procedur, finančního plánování a řízení vč. kontrolní činnosti a řešení nesrovnalostí. Všechny navrhované změny směřují k výraznému zjednodušení procesu čerpání peněz z fondů EU. V konečném důsledku by mělo dojít ke snížení administrativní zátěže [24].

Problém kvality a zkušenosti žadatelů a příjemců

Významnou administrativní zátěží je problém s nízkou kvalitou dokumentů, které předkládají příjemci a žadatelé. Tento problém se týká všech druhů projektových žádostí, monitorovacích zpráv i podkladů pro žádosti o platbu.

Nízká kvalita a chyby v těchto dokumentech výrazně ovlivňují fungování celého systému. Zatěžují zprostředkující subjekty i řídicí orgány a tím zpomalují implementaci celého operačního programu.

K minimalizaci těchto problémů se používá řada nástrojů, avšak ze strany řídicího orgánu není tato skupina problémů uvedena jako problém, i když výrazně ovlivňuje velkou část operačních programů.

Shrnutí problémů

Mezi nejzávažnějšími problémy, které se nadále projevují při realizaci operačních programů, jsou zkušenosti s realizací programů financovaných ze strukturálních fondů v rámci minulého programového období, které jednotlivé subjekty postrádají.

S tím souvisí i další významný problém, kterým je nedostatečné množství kvalitních projektů, které mohou mít negativní dopad na realizaci jednotlivých operačních programů.

Jako rozšířený problém se ukázalo i nastavení indikátorů. Jedná se však spíše o metodický problém, který souvisí s existencí málo vhodných indikátorů a s různorodostí definice jednotlivých indikátorů [24].

3.2 Přehled projektových žádostí

Tato kapitola se zaměří na analýzu předložených a schválených projektů v rámci OPPA. Protože se společnost Best Buy Investments a.s., která má zájem čerpat finanční prostředky z fondů EU, nachází na území hlavního města Prahy a jejím předmětem činnosti je poskytování investičního poradenství, je pro ni možností čerpat finanční prostředky z pražského Operačního programu Praha – Adaptabilita.

1. Přehled projektových žádostí v 1. výzvě

1. výzva byla vyhlášena v lednu 2008. Z celkového počtu 1178 předložených žádostí bylo schváleno jen 166 projektů. Průměrná úspěšnost předložených žádostí tedy dosáhla pouze 14,1 %. Nejvyšší míra úspěšnosti byla zaznamenána v 1. prioritní ose, téměř

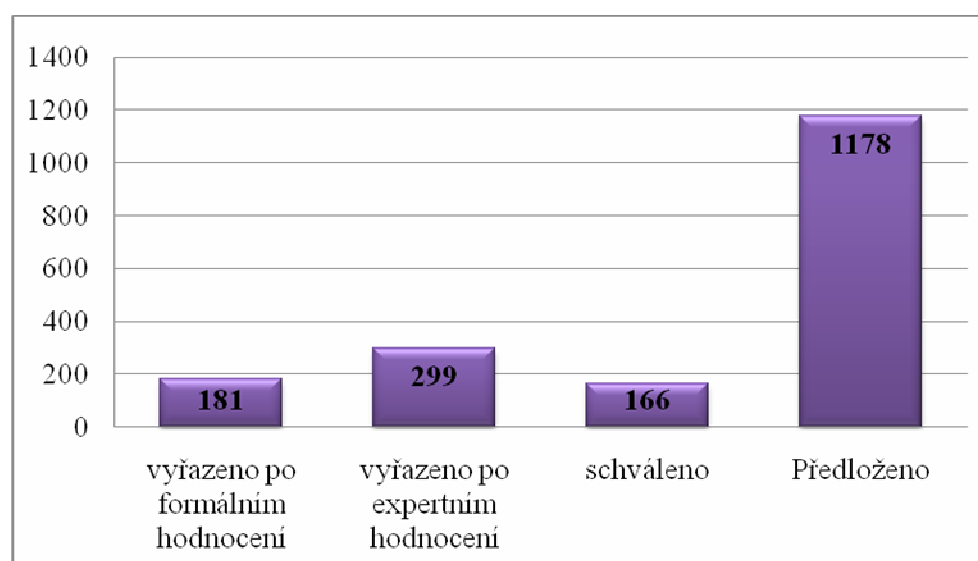
16,2 %, a naopak nejnižší míra úspěšnosti byla v rámci 2. prioritní osy, 9,5 %. To ukazuje vysoký převis poptávky nad alokací příslušné výzvy. V rámci formálního posouzení bylo nejvíce projektů (18,6 %) vyřazeno v 1. prioritní ose a nejméně (12,2 %) ve 2. prioritní ose. Skoro jedna třetina žádostí (29,8 %) ve 3. prioritní ose neuspěla v expertním posouzení, naopak ve 2. prioritní ose to bylo jen 19,4 % [25].

Tab. 3: Projektové žádosti v 1. výzvě

Prioritní osa / Skupina aktivit	Počet předložených žádostí	Počet schválených žádostí	Požadovaná podpora z OPPA (v mil. Kč)	Schválená podpora (v mil. Kč)
Prioritní osa 1				
Celkem	548	89	2835	369
Prioritní osa 2				
Celkem	304	29	2014	193
Prioritní osa 3				
Celkem	326	48	1970	277
1. výzva - celkem	1178	166	6819	839

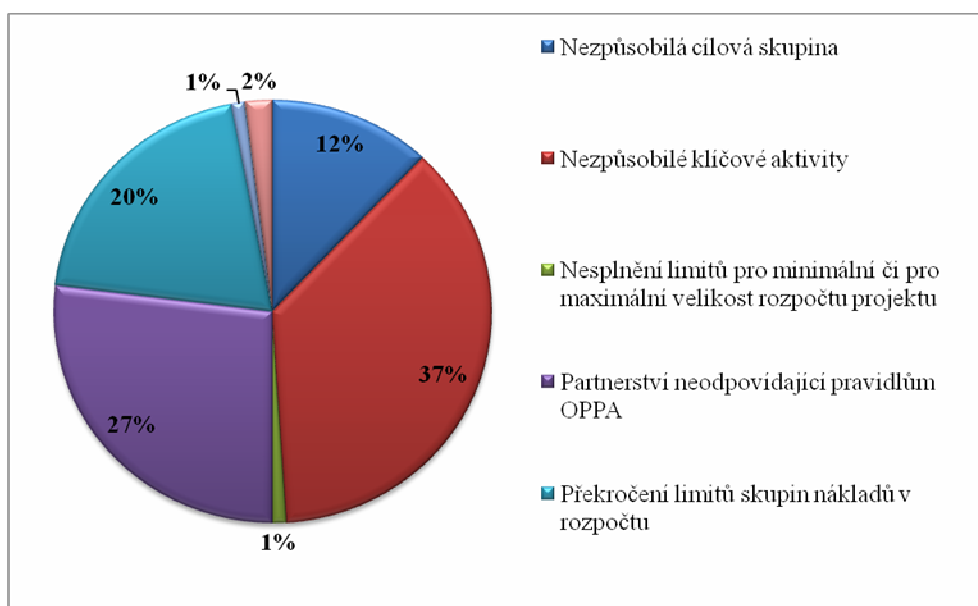
Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%201%20vyzva/Analyza_1_vyzva_OPPA.pdf

Graf 4: Průběh výběru projektových žádostí



Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/321_analyza-1.-vyzvy-oppa.html

Graf 5: Podíl výskytu chyby na všech nedostatcích v 1. výzvě



Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%201%20vyzva/Analyza_1_vyzva_OPPA.pdf

Největší počet chyb se objevil u klíčových aktivit, téměř 37 %. Dalším významným problémem se ukázalo být partnerství, které neodpovídalo pravidlům OPPA, celkem 27 %. Problém se vyskytl i u cílové skupiny, která neodpovídala podmínkám stanovených ve výzvě.

2. Přehled projektových žádostí v 2. výzvě

Schválení podpory pro projekty z 2. výzvy

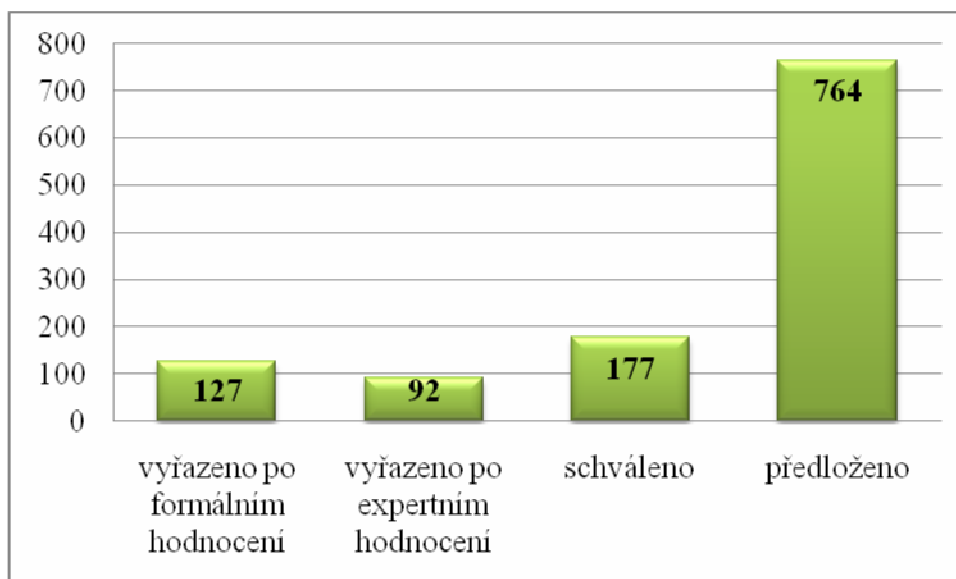
V rámci 2. výzvy bylo celkem schváleno 177 projektů, přičemž celková podpora z OPPA pro tyto projekty dosahuje 696 milionů korun. Byly přiděleny veškeré prostředky, které byly v rámci této výzvy k dispozici. Pro případ, že by některý z předkladatelů projektu přestal mít o realizaci projektu zájem, byly Zastupitelstvem hlavního města Prahy opět schváleny tzv. zásobníky projektů. Celkem je v zásobnících 26 projektů a podpora pro ně dosahuje souhrnně 96 milionů korun [27].

Tab. 4: Projektové žádosti v 2. výzvě

Prioritní osa / Skupina aktivit	Počet předložených žádostí	Počet schválených žádostí	Požadovaná podpora z OPPA (v mil. Kč)	Schválená podpora (v mil. Kč)
Prioritní osa 1				
Celkem	393	94	1 426,4	311
Prioritní osa 2				
Celkem	181	33	900,2	161
Prioritní osa 3				
Celkem	190	50	904,2	224
2. výzva - celkem	764	177	3 230,8	696

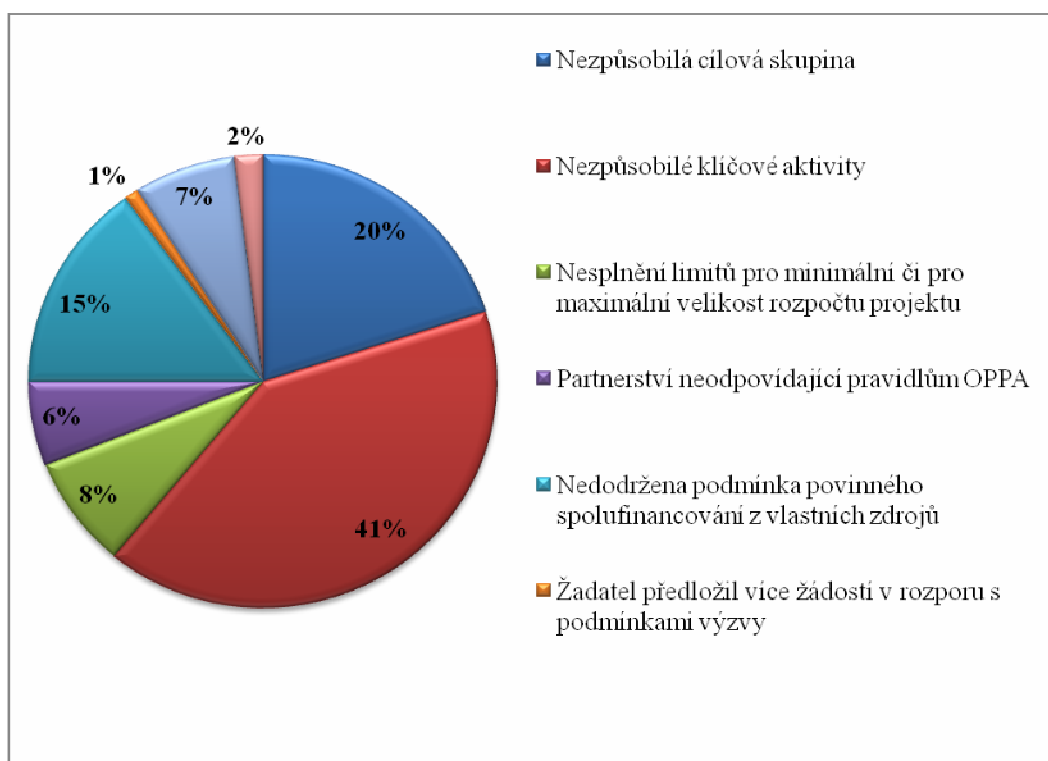
Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/418_souhrnne-informace-o-2.-vyzve-oppa.html

Graf 6: Průběh výběru projektových žádostí



Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/418_souhrnne-informace-o-2.-vyzve-oppa.html

Graf 7: Podíl výskytu chyby na všech nedostatcích v 2. výzvě



Zdroj: vlastní, data z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/418_souhrnne-informace-o-2.-vyzve-oppa.html

Z celkového počtu předložených projektů v rámci všech prioritních os prošlo formálním hodnocením celkem 83 %. Nejproblematictější oblastí se opět, stejně jako v první výzvě stala, nezpůsobilost klíčových aktivit, která se vyskytla téměř u 41 % z vyřazených žádostí. Dalším problémem byla i nezpůsobilost cílové skupiny, téměř 20 % ze všech vyřazených žádostí (viz. Příloha 2).

V první výzvě bylo vyřazeno po formální stránce 181 projektů, ve druhé výzvě to bylo o 54 projektů méně. Co se týká vyřazení projektů po expertním hodnocení, i zde je možné sledovat úspěch projektů ve druhé výzvě oproti výzvě první, o celých 200 projektů. Z grafů lze vyčíst velký počet projektů, které byly vyřazeny z velké části právě po formální stránce. Proto je důležité důkladné nastudování výzvy tak, aby nedošlo k vyřazení projektu právě po formálním hodnocení.

3.3 Charakteristika společnosti Best Buy Investments a.s.

Společnost Best Buy Investments a.s. vznikla v roce 2007. Předmět její obchodní činnosti je poradenství v oblasti financí a investic. Aby mohla tuto svoji činnost vykonávat, musí být rovněž registrovaná jako investiční zprostředkovatel u České národní banky.

Jedná se malou společnost s počtem 25 zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno výše, sídlem jejího podnikání a provozování činnosti je na území hlavního města Prahy. Společnost a zaměstnanci řídí vrcholový management, který je složen z profesionálů, kteří disponují bohatými zkušenostmi jak z oblasti finančního a investičního poradenství, tak i z oblasti řízení podniku. Mottem společnosti je „optimálně a inteligentně investovat“. Cílem je tedy nesázet jen na rostoucí kurzy, ale přizpůsobit očekávané výnosy a rizika jak tržním výkyvům, tak i individuálním cílům a potřebám každého klienta.

Klientům nabízí sestavení investičních strategií a portfolií, která jsou jim šitá na míru, a atraktivní zhodnocení nezávislé na vývoji trhů. Spolupracuje s renomovanými zahraničními partnery, díky kterým může otevírat individuální i korporátní investiční účty přímo v zahraničí se zajištěním účtů ve výši 100% do 3,2 mil. EUR v Německu a 25 mil. USD v USA. Při své práci využívá investiční certifikáty, ETF, investiční strategie hedge fondů a další investiční instrumenty. Svým klientům dále nabízí otevření i vedení účtů, stejně jako online přístup k účtu zdarma a odměnu za poskytování poradenství si účtuje až zpětně na základě podílu na čistém zhodnocení, tj. její odměna za práci je závislá pouze na tom, jak úspěšná bude strategie, kterou vybere v případě zahájení spolupráce po osobní konzultaci. Žádné další poplatky či hodinové sazby si neúčtuje.

Individuálním investorům nabízí možnosti investování od 20.000 EUR, 15.000 USD, konzultace a pomoc při výběru strategie buď v Německu nebo v USA dle jeho rizikově výnosového profilu, otevření individuálního účtu na jméno klienta (tzn. že BBI a.s. s penězi klienta vůbec nedisponuje) [28].

Investiční poradenství

Klasické investiční produkty jako jsou fondy nebo akcie vydělávají na rostoucích trzích. Pokud trhy stagnují nebo dokonce klesají, hodnota portfolia složeného z těchto investičních nástrojů také stagnuje nebo klesá.

V sousedním Německu se rozvinul trh s investičními certifikáty. Uvádí je renomované banky, které zaručují, že je investor může v reálném čase koupit a prodat. Strategií je mnoho a typů certifikátů ještě více.

Tyto produkty české banky nenabízí i přesto, že jsou zcela transparentní a levnější, než standardně nabízené možnosti. Mohou se chovat podobně, jako podílové fondy i jako zajištěné nebo dokonce garantované fondy. Díky těmto charakterovým vlastnostem garantují zisk, i když trh stagnuje nebo dokonce klesá. Je třeba si pouze utvořit očekávání na nejbližší týdny, měsíce nebo roky (dle požadavků investora) a pak zvolit správnou strategii. Obdobné výhody nabízí i další moderní investiční instrumenty jako ETF (burzovně obchodovatelné fondy).

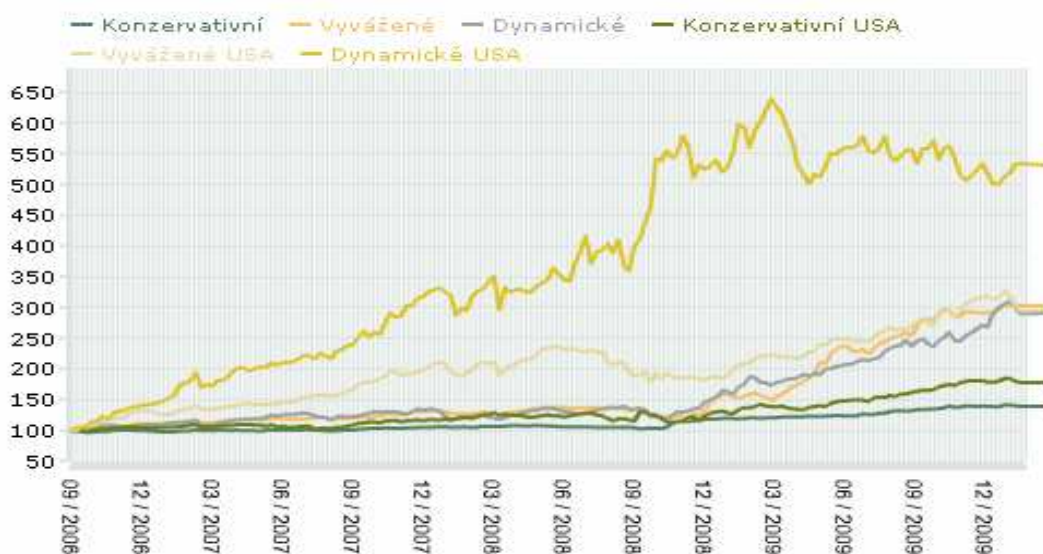
Investiční strategie

Jde o jedinou společnost v ČR, která svým klientům nabízí speciální investiční strategie založené na nejmodernějších investičních instrumentech, jako jsou:

- investiční certifikáty
- burzovně obchodované fondy (ETF)
- korporátní a konvertibilní dluhopisy
- opce a další

Oproti standardním podílovým fondům vynikají tyto instrumenty především nižším poplatkovým zatížením, okamžitou likviditou a bezkonkurenčním riziko-výnosovým profilem. Díky tomu dosahují portfolia stabilně vynikajících výsledků nejen v období rostoucích, ale také stagnujících a klesajících trhů [28].

Graf 8: Výkonnost portfolií společnosti



Zdroj: http://www.bbi.cz/cs/spolecnost/zakladni-informace-o-spolecnosti_1.html

Transparentnost a bezpečnost

Svým klientům nabízí maximální transparentnost a bezpečnost vložených financí díky individuálním investičním účtům vedeným na jméno klienta. Klient neneso riziko společnosti a každý účet nabízí stoprocentní zajištění vložených prostředků. Předčasné ukončení investiční strategie a výběr peněz z účtu nepodléhá žádným sankčním poplatkům a klient tak má své prostředky v případě potřeby kdykoliv k dispozici.

Komunikace s klienty a odměna za poskytnuté služby

Se svými klienty pravidelně komunikuje a snaží se maximálně vycházet vstříc individuálním potřebám a požadavkům každého investora. Za své služby je odměňována na základě podílu na čistém zisku klienta. Vydělá tedy pouze, pokud vydělají i její klienti.

Alternativní investice

Dále klientům umožňuje podílet se na alternativních investičních projektech z oblasti nemovitostí, fotovoltaických elektráren nebo mikrofinancí, které nabízí od roku 2008.

Mikrofinancování je zajímavý business s mikroúvěry, který umožňuje poskytovat bankovní služby nejchudším podnikatelům v zemích 3. světa, kteří nemají přístup k finančnímu systému. Míra nesplacených úvěrů, díky kolektivnímu ručení, bývá překvapivě často nižší než u komerčních úvěrů [28].

Měnové zajištění

Klientům rovněž nabízí měnové zajištění do CZK pro investice od 25.000 EUR/USD. Měnové zajištění není zatíženo žádnými transakčními poplatky, nákladem zajištění je pouze spread ve výši 0,03 USD/CZK, případně 0,03 EUR/CZK +/- úrokový swap. Minimální záloha potřebná pro krytí měnového zajištění je 2.500 EUR, tedy max. 10 % z celkové investice, u vyšších objemů stačí i nižší záloha (až cca 2,5 % z objemu). Přímo do zajištění se pak vkládá 2 % z celkové investice.

Audit investic

Společnost provádí kompletní rozbor aktuálních investic, analyzuje a popisuje aktuální investice, rekapituluje historii investičního portfolia, porovnává aktuální investice s rizikově výnosovým profilem klienta, rozkrývá poplatkové zatížení klienta, doporučuje korekce, změny v aktuálním investičním portfoliu a nabízí kompletní návrh nového portfolia, které bude odpovídat požadavkům klienta.

Dále poskytuje svým klientům i dodatečnou péči, která zahrnuje např. monitoring investic, poradenství s řízením investičního portfolia a informační podporu formou měsíčních reportů a doporučení [28].

3.4 Analýza okolí firmy

- A. Analýza vnějšího okolí firmy
- B. Analýza konkurenčního prostředí firmy
- C. Analýza vnitřního prostředí firmy

Abychom mohli zformulovat základní strategii firmy, je nutné nalézt souvislosti mezi firmou a okolím. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit firmu na všechny situace, které mohou s největší pravděpodobností v budoucnu nastat. Základní východiska pro formulaci této strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Tato analýza zahrnuje různé techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím firmy zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem firmy. Je nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje a oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To nám pak umožní na tomto základě určit faktory, které strategii firmy ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na firmu [29].

Analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí firmy a analýza konkurenčního prostředí firmy nám poskytnou všechny potřebné podklady pro sestavení SWOT analýzy. Na základě analýzy vnějšího prostředí je možné definovat příležitosti a hrozby firmy a pomocí analýzy vnitřního prostředí lze určit silné a slabé stránky firmy.

A. Analýza vnějšího okolí firmy

Analýzu vnějšího prostředí lze rozdělit na dvě části. Jednak se jedná o analýzu obecného okolí, a dále jde o analýzu oborového okolí. Pro analyzování obecného okolí firmy použijí SLEPTE analýzu.

Analýza obecného okolí – SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je prostředkem pro analýzu změn okolí. Pomáhá k vyhodnocení případných dopadů změn na projekt, jež pocházejí z určitých oblastí dle následujících faktorů:

- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko

- ecology – ekologické hledisko

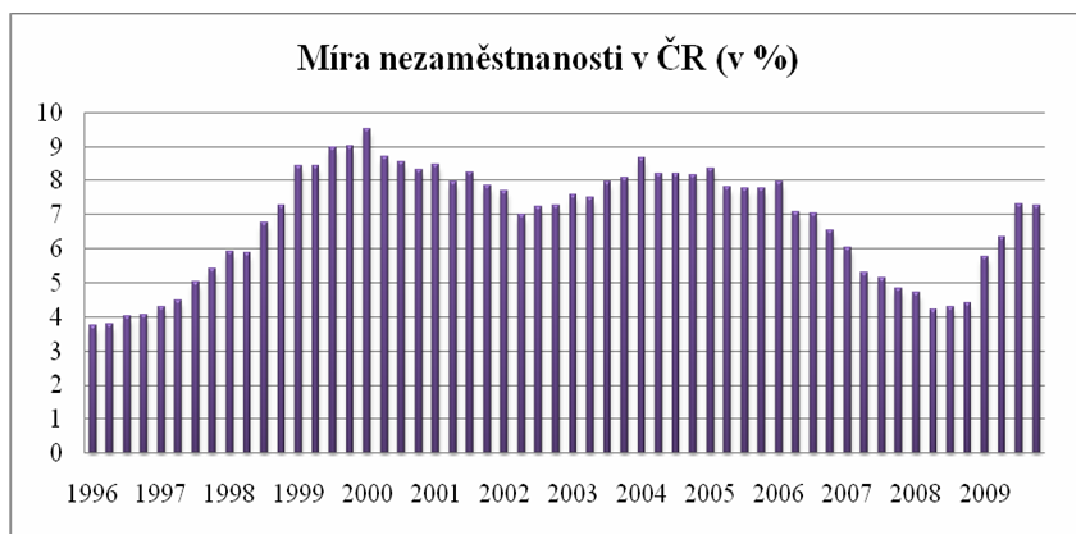
SLEPTE analýza představuje ucelený pohled na nestabilní a měnící se prostředí státu, kraje, obce a mnoho dalších. Při provádění této analýzy se nelze zaměřit pouze na současnou situaci, ale je nutné si klást otázky, jak se bude prostředí do budoucna vyvíjet a jaké změny se dají očekávat [29].

1. Sociální hledisko

Ve všech zemích Evropské Unie se projevil zlom ve vývoji nezaměstnanosti, který souvisí s celosvětovou ekonomickou krizí. Zatímco v letech 2005 – 2008 se meziročně počet lidí bez práce v EU snižoval, v roce 2009 nastal její prudký vzestup. Stejně tak tomu bylo i v České republice, kde se v 1. čtvrtletí letošního roku míra nezaměstnanosti zvýšila na úroveň 9,7 %.

Lidé jsou stále více ochotni za prací cestovat, což je dáno především výše zmíněnou krizí a vysokou nezaměstnaností. Firmy při hledání potenciálních nových zaměstnanců, mají tedy možnost vybírat z velkého počtu (mnohdy velmi kvalifikovaných a schopných) uchazečů. S růstající nezaměstnaností je nutné klást důraz na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Lze předpokládat, že dobře proškolení a znalostmi vybavení lidé si najdou snáze novou práci.

Graf 9: Míra nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

2. Právní a legislativní hledisko

Existuje mnoho právních předpisů, které upravují podnikatelskou činnost v České republice, ať již jde o Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a další. Aby mohla společnost BBI a.s. vykonávat svoji činnost, je její povinností registrovat se jako investiční zprostředkovatel u České národní banky.

Předmět podnikání společnosti je výrazně ovlivněn, a to především z důvodu rozporu mezi českou a evropskou legislativou.

3. Ekonomické hledisko

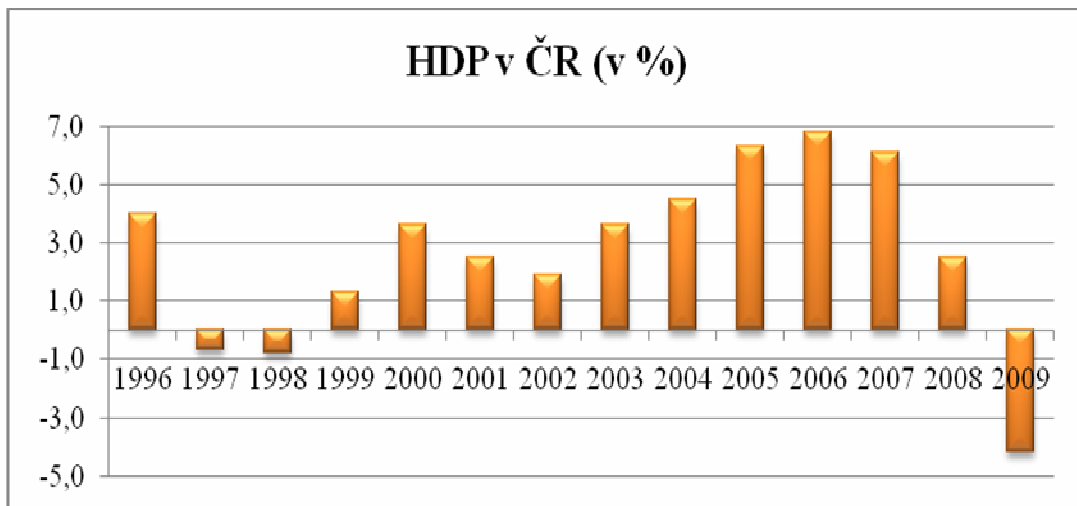
Vzhledem k hospodářské krizi není ekonomika České republiky příliš příznivá. Propady zaznamenávají téměř všechny makroekonomické ukazatele. HDP klesl meziročně ve 4. čtvrtletí roku 2009 o 4,2 %. Dalším významným ukazatelem je míra inflace, která meziročně vzrostla v roce 2009 o 1 %.

Lze předpokládat, že krize bude mít dopad i na čerpání dotací z EU, a to především z pohledu přísnějších parametrů při posuzování jednotlivých grantů. Bude se zřejmě klást i důraz na větší kontrolu provádění projektů. Na druhé straně se s krizí potýká řada společností, které se budou snažit čerpat finanční prostředky právě z fondů EU. Je možné tedy očekávat zvýšení počtu předložených projektových žádostí, a protože se objem finančních prostředků plynoucích do strukturálních fondů nezvyšuje, taky zvýšený počet jejich zamítnutí.

Do ekonomického hlediska je nutné zahrnout i inflaci. Zde je otázkou, jakým směrem se inflace bude pohybovat, zda bude stržena poklesem produkce nebo se jí podaří udržet a zmrazit, popř. zvýšit.

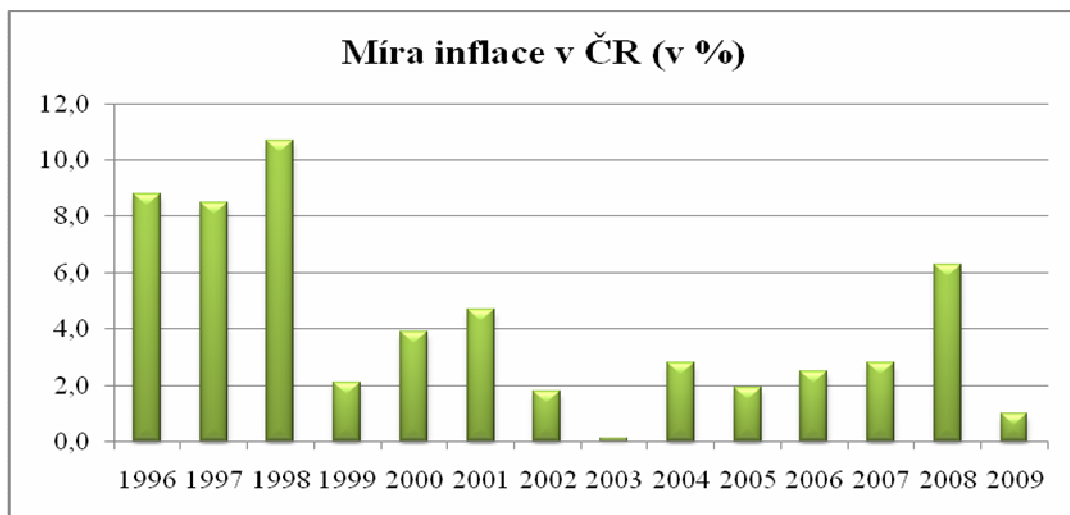
Důležitou a podstatnou otázkou je vývoj kurzu eura vůči koruně. I v tomto případě rostoucí volatilita kurzu může mít vliv na velikost objemu finančních prostředků z fondů EU, a to právě z důvodu čerpání finančních prostředků z EU v měně euro. Tyto kurzové rozdíly mohou být pak ztrátové, a to díky posílení koruny vůči euro, nebo ziskové, v případě oslabení koruny. Avšak i proti těmto kurzovým ztrátám se lze zajistit, a to např. nákupem opce, který zaručí pevný kurz v budoucnu. Tohoto nástroje by měli využívat především velké podniky, které chtějí podniknout velké investiční akce.

Graf 10: HDP v ČR



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

Graf 11: Míra inflace v ČR



Zdroj: <http://www.czso.cz/>

4. Politické hledisko

Celosvětová politická situace také není příliš příznivá. Vyplyvá to opět také z hospodářské krize. Současná vláda ČR Jana Fišera se snaží o zavedení úsporných opatření ve státním rozpočtu, která mají za cíl snížení schodku hospodaření státu a omezení dopadu hospodářské krize na českou ekonomiku. Nicméně zde zůstává otázka směřování české politické scény po jarních volbách. V poslední době též dochází

k radikalizaci některých politických skupin a organizací, což představuje hrozbu pro občanskou společnost. Došlo také ke vzniku nových politických stran, které mohou významným způsobem promluvit do výsledku voleb.

Lze předpokládat, že pokud volby vyhrají levicově zaměřené strany, zvýší se podpora přijímání projektů ze strany státu. Naopak, pokud volby vyhrají pravicově zaměřené strany, začne se zde více rozvíjet trh s firmami, které zaměří svoji podnikatelskou činnost na zpracovávání projektů a čerpání z dotací. Jejím cílem bude tedy zvýšit lobbying v EU.

V současné době je i velmi diskutovaným tématem ohrožení samotné Evropské unie a udržení eura. Problémy Řecka jsou známé již několik měsíců. Již pouze s pomocí EU a MMF může Řecko dostát svých závazkům. Přísný spořicí program má za úkol snížit deficit ze současných 13,6 % pod tři do roku 2014, což bude nadále zpomalovat růst řecké ekonomiky. Dále dojde ke zvýšení DPH a drastickému snižování mezd ve veřejném sektoru o zhruba 14 %. To povede k zatížení spotřeby, navíc dochází i k růstu inflace. Kontraproduktivní jsou také stávky, které brzdí řeckou ekonomiku. EU a MMF schválily záchranný balíček, jelikož by řecký bankrot ohrozil celý euro-systém a hrozila by i řetězová reakce, která by stáhla i další země eurozóny.

5. Technologické hledisko

Vyvíjející se technologie zasahují i do oblasti finančního poradenství. Jednotlivé firmy využívají softwary a platformy pro potřeby obchodování na kapitálových trzích celého světa, tyto softwary umožňují také analyzovat a backtestovat investiční strategie či zajišťují rychlejší přístup k aktuálnímu zpravodajství z kapitálových trhů. Samy se také snaží vyvíjet programy, které by byly schopné na základě přesně definovaných rizikově výnosových parametrů vyhodnotit ty nejlepší investiční strategie, případně vyhledávat na trzích nejvýhodněji oceněné investiční instrumenty, ze kterých tyto strategie sestávají.

High tech technologie se stala pro podniky nepostradatelnou součástí, díky níž mohou být lepší než konkurence. Proto je velmi důležité, aby si společnosti svoji technologii a know-how bedlivě chránily.

6. Ekologické hledisko

Protože služby investičního a finančního poradenství přímo nezasahují do této oblasti, nebudu se tímto hlediskem nikterak detailněji zabírat.

Avšak existují i investiční společnosti, které ve svém portfoliu služeb nabízejí např. i investice do solárních elektráren, které jsou v současné době velmi diskutovaných tématem. Patří mezi ty zdroje elektrické energie, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Některé investiční společnosti v zahraničí svou investiční politiku zaměřují pouze na ekologické investice.

B. Analýza konkurenčního prostředí firmy - Porterův model pěti sil

Analýza oborového okolí postihuje nejvýznamnější charakteristiky okolí firmy, které ho bezprostředně ovlivňuje. Týká se to zejména sektoru zákazníků (analýza trhu, segmentace), sektoru dodavatelů a sektoru konkurentů. Pro analýzu oborového okolí využijí Porterův model pěti sil.

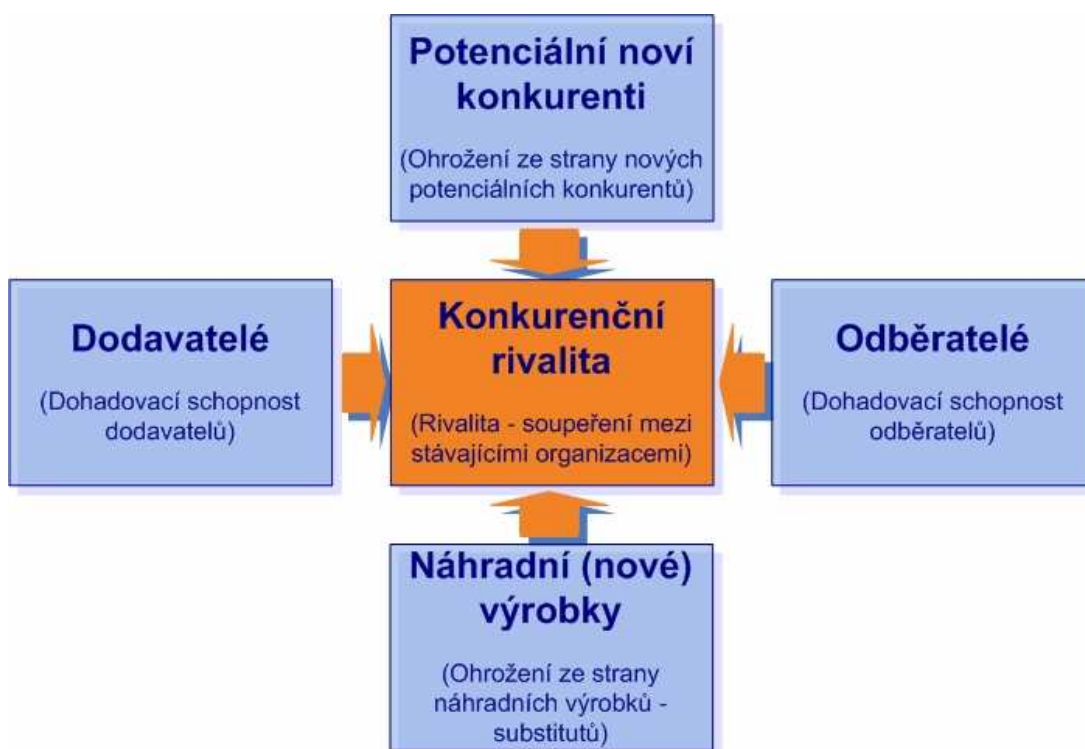
Cílem Porterova modelu 5-ti sil je snaha porozumět konkurenci z hlediska manažerů určité společnosti a následně najít způsob, jak této konkurenci úspěšně čelit. Největším problémem v současné době je značně „úzké“ chápání konkurence z pohledu manažerů, tj. že konkurence se odehrává pouze mezi přímými konkurenty. Jedná se sice o jednu z konkurenčních sil, ovšem ne jedinou, neboť konkurenční boj se skládá z 5 konkurenčních sil, a to:

- 1. síla – konkurenční rivalita,
- 2. síla – zákazníci,
- 3. síla – dodavatelé,
- 4. síla – potenciální noví konkurenti a
- 5. síla – substituční produkty.

Porterův model určuje stav konkurence v odvětví, který závisí na působení výše zmíněných pěti základních konkurenčních sil. Tento model je jedním z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie firmy s ohledem na její okolní prostředí. Vymezení výše zmíněných sil pak napomáhá k určování struktury odvětví. Navíc tyto

síly vymezují velikost propojování jednotlivých výrobců v určitém odvětví, tj. formu a sílu konkurenčního boje [31].

Obr. 5: Porterův model 5-ti sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Obecně je v oblasti činnosti podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců je výše rizika vstupu nové konkurence poměrně vysoká. Avšak to neplatí při finanční poradenství, které je relativně mladé odvětví s obrovskou dynamikou růstu. Mezi finančními poradci je velká skupina profesionálů s širokým spektrem znalostí finančních trhů, kteří jsou podle klientových potřeb schopni sestavit osobní finanční plán šitý na míru. Na trhu existuje mnoho poradenských společností a rivalita mezi nimi je obrovská. Vstup nových konkurentů je tedy minimální. Aby se na tomto již poměrně přesyceném trhu uchytíl nový konkurent, musí vynaložit velké

finanční prostředky na reklamu tak, aby se stal důvěryhodnou společností pro investory. BBI a.s. se zaměřuje na investiční poradenství na zahraničních kapitálových trzích, a to především na u nás méně známé instrumenty jako investiční certifikáty, ETF, warranty, opce či korporátní dluhopisy, čímž toto riziko v uplynulých letech omezovalo vzhledem k horší dostupnosti těchto možností z ČR. Nyní jsou tyto možnosti ještě omezenější díky přísnější regulaci kapitálových trhů. Toto riziko bude výrazněji ohrožovat společnost až poté, co ČR přijme společnou evropskou měnu.

2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu

Rivalita mezi stávajícími konkurenty je obrovská a úměrně se zvyšuje tím, čím větší je nárůst společností nabízejících finanční a investiční poradenství. Téměř všechny tyto firmy nabízejí obdobné produkty. Aby se ti největší rivalové prosadili, lákají své potenciální klienty nejrůznějšími marketingovými kampaněmi.

Společnost spolupracuje s vybranými zahraničními dodavateli, díky kterým svým klientům může nabídnout takové finanční instrumenty, které jsou jim přímo šité na míru a nejsou běžně na českém trhu dostupné. Tím toto riziko dosud také částečně omezuje.

3. Vyjednávací síla zákazníků

Tyto společnosti jsou se svými zákazníky v úzké spolupráci a snaží se vyhovět jejich specifickým požadavkům. Dalo by se předpokládat, že zákazníci mají vůči poradenským společnostem silnou vyjednávací pozici. Avšak společnost BBI a.s. se zaměřuje na specializovanější investiční možnosti v zahraničí a díky tomu vyjednávací sílu klientů výrazně omezují. Vyjednávací sílu využívají pouze ti zákazníci BBI a.s., kteří jsou v postavení bohatých individuálů či korporací, které jsou si vědomi své pozice k vyjednání si individuálních podmínek, jako je nižší podíl společnosti na výsledných výnosech či snížení transakčních poplatků.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

Většina dodavatelů nemá silnou vyjednávací pozici a lze u nich dojednat výhodnější podmínky. Jedná se jak o české tak i zahraniční dodavatele služeb. Protože je těchto dodavatelů poměrně velké množství, je možné si vybrat takového dodavatele, který nabídne ty nejvýhodnější podmínky spolupráce.

Především zahraniční dodavatelé investičních služeb jako je poskytování obchodních platforem, přístupu na kapitálové trhy či analytických softwarů jsou ve velkém konkurenčním prostředí, proto jim boj o odběratele jejich služeb neumožňuje příliš využívat vyjednávací síly.

5. Hrozba substitučních výrobků (služeb)

Většina nabízených služeb této společnosti je jedinečná, lze k nim jen těžko najít substituty. Jedná se o služby, které plně vyhovují požadavkům klienta. Společnost sestavuje jedinečné na trhu jinak nedostupné strategie, které využívají buď specifických tržních vlastností či jsou šity přesně na míru klienta.

C. Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro zhodnocení vnitřního prostředí společnosti využijí analýzu 7 S. Na jejím základě je pak možné určit silné a slabé stránky společnosti, které jsou potřebné pro sestavení SWOT analýzy.

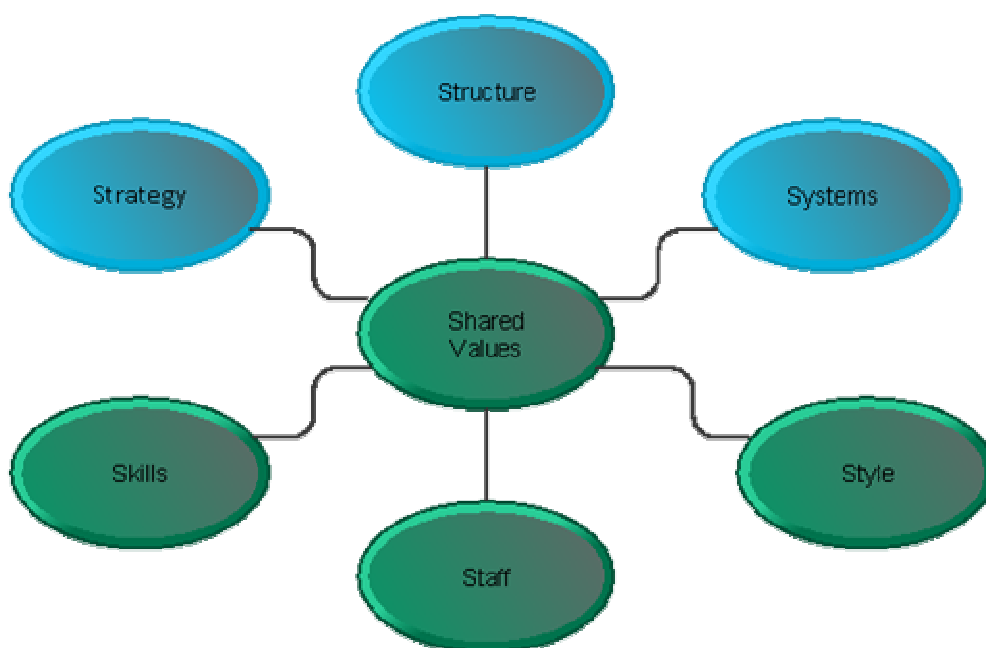
Analýza 7S

Tato koncepce od společnosti firmy McKinsey (McKinsey 7S Framework) je určena k analýze vnitřního prostředí firmy. Analýza je vhodná pro obecnou analýzu a je postavena na předpokladu, že úspěšná firma musí mít v souladu určité elementy. Z pohledu firmy je založena na sedmi základních klíčových hlediscích. Používá se především pro potřeby managementu, pro identifikaci možných zlepšení, analýzu případných dopadů plánovaných změn nebo identifikaci směrování strategie. Definuje oblasti, které je nutné z hlediska managementu řešit. Skládá se z elementů, které jsou rozděleny na "tvrdé" a "měkké". Mezi tvrdé elementy patří strategie, struktura

a procesy, mezi měkké elementy patří zaměstnanci, sdílené hodnoty, styl vedením a schopnosti.

Vlastní postup při analýze se skládá ze tří základních kroků. Prvním krokem je určení firemních hodnot a způsobu, jakým jsou tyto hodnoty podporovány tvrdými elementy. Druhým krokem je určit, jakým způsobem se tvrdé elementy podporují navzájem. V posledním kroku je potřeba určit, jakým způsobem měkké elementy podporují elementy tvrdé [32].

Obr. 6: Analýza 7 S



Zdroj:<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%99%C3%ADzen%C3%AD/Method/Anal%C3%BDza7S.aspx>

1. Strategy – strategie

Strategie určuje, jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu. Jak již bylo výše zmíněno, mottem společnosti je „optimálně a inteligentně investovat“. Cílem je tedy nesázet na rostoucí kurzy, ale přiměřeným způsobem přizpůsobit očekávané výnosy a rizika jak tržním výkyvům, tak i individuálním cílům a potřebám každého klienta.

Z toho vyplývá strategie společnosti, která usiluje o naplnění uvedené vize prostřednictvím poskytování služeb při maximálním zohlednění požadavků zákazníka a skrze sledování nejnovějších trendů v této oblasti.

2. Structure – struktura

Struktura určuje, jakým způsobem je firma organizovaná. Organizační struktura společnosti je v zásadě koncipována jako liniově štábní. V čele společnosti stojí managing director, kterému jsou podřízeni business director a investment sales manager. Ti mají na starosti jednotlivá oddělení společnosti. Avšak je otázkou, zda by nebylo výhodnější pro společnost využít maticovou strukturu.

3. System – procesy

Procesy určují, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy. Společnost využívá hned několik informačních systémů aplikovaných na různé procesy. Samostatné informační systémy tak podporují například vytváření investičních strategií nebo řízení vztahů se zákazníky. Některé agendy jako například školení jsou doposud zpracovávány ručně.

Procesy v BBI a.s. určují, jakým způsobem prochází celá zakázka společností. Mezi důležitý faktor lež řadit čas. Je nutné vzít na vědomí časové intervaly mezi vyhledáním klienta, oslovením, představením nabídky služeb, doporučením až po uzavření obchodu.

4. Staffs – zaměstnanci

Zaměstnanci určují, jaké jsou obecné schopnosti zaměstnanců. S ohledem na zaměření společnosti je výběr zaměstnanců klíčovou otázkou pro úspěšné fungování organizace. Protože je oblast finančního poradenství a sestavování investičních strategií velmi náročná, je velmi obtížné najít takové zaměstnance, jejichž profil by přesně odpovídal potřebám společnosti. Společnost si vybírá takové zaměstnance, kteří projeví skutečný zájem o oblast investic a mají sami snahu se dozvědět co nejvíce.

Firma umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání formou různých školení a kurzů a usiluje o maximální stabilitu v obsazení jednotlivých pozic. Protože se jedná skutečně o velmi rozsáhlou, specifickou a náročnou oblast, jsou zaměstnanci stále slabším článkem společnosti.

5. Shared values – sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty určují, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty. Jelikož se jedná o relativně mladou firmu (na českém trhu působí teprve od roku 2007), firemní kultura se teprve postupně vytváří a vznikají relativně stabilní vazby a pravidla chování mezi jednotlivými zaměstnanci společnosti a vymezují se mantinely mezi jednotlivými odděleními. Firemní kultura se dotváří i teambuildingovými akcemi pořádanými organizací pro její zaměstnance se zaměřením na pozitivní mezilidské vztahy.

Sdílené hodnoty by neměly být oddělené, lidé musí ve společnosti mezi sebou maximálně spolupracovat a komunikovat. Tyto dva faktory jsou důležitou součástí sdílených hodnot, bez kterých by neexistoval žádný projekt.

6. Style – styl vedení

Styl vedení určuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura. Firma využívá zejména demokratický styl řízení, kdy má vedoucí přirozenou autoritu, naslouchá svým podřízeným, avšak si nechává prostor pro vlastní konečné rozhodnutí.

7. Skills – schopnosti

Schopnosti určují, jakým způsobem získávají jednotliví pracovníci své kompetence. Systém řízení je značně demokratický, někdy až liberální, není založen na množství interních předpisů, které by vedlo ke zdlouhavému rozhodovacímu procesu a nepružnému změnovému řízení. Tento systém řízení efektivně využívá schopností

a znalostí jednotlivých zaměstnanců i jejich kreativitu a rozhodování vedoucích zaměstnanců i manažerů se často děje na poměrně širokém prostoru.

3.5 SWOT analýza¹

SWOT analýza hodnotí silné, slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí dlouhodobého plánování společnosti.

Příležitosti a hrozby vyplývají z výše provedených analýz, tj. analýzy 7S, Porterovy analýzy a SLEPTE analýzy.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy, tj. vnitřního prostředí, a současné situace okolí firmy, tj. vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí se hledají a klasifikují silné a slabé stránky firmy, v e vnějším prostředí naopak příležitosti a hrozby pro firmu. Pro specifikaci jednotlivých stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. V rámci SWOT analýzy je nutné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami. Tyto synergie mohou být pak v zápětí použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy [33].

¹ Analytické metody popisují v analytické části a nezahrnují je do teoretických východisek. S výše zmíněnými analytickými nástroji jsem se seznámila při studiu na VUT v Brně, Fakultě podnikatelské.

S (silné stránky):

- Vysoká kvalita služeb
- Velmi široká nabídka investičních instrumentů
- Dobře nastavená strategie společnosti
- Dobré mezilidské vztahy
- Trvalé zlepšování procesů a systémů ve firmě
- Profesionální jednání se zákazníky

➤ **W (slabé stránky):**

- Nedostatečně vzdělání zaměstnanci (jak po odborné tak i jazykové stránce)
- Poměrně malá společnost
- Nedostatečně dlouhá historie
- Chybějící komplexní informační systém
- Pouze pasivní servis klientů

➤ **O (příležitosti):**

- Zvyšování kvality služeb, rozšiřování nabídky služeb
- Zaměření na analytickou činnost a research na základě maximálního využití potenciálu zaměstnanců
- Aktivní servis klientů
- Využití moderních a alternativních investičních instrumentů
- Spolupráce s akademickou půdou (VŠE, MUNI)

➤ **T (hrozby):**

- Odklon stávajících zákazníků ke konkurenci
- Náhlé změny v kurzu měny (firma investuje na amerických a evropských trzích, tj. investice jsou v EUR nebo USD)
- Obava lidí investovat
- Legislativní změny a regulace

Schéma SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká kvalita služeb - Velmi široká nabídka investičních instrumentů - Dobře nastavená strategie společnosti - Dobré mezilidské vztahy - Trvalé zlepšování procesů a systémů ve firmě - Profesionální jednání se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšování kvality služeb, rozšiřování nabídky služeb - Zaměření na analytickou činnost a research na základě maximálního využití potenciálu zaměstnanců - Aktivní servis klientů - Využití moderních a alternativních investičních instrumentů - Spolupráce s akademickou půdou (VŠE, MUNI)
T – hrozby	<ul style="list-style-type: none"> - Odklon stávajících zákazníků ke konkurenci - Náhlé změny v kurzu měny (firma investuje na amerických a evropských trzích, tj. investice jsou v EUR nebo USD) - Obava lidí investovat - Legislativní změny a regulace 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečně vzdělaní zaměstnanci (jak po odborné tak i jazykové stránce) - Poměrně malá společnost - Nedostatečně dlouhá historie - Chybějící komplexní informační systém - Pouze pasivní servis klientů

Doporučení:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využití příležitosti

ST – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Z výše provedené SWOT analýzy lze, kromě zaměstnanců jako nejslabšího článku společnosti, za další negativní vlivy značit obavu lidí z investování, obzvláště po spíše negativních zkušenostech s tunely, podvody, obchodování na poplatky či silnými propady akciových trhů. Lidé často mají strach pro svoji neznalost tohoto odvětví, často jazykovou bariéru a ne velkými zkušenostmi investovat své peníze do oboru, kterému nerozumí. Dalším problémem je otázka měnového rizika, která stále visí ve vzduchu. Většina peněz se investuje na zahraničních trzích v EUR či USD, proto každý investor podstupuje měnové riziko. I když společnost nabízí i možnost měnového zajištění, lze tento problém spolu s obavou lidí investovat jen těžko ze strany společnosti ovlivnit. Oblast, kterou by tato společnost mohla zlepšit, je vzdělávání svých zaměstnanců. Měla by se zaměřit na zvyšování jejich kvalifikace, zlepšování jejich jazykových znalostí a komunikačních dovedností prostřednictvím např. pořádání pravidelných kurzů a školení, které jsou bezesporu velmi důležité pro jejich profesionální vystupování.

4.1 Vyhodnocení chyb předchozího projektu

Společnost Best Buy Investments a.s. (dále jen BBI a.s.) se poprvé ucházela o dotace z fondů EU v polovině roku 2008, kdy předložila projekt v rámci 1. výzvy operačního programu Praha – Adaptabilita. Projekt s názvem „Zvyšování konkurenceschopnosti finančních a investičních poradců“ úspěšně prošel formálním hodnocením, avšak v následném expertním hodnocení nedosáhl potřebného počtu bodů tak, aby mohl být dále hodnocen a posléze přijat (viz. Příloha 1).

Projekt byl zaměřen na zvyšování konkurenceschopnosti finančních a investičních poradců. To mělo být dosaženo díky pořádání školení, které by bylo zacíleno na poskytování školení těchto poradců jak z oblasti finanční a investiční, tak i školení zaměřená na soft skills. V této oblasti bylo projektu vyčteno, že obecně jsou poradci dobře vyškoleni ze svých centrál a po odborné stránce jsou velmi dobře připraveni nabízet dané produkty.

Avšak zde došlo zřejmě k ne zcela přesnému popsání cíle projektu a zřejmě i nepochopení této oblasti. Většina finančních a investičních poradců je vázána na své centrály, které je školení pouze na produkty, které jejich centrály nabízejí. Proto nemají širší informace o dalších možnostech, které by byly pro jejich klienty výhodnější. Tyto možnosti stále nejsou v ČR standardně dostupné, jelikož se zde stále dobře prodávají dražší produkty. Cílem projektu bylo právě rozšířit jejich znalosti o další možnosti investovat finanční prostředky i do produktů, které jejich centrály nenabízí a které nabízí optimalizaci riziko-výnosového profilu portfolií jejich klientů.

Dalším problémem byla měřitelnost přínosů pro cílovou skupinu. Popis jednotlivých kurzů byl příliš obecný. V projektu chyběla přesně vymezená struktura a provázanost jednotlivých kurzů. I celkový přínos kurzů pro zvýšení finanční gramotnosti nebyl dostatečně prezentován.

Problémem byla i úspěšnost účastníků po získání podpory, která byla dle hodnotitelů diskutabilní. V tomto případě je velmi složité prokázat, jak by se úspěšnost měla měřit. Projekt vycházel ze zkušeností zaměstnanců společnosti BBI a.s., kteří dříve pracovali pro jiné finanční instituce jako odborní poradci více jak 8 let. Přínosem pro cílovou skupinu mělo být zlepšení jejich efektivity u klientů. U 100 oslovených klientů poradce s dvouletou praxí zrealizuje obchod u 10 z nich. Díky školení by poradci mohli zrealizovat obchod u 25 lidí ze 100 oslovených. To představuje nárůst o 150%. Avšak jak bylo projektu vytknuto, tento odhad je velmi diskutabilní a výstup, resp. úspěšnost proškolených, nelze přímo měřit.

Dále v projektu chyběla detailní analýza potřeb cílové skupiny. Potřeby vycházely opět ze zkušenosti společnosti BBI a.s., která za dobu svého působení na trhu realizovala několik školení pro finanční a investiční poradce na obdobná témata „Jak investovat“. Vždy na konci těchto školení byl rozdán dotazník, kde se téměř většina z nich vyslovila pro odebrání informací a díky obrovské spokojenosti i požadavek na konání dalších školení a poskytování následného informačního servisu. Protože by bylo poskytování školení finančně náročné a požadavek na pořádání nebyvale velký, pokusila se společnost čerpat finanční prostředky z fondů EU.

V projektu byly rovněž nedostatečně charakterizované potřeby cílové skupiny a způsob zjišťování jejich potřeb. I popis potřeb je podle hodnotitele pouze stručně charakterizován. Potřeby cílové skupiny vycházejí z několikaletých zkušeností

odborných pracovníků a zaměstnanců společnosti, kteří dříve pracovali pro jiné finanční instituce. Podle nich školení, které poskytují centrály finančních poradců, nemají příliš vysokou odbornou úroveň a jsou zaměřeny především na prodej, nikoli na zvyšování finanční gramotnosti a postrádají proklientský přístup, je zde převážně sledován provizní výstup, nikoli zaměření na konečný výsledek pro klienta. Školení totiž provádějí zaměstnanci daných finančních institucí a cílem je poradce přimět prodávat více produktů svých centrál, které jsou dražší, a jejich riziko-výnosový profil není optimalizovaný.

Dalším problémem bylo zapojení cílové skupiny. Cílová skupina měla být o projektu informována direct mailingem, zveřejňování pořádaných seminářů v odborných časopisech a novinách, dále na portálech obchodních partnerů společnosti BBI a.s. a vytvoření internetového e-learningového portálu. Avšak i toto zapojení bylo nedostatečné.

V rámci rozpočtu byly výtky k počtu školitelů a lektorů soft skills. Problém bylo překrývání jednotlivých činností, a proto bylo navrženo zkrácení rozpočtu. Avšak náplň lektorů byla zřejmě nesprávně pochopena. Do projektu měli být zapojeni manažer projektu, dále administrativní pracovník a tři odborní pracovníci, tj. zaměstnanci společnosti BBI a.s., kteří by doplňovali jednotlivé kurzy o praktickou část. Dalšími měli být školitelé z řad kapacit z ČR i ze zahraničí v oblasti finanční a investiční, díky partnerským vztahům společnosti především v Německu, USA, Velké Británii, a dále lektoři soft skills.

Tyto výše zmíněné nedostatky způsobily, že i když projekt ve své podstatě může být přínosný, náklady na něj převažují možné přínosy. Proto nebyl doporučen k podpoře.

Aby společnost předcházela výše zmíněným problémům, bude nutné se v příští projektové žádosti zaměřit na své vlastní zaměstnance, kteří jsou na základě provedené SWOT analýzy slabým článkem společnosti a nikoli na externí finanční poradce, jak tomu bylo v předchozí žádosti. Kontinuální přístup ke vzdělávání vlastních zaměstnanců zvýší efektivitu výstupu na vyškoleného jednotlivce, optimalizaci portfolií klientů i jejich finanční gramotnost.

4.2 Financování záměru

Společnost se na základě této analýzy rozhodla získat finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Z volných prostředků společnosti ve výši zhruba 2, 5 milionu korun by však nešlo vytvořit efektivní vzdělávací systém, proto se společnost rozhodla zvážit možnosti navýšení kapitálu společnosti.

1. Financování ze strany banky

I přestože je společnost zisková, stále ještě hradí ze zisku ztráty z let minulých, proto by bylo velice obtížné získat úvěrové financování od bank, především právě vzhledem k finanční historii společnosti, v současné době by ani stabilní cash flow a rostoucí ziskovost společnosti nebylo dostatečnou podmínkou pro poskytnutí úvěru a společnost nemá žádné majetky, kterými by mohla za úvěr ručit.

2. Úpis akcií

Úpis dalších akcií byl zamítnut předsedou představenstva, který by emisí nových akcií přišel o kontrolní balík a aktuálně neměl dostatek prostředků pro odkup části nové emise tak, aby si kontrolní balík mohl udržet.

3. Úpis dluhopisů a vstup private equity kapitálu

Společnost tak zvažovala dvě varianty, a to úpis dluhopisů a vstup private equity kapitálu do společnosti. Úpis dluhopisů byl však problematický, jelikož se investoři obávali nedostatečné historie společnosti a ztrát minulých let, které musí být ještě vyrovnány. Pro získání investorů by tak kupón dluhopisů musel být příliš vysoký, což by společnost příliš zatížilo a případný přínos vzdělávacího programu by nemusel adekvátně kompenzovat tyto vysoké náklady.

Private equity kapitál znamenal kompromis, společnost by se vzdala pouze 10 % stávajících akcií, což by neohrozilo kontrolní balík a úrok z celkové výše poskytnutého kapitálu by zůstal na rozumné úrovni, aby společnost příliš nezatížil. Navíc tímto krokem mohla společnost získat partnery na Slovensku a rozšířit tak své aktivity i mimo území ČR.

4. Čerpání z fondů EU

Nicméně naskytla se i možnost, která by společnost nemusela zatížit ani tímto způsobem.

Jednou z cest, která se společnosti nabízí v oblasti vzdělávání, jsou dotační programy, které jsou BBI a.s. je prováděna na území Hlavního města Prahy, je pro ni možností dosáhnout na dotaci z EU v rámci operačního programu Praha – Adaptabilita, prioritní osy 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky.

Tato výzva byla vyhlášena jako 3. výzva v programovém období 2007 – 2013 dne 18. dubna 2010 a projekty se mohou předkládat do konce června 2010. Společnost BBI a.s. má již se zpracováním projektů zkušenosti. V rámci první výzvy vyhlášené v roce 2008 předložila projekt zaměřený na vzdělávání finančních a investičních poradců. Protože byl projekt zaměřen na příliš širokou cílovou skupinu, nebyly výstupy ani zájem o pořádané kurzy dost dobře prokazatelné.

4.3 Návrh postupu realizace projektu

Projekt bude zaměřen na vytvoření systému vzdělávání vlastních zaměstnanců společnosti BBI a.s. a přispěje k posílení lidského potenciálu na území hlavního města Prahy jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti těchto osob působící ve finanční a investiční oblasti v rámci zvyšování finanční gramotnosti v ČR.

Potřebnost projektu vyplývá z realizace předchozího vzdělávání ve společnosti, interního šetření mezi zaměstnanci a analýzy požadavků trhu na prohlubování kvalifikace zaměstnanců v této oblasti. Tato analýza byla provedena na základě průzkumu, který prokázal zájem o další profesní rozvoj a poptávku po aktivitách projektu.

Cílem projektu je vzdělávání zaměstnanců společnosti BBI a.s., zvýšení jejich produktivity, adaptability a konkurenceschopnosti na českém trhu. Přínosem pro společnost bude zvýšení její konkurenceschopnosti v oboru s vysokou přidanou hodnotou. Zaměstnanci budou moci svým klientům poskytnout širokou nabídku profesionálních služeb v oblasti financování a investování, včetně rad, konzultací a odborných doporučení.

Zvýší tak svou úspěšnost u klientů, dojde ke zvýšení jejich vlastní životní úrovně, a to díky lepším obchodním dovednostem a lepším znalostem obdobných z hlediska finančního a kapitálového trhu. Klient tak před sebou bude mít odborníka, který odvede práci ve prospěch svého klienta. Cílem je zvýšení finanční gramotnosti zaměstnanců společnosti Best Buy Investments a.s.

Hlavním cílem projektu je:

- zvýšení kvalifikace, produktivity práce a odbornosti zaměstnanců,
- rozšíření všeobecných měkkých dovedností,
- podpoření týmové spolupráce a vzájemné důvěry,
- zvyšování finanční gramotnosti,
- optimalizace riziko-výnosového profilu investičních portfolií,
- zdokonalení komunikačních dovedností.

Hlavní výstupy budou:

- připravené vzdělávací programy podle potřeb účastníků,
- počet osob, které absolvují vzdělávací programy a splní jejich podmínky.

Dosažení cílů proběhne realizací navrhovaných vzdělávacích aktivit. Vzdělávací moduly budou nastaveny tak, aby nabyté schopnosti a dovednosti zaměstnanci využili i na jiných pracovních pozicích, popř. v jiných profesích. Vzdělávání je pro zaměstnance motivující tím, že zvýší jejich konkurenceschopnost na trhu práce.

Projekt bude řízen zaměstnanci žadatele, kteří budou dohlížet nad správností realizace projektu, dodržováním publicity, stanovených výstupů a dosažení cílů projektu. Pro uskutečnění plánovaných vzdělávacích aktivit bude třeba využít služeb externího dodavatele, který bude vybrán podle zákonných pravidel a postupů (řádné výběrové řízení).

V rámci tohoto projektu se vytvoří vzdělávací program, v němž se bude klást důraz jak na hard skills, tak i na soft skills:

- Hard skills – povedou ke zvýšení odborných teoretických znalostí v oblasti investic a financí. V tomto případě budou zaměstnancům poskytnuty kompletní

informace o stávajících, moderních a alternativních investičních instrumentech, nových trendech, které povedou ke zvýšení jak jejich efektivnosti, tak i konkurenceschopnosti.

- Soft skills - povedou ke zlepšení sociálně psychologických a komunikačních dovedností. Důraz bude kladen na školení v obchodní a prodejní oblasti a na prezentační dovednosti.

Cíle projektu bude dosaženo:

- tvorbou nového vzdělávacího programu na základě provedené analýzy potřeb a požadavků cílové skupiny,
- realizací vzdělávacích kurzů konaných 1x týdně po dvou hodinách po dobu 26 měsíců, která bude věnována finanční a investiční oblasti, a 1x za 14 dní bude kurz zacílen na rozvoj soft skills,
- vytvořením internetového portálu, v rámci něhož budou formou e-learningových metod zajištěny teoretické a praktické části vzdělávacího systému,
- vytvořením příslušných studijních materiálů včetně zpracování do virtuální podoby.

Vzdělávací kurzy budou tematicky přizpůsobené z hlediska časového i věcného a témata budou aktuální. Povedou je kvalifikovaní lektoři jak z České republiky, tak i profesionálové z partnerských společností Best Buy Investments a.s. jako např. Portfolio Exclusive, ViTrade, Pinnacle Capital Markets a další.

Tyto kurzy budou postupně vyhodnoceny jejími účastníky, budou opraveny jejich nedostatky a úpravy budou zapracovány do následujících kurzů. Hodnocení bude probíhat dotazníkovou formou vždy po jednom měsíci konání. Hodnocení se zaměří na uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi.

Projekt bude předkládán v rámci operačního programu Praha – Adaptabilita, prioritní osy 1 - Podpora rozvoje znalostní ekonomiky, který je přímo zaměřena na podporu těch aktivit, které budou směřovat k vytváření a rozvoji systému kvalitního a uplatitelného dalšího profesního vzdělávání. Odpovídá cílům v oblasti rozvoje ekonomické gramotnosti, podpoře kvalifikované, vzdělané a adaptabilní pracovní síle, inovaci,

rozvoje podnikání a zlepšení pracovních příležitostí. Naplňuje požadavek na vývoj nových programů dalšího vzdělávání, včetně spolupráce vzdělávacích a finančních institucí při přípravě, realizaci a jeho následného vyhodnocování. Rovněž navazuje na "rozvoj znalostní ekonomiky" zvyšováním odborné způsobilosti cílové skupiny působící ve sféře finanční a investiční, rozvojem nabídky dalšího profesního vzdělávání a tvorbou nových vzdělávacích programů.

Cílovou skupinou jsou samotní zaměstnanci společnosti. Jejich klientelou je především laická veřejnost. Proto potřebují a vyžadují relevantní a odborné informace z finanční a investiční oblasti, především kapitálových trhů, pro poskytování odborného poradenství, v první řadě především za účelem ochrany kapitálu těchto klientů a v druhé řadě optimalizování dlouhodobého budování kapitálu těchto klientů.

Projekt se bude sestávat z 8 klíčových aktivit, které budou představovat pro projekt stěžejní části. Mezi tyto aktivity bude zařazeno:

1. příprava realizace projektu

V této části se projekt připraví jak po technické i věcné stránce. Bude nakoupena nezbytná technika pro realizaci projektu. Bude také spuštěn nový internetový portál, kde budou zveřejňovány potřebné informace o projektu, detaily k jednotlivým kurzům a výukový materiál.

2. personální zajištění projektů

Každý týden po dobu 26 měsíců se bude konat dvouhodinový kurz, který bude zaměřen na aktuální témata z oblasti finanční a investiční a jednou za 14 dní se bude konat dvouhodinový kurz zaměřený na soft skills. Celkový počet lidí, kteří povedou kurzy, je 5, 3 lidé budou specialisté z finanční oblasti a 2 lidé budou rozvíjet soft skills zaměstnanců. Jednotliví lektori budou rovněž participovat na přípravě studijních materiálů pro účastníky kurzů a na vedení kurzů.

3. příprava a tvorba studijních materiálů

Lektoři vzdělávacích kurzů připraví studijní materiály, které se budou týkat finanční a investiční problematiky. Každý účastník kurzu obdrží potřebné studijní materiály, které budou k dispozici i na internetovém portálu.

4. zahájení a realizace kurzů

Předpokládaný datum zahájení projektu je v říjnu 2010. Po dobu dvou měsíců bude projekt připravován po technické i věcné stránce a již od prosince 2010 bude zahájen první vzdělávací kurz.

5. vyhodnocování vzdělávacích kurzů

Jednotlivé kurzy budou vyhodnocovány svými účastníky, kteří vždy po uplynutí jednoho měsíce vyplní dotazníky, ve kterých budou moci ohodnotit jednotlivé kurzy jak po obsahové, tak i po technické stránce. Zjištěné nedostatky budou následně zapracovány do dalších vzdělávacích kurzů. V rámci vyhodnocování kurzů bude kladen důraz na obsah i kvalitu výkladu, jeho náročnost, srozumitelnost, množství předávaných informací za daný čas, praktické provedení přednášek a uplatnitelnost poznatků v praxi.

6. Publicita

Základní informace o vzdělávacích kurzech budou uveřejněny na nově vytvořeném intranetové portálu a budou rozesílány maily o nabízených kurzech zaměstnancům společnosti tak, aby se o nich dozvěděli všichni zaměstnanci.

7. internetový portál

V rámci projektu bude vytvořen e-learningový portál, prostřednictvím něhož budou účastníkům kurzů zajištěny teoretické a praktické části vzdělávacího programu. Bude zde vytvořena poradna, kde budou řešeny aktuální otázky z finanční a investiční oblasti. Důraz bude kladen na pravidelnou aktualizaci údajů. Dále zde budou zveřejňovány detailní informace o pořádaných kurzech, jejich harmonogram a struktura (cíl a obsah, termín a místo konání kurzu).

8. řízení projektu, administrace projektu

Projekt bude realizován v době 28 měsíců. Důraz bude kladen na koordinaci jednotlivých členů realizačního týmu. Řízení projektu bude mít na starosti manažer projektu a dva administrativní pracovníci.

Na dohodu o pracovní činnosti budou zaměstnanci manažer projektu a dva administrativní pracovníci, kteří se budou starat o administrativu projektu. Celkové náklady na tuto pracovní sílu se předpokládají ve výši 848 400 Kč. Dále na stejnou dohodu budou pracovat 3 odborní pracovníci, kteří budou odborníci z finanční a investiční oblasti. Předpokládané náklady dosahují výše 897 000 Kč. Soft skills dovednosti povedou další dva odborní pracovníci, na které se předpokládají náklady ve výši 208 000 Kč. Za částku 134 500 Kč bude nakoupena potřebná technika a vybavení, které zabezpečí kvalitní pořádání kurzů. Tvorba materiálů a e-learningového portálu byla vyčíslena na 370 000 Kč.

Celkové předpokládané náklady činí na projekt 2 457 900,-.

Při sestavování rozpočtu je nutné vycházet z min. a max. výše celkových nákladů, která se ve třetí výzvě pohybuje v rozmezí 2 – 10 milionů Kč. Je nutné si dávat pozor na výši nepřímých nákladů, které nesmí být vyšší než 18 % přímých nákladů u projektů, které požadují výši podpory do 4 miliony Kč.

Protože se jedná o relativně malou společnost s ne dlouhou existencí na trhu s cílem školit pouze své vlastní zaměstnance, je tato výše požadované dotace zcela optimální.

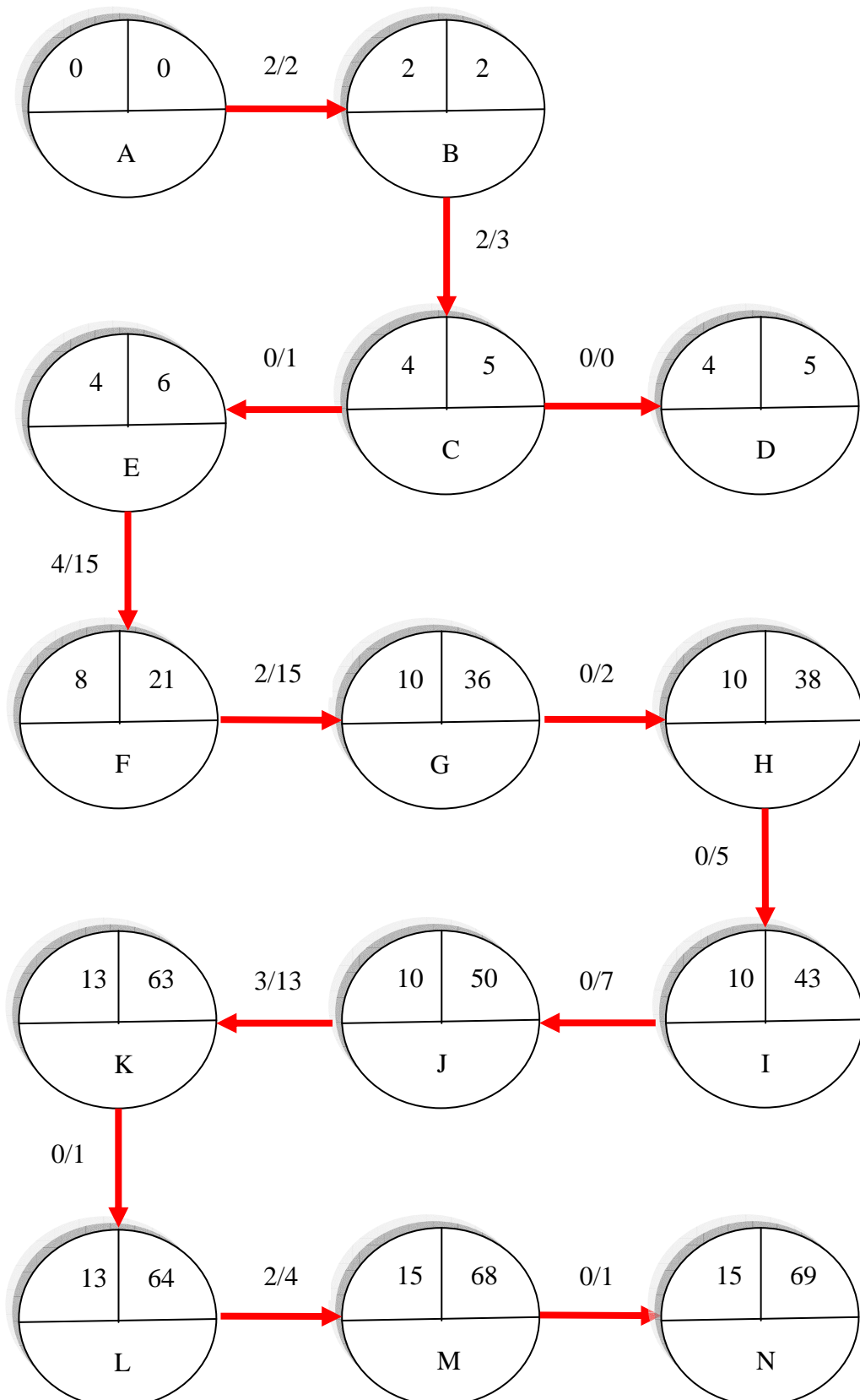
Tab. 5: Návrh rozpočtu projektu

Název		Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena	Cena celkem
01	Osobní náklady				
01.01	DPČ				
01.01.01	Manažer projektu	měsíc	28	14 300 Kč	400 400 Kč
01.01.02	Administrativní pracovní	měsíc	28	8 000 Kč	224 000 Kč
01.01.03	Administrativní pracovní	měsíc	28	8 000 Kč	224 000 Kč
01.01.04	Odborný pracovník	měsíc	26	11 500 Kč	299 000 Kč
01.01.05	Odborný pracovník	měsíc	26	11 500 Kč	299 000 Kč
01.01.06	Odborný pracovník	měsíc	26	11 500 Kč	299 000 Kč
01.01.07	Odborný pracovník	měsíc	26	4 000 Kč	104 000 Kč
01.01.08	Odborný pracovník	měsíc	26	4 000 Kč	104 000 Kč
02	Zařízení a vybavení				
02.01	Notebook	ks	3	22 000 Kč	66 000 Kč
02.02	Dataprojektor	ks	1	30 000 Kč	30 000 Kč
02.03	Tiskárna	ks	1	5 000 Kč	5 000 Kč
02.04	Multifunkční zařízení	ks	1	20 000 Kč	20 000 Kč
02.05	Mobilní telefon	ks	3	4 500 Kč	13 500 Kč
03	Služby				
03.01	Publikace, školící materiál	ks	40	500 Kč	20 000 Kč
03.02	Tvorba a úprava webu	služba	1	350 000 Kč	350 000 Kč
Celkové přímé náklady					2 087 900 Kč
Celkové nepřímé náklady					370 000 Kč
Nepřímé náklady/ Přímé náklady (v %)					17,72%
Celkové náklady projektu					2 457 900 Kč

Zdroj: Vlastní, Obvyklé ceny/ pro období 2009/2010 platnost od 5.5.2009 (viz. Příloha 3). Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

4.4 CPM projektu

Kritická cesta projektu určí, kolik lidí a dnů bude potřeba na vypracování celého projektu. Je rozdělena na několik fází číslovaných od písmene A až N, rozdělených podle počtu lidí a časové náročnosti.



A. Vyhlášení výzvy

Dne 21. 4. 2010 byla vyhlášena Magistrátem hlavního města Prahy výzva v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita k předkládání projektových žádostí v rámci prioritní osy 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky.

B. Prostudování výzvy

Na prostudování výzvy by měli být vyčleněni 2 lidé, kteří budou po dobu dvou dnů studovat výzvu včetně projektové příručky. Z předchozích zkušeností by měl tento počet lidí být dostatečný.

C. Rozhodnutí managementu o zpracování projektu

Po prostudování výzvy a jejího předložení managementu by měl management rozhodnout, zda předloží projekt v rámci dané výzvy či nikoli. Management společnosti by se měl zodpovědně rozhodovat na základě všech předložených informací.

Předpokládaný počet dní na rozhodnutí dvou manažerů firmy by mělo být tři dny.

D. Ukončení projektu

Pokud manažeři společnosti rozhodnou, že projekt není přínosný pro firmu nebo je příliš náročný na vypracování, rozhodnou o jeho zastavení.

E. Sestavení týmu, ustanovení vedoucích pracovníků a stanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti

Pokud manažeři společnosti rozhodnou, že by projekt byl pro firmu přínosný, zahájí se zpracování projektu. Nejdříve je nutné ustanovit vedoucí pracovníky, kteří budou řídit celý projekt. Rovněž se musí stanovit odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Vedoucími pracovníky budou již dva jmenovaní zaměstnanci, kteří mají nastudovanou výzvu a projektovou příručku.

Protože se vychází ze zkušeností z předchozího zpracování projektu, je potřeba řadit tuto činnost mezi ty nejdůležitější. Je nutné přesně definovat odpovědnosti a pravidelně kontrolovat provedené úkoly. Tato činnost ustanovení vedoucích by neměla trvat déle než jeden den.

F. Stanovení cíle, popisu a zdůvodnění potřeby projektu

V další fázi projektu je nutné stanovit cíle projektu, popis a zdůvodnění potřeby projektu. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí žádosti, a proto je její přípravě a zpracování nutné věnovat dostatečnou pozornost.

Z předešlé zkušenosti si je společnost dobře vědoma, že je potřeba přesně definovat cílovou skupinu a především velmi dobře zdůvodnit potřebnost projektu. Na tuto část projektu dříve nebyl nekladen dostatečný důraz. Proto je nutné, aby se této části věnovali minimálně další 4 lidé, kteří mezi sebou budou komunikovat, sbírat informace ve firmě tak, aby byli o dané situaci co nejlépe informováni. Na základě toho budou moci přesně definovat cíle a zdůvodnit potřebnost projektu, která by jim měla zabrat zhruba 15 dní.

G. Klíčové aktivity

Klíčové aktivity jsou další důležitou součástí projektu. Měly by obsahovat konkrétní popis fáze realizace projektu. Musí se jednat o logicky uzavřené celky činností, které postupně vedou k dosažení cíle projektu.

Oblasti klíčových aktivit by se měli věnovat 4 lidé po dobu 15 dnů. Tento počet je z předchozí zkušenosti dostačující.

H. Popis realizačního týmu

Realizační tým zahrnuje všechny osoby, které budou v rámci projektu pracovat a budou placeny z jeho rozpočtu. Do projektu je nutné napsat všechny pracovní pozice realizačního týmu.

Realizační tým by měl být popsán osobami, které budou připravovat rozpočet. I v tomto případě je možné vyjít ze zkušeností. Popis týmu by měly provést dvě osoby v předpokládaném čase 2 dnů (osoby budou vybráni z pracovníků připravující rozpočet projektu).

I. Analýza rizik

Při analýze rizik je potřeba vzhledem k jednotlivým klíčovým aktivitám definovat ta rizika, která by mohla průběh těchto aktivit znemožnit nebo by mohla způsobit

nesplnění plánovaných výstupů. Rovněž je nutné uvést, jak se bude těmto situacím předcházet a případně, jak se budou řešit, pokud nastanou.

Tato oblast byla v minulé žádosti relativně dobře popsána, i přesto by bylo potřeba zvýšit počet lidí z jednoho na min. 2 osoby s dobou trvání 5 dnů (tito lidé budou vybráni z řad pracovníků, kteří připravovali popis a potřeby projektu).

J. Monitorovací ukazatele

V žádosti je nutné vyčíslit, čeho se v projektu dosáhne. Plánovacích aktivit, které se v projektu uvedou, se musí dosáhnout do ukončení projektu. Proto je důležité uvádět pouze ty hodnoty, kterých se skutečně dosáhne, jako je např. počet podpořených osob, počet nových produktů atd.

Těmto ukazatelům je třeba věnovat náležitou pozornost. Ze zkušeností firma ví, že počet dní potřebných pro zpracování je přibližně 7 dní pro cca 4 zaměstnance, kteří budou vybráni z lidí zpracovávající klíčové aktivity (v klíčových aktivitách se rovněž píše o výstupech).

K. Rozpočet projektu

Při sestavování projektu je nutné vycházet z vyčíslení předpokládaných nákladů projektu podle jednotlivých kategorií, kterými jsou osobní a cestovní náklady, zařízení a vybavení, služby, přímá podpora a křížové financování.

Tato část je velmi náročná pro zpracování a je nutné vycházet z předem stanovených mzdových tabulek, dodržovat limity a způsobilé výdaje. Pro zpracování rozpočtu bude zapotřebí min. 3 lidí, předpokládaný počet dnů potřebných ke zpracování je 13.

L. Harmonogram realizace projektu

Harmonogram realizace projektu je prostředkem, který vyjadřuje, po jak dlouhou dobu poběží jednotlivé klíčové aktivity a jak na sebe budou časově vzájemně navazovat.

Závěrečnou fází je sestavení harmonogramu realizace projektu. Pro tuto oblast by měli být vymezeni 2 pracovníci, kteří by měli sestavit harmonogram během jednoho

dne. Tito pracovníci budou vybráni z týmu, který rovněž pracoval na klíčových aktivitách.

M. Sestavení projektu

V poslední fázi je nutné sestavit projekt a vložit ho do webové aplikace Benefit7. Pro tuto činnost je nutné vybrat dva nové pracovníky, kteří vše zkontrolují a zhodnotí, zda je pro ně (i pro hodnotitele projektu) projekt smysluplný a zda splňuje všechny požadované náležitosti. Této části je potřeba věnovat dostatek času tak, aby se případně upravily jeho nedostatky. Této části firma nevěnovala v minulosti příliš velkou pozornost, proto je nyní nutné, aby se sestavení projektu věnovali přibližně 2 pracovníci po dobu min. 4 dnů.

N. Podání projektu

Do 30. 6. 2010 je nutné finalizovat projektovou žádost ve webové aplikaci Benefit7. Dále musí být projekt předložen ve fyzické podobě na Magistrátu hlavního města Prahy. Tuto činnost vyková pouze jeden člověk (z týmu sestavení projektu) a bude realizována den před ukončením přijímání žádostí.

Z výše provedené kritické cesty vyplývá, že společnost Best Buy Investments a.s. bude potřebovat na vypracování projektu 13 lidí (celkový počet v CPM je 15, avšak 2 z nich jsou manažeři společnosti) a 69 dnů. Při vypracování se především vycházelo z předchozích zkušeností společnosti, které se snažila čerpat finanční prostředky z fondů EU již v 1. výzvě OPPA programového období 2007 – 2013.

Závěr

Téma mé diplomové práce „Postup a rizika zadávání projektů ESF“ jsem si vybrala z důvodu úzké spolupráce se společností Best Buy Investments a.s., která mě požádala o představení možností získat finanční prostředky z fondů EU pro konkrétní projekt. Cílem práce bylo na základě provedené analýzy této společnosti nastínit potřebný projekt a možnosti jeho financování.

Abych tohoto cíle dosáhla, bylo nutné nastudovat teoretická východiska, zejména fondy Evropské unie a jednotlivé dotační programy, které umožňují čerpat finanční prostředky z EU. Zaměřila jsem se především na Operační program Praha – Adaptabilita, a to z důvodu působení společnosti Best Buy Investments a.s. na území hlavního města Prahy. Dále bylo nutné provést analýzu problému současné situace, popsat problémy, které provázely a stále provázejí čerpání z fondů EU a zjistit nejčastější chyby v žádostech, které byly předloženy v první a druhé výzvě výše zmíněného operačního programu. Poté jsem na základě SWOT analýzy provedla analýzu potřebnosti projektu pro tuto společnost a zhodnotila možnosti jeho financování pomocí úvěru, úpisů akcií nebo dluhopisů na jedné straně a dotace ze strukturálních fondů EU na straně druhé. Jako nevhodnější z nich se jeví způsob financování z fondů EU. Bylo nutné pověřit, zda jsou žadatel i samotná žádost v souladu s podmínkami vyhlášené třetí výzvy tohoto operačního programu. Po získání všech potřebných informací, prověření souladu s výzvou a vyhodnocení optimálního finančního řešení projektu jsem mohla nastínit projekt.

Projekt se zaměřuje na zvyšování vzdělávání vlastních zaměstnanců společnosti a je koncipován do několika částí tak, jak se posléze vloží do formuláře žádosti Benefit7. Dále jsem sestavila návrh rozpočtu projektu, který vychází z doporučených cen a mezd vyhlášených v rámci třetí výzvy. Poté jsem zpracovala návrh časové a lidské náročnosti přípravy projektu pomocí metody CPM. Při jejím zpracování bylo velmi důležité vycházet z předchozích zkušeností, které jsem získala již při prvním pokusu společnosti Best Buy Investments a.s. dosáhnout na finanční prostředky EU v první výzvě stejného operačního programu.

V rámci navržených postupů nyní společnost připravuje projekt s názvem „Zvyšování vzdělávání zaměstnanců společnosti Best Buy Investments a.s.“, který by měla předložit

v rámci třetí výzvy OPPA na Magistrátu hl. města Prahy. Cíl své práce jsem tedy splnila.

Seznam použité literatury

- [1] FIALA, P., PITROVÁ, M. *Evropská unie*. 1. vydání. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2003, 743 s. ISBN 80-7325-015-2.
- [2] DOČKAL, V. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení*. Příručka projektového manažera. Masarykova universita. 2007. 137 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
- [3] HAVRÁNEK, J. *Příručka pro úspěšné žadatele o dotace ze strukturálních fondů*. Brno: Raven Consulting, 2006. 58 s. ISBN 80-903830-0-9.
- [4] KARLAS, J. *European integration and European public*. Prague: Institute of International Relations, 2006, 48 p. ISBN 80-86506-44-48-7.
- [5] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Fondy EU: glosář základních pojmů*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Odbor vnějších vztahů. 2005. 79 s. ISBN 80-239-6121-7.
- [6] MOLLE, W. *The economics of European integration: Tudory, practice, policy*. 3rd ed. Aldershot, Ashgate, 1997, 570 p. ISBN 1-84014-035-6.
- [7] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [8] VILMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2004, 196 s. ISBN 80-247-0828-0.
- [9] WEIDENFELD, W., WESSELS, W. *Evropská unie od A do Z. Příručka evropské integrace*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1997, 398 s. ISBN 80-7184-413-6.
- [10] KOLEKTIV AUTORŮ *Operační program Praha - Adaptabilita*. 1. vydání. Praha: Magistrát hl. města Prahy, 2006, 109 s.
- [11] KOLEKTIV AUTORŮ *Operační program Praha - Konkurenceschopnost na období 2006 - 2013*. 1. vydání. Praha: Útvar rozvoje hl. m. Prahy ve spolupráci s Odborem zahraničních vztahů a fondů Evropské unie MHMP, 2006, 107 s.
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ *Projektová příručka, Operační program Praha - Adaptabilita*. Praha: Hl. město Praha, 2010, 114 s.

- [13] KOLEKTIV AUTORŮ *Průvodce operačním programem Praha – Adaptabilita*. 1. vydání. Praha: Hl. město Praha, 2010, 21 s.
- [14] KOLEKTIV AUTORŮ *Evropský sociální fond v Praze*. Praha: Hl. město Praha, 2010, 135 s.

Internetové zdroje

- [15] Fondy Evropské unie. *Jak se finanční podpora z EU získává* [online]. 2007 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>.
- [16] Regionální politika EU. *Regiony pro regionální politiku* [online]. 2007 [cit. 2010-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalnifondy.cz/getdoc/f35b30a8-c37b-44ec-abe4-ba01ec4294b6/Regionalni-politika-EU>>.
- [17] RPC/CSF Česká republika 2004 > 06, Rámec podpory Společenství. *Průběh čerpání strukturálních fondů 2004-2006* [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=87b00722-a6644111-97ae-dcaad750f9c1>>.
- [18] Operační program Praha - Adaptabilita. *Programová dokumentace OPPA* [online]. 2007 [cit.2010-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/OPPA_CS_final.pdf>.
- [19] Evropský sociální fond . *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2007, 1, [cit. 2010-04- 25]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>.
- [20] Operační program Praha - Adaptabilita. *Programová dokumentace OPPA* [online]. 2007 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=47f39abd-6c50-4a31-9c69-2a8a34d11246>>.
- [21] Parlamentní zpravodaj. Evropské fondy jako politický problém. *Politika versus rozumná správa* [online]. 2007 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.pehe.cz/Members/redaktor/evropske-fondy-jako-politicky-problem>>.

- [22] PŘICHYSTAL, Aleš . Britské listy. *Lidé v ČR mají velké problémy s čerpáním z evropských fondů. Kdo za to může?* [online]. 2007 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.blisty.cz/2007/12/4/art37638.html>>.
- [23] Fondy Evropské unie. *MMR připravilo opatření, která zjednoduší čerpání evropských dotací* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Novinky/MMR-pripravilo-opatreni--ktera-zjednodusi-cerpani->>.
- [24] Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci. *STRATEGICKÁ ZPRÁVA ČR 2009* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty/Dokumenty-k-evaluaci/FileList/Strategicka-zprava-CR-2009/Strategicka-zprava-CR-2009>>.
- [25] Hlavní město Praha, Magistrát hl. m. Prahy odbor fondů EU. 1. VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTOVÝCH ŽÁDOSTÍ. *Analýza, únor 2009* [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%201%20vyzva/Analyza_1_vyzva_OPPA.pdf>.
- [26] Operační program Praha - Adaptabilita. *Analýza a souhrnné informace o 1. výzvě OPPA. Informace o schválených projektech* [online]. 2010 [cit. 2010-05-02]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/321_analyza-1.-vyzvy-oppa.html>.
- [27] Operační program Praha - Adaptabilita. *Souhrnné informace o 2. výzvě OPPA* [online]. 2010, 1, [cit. 2010-04-28]. Dostupný z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/vyzvy/418_souhrnne-informace-o-2.-vyzve-oppa.html>.
- [28] Best Buy Investment. *Základní informace o společnosti* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <http://www.bbi.cz/cs/spolecnost/zakladni-informace-o-spolecnosti_1.html>.
- [29] *Strategická analýza* [online]. Praha : C.H.Beck pro praxi, 2002 [cit. 2010-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=579&Print_Able=Yes>.
- [30] *Makroekonomické údaje* [online]. 2010 [cit. 2010-04-30]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

- [31] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2009 [cit. 2010-04-30]. Vlastní cesta. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [32] *Analýza 7S* [online]. 2010 [cit. 2010-04-30]. *Strategické řízení*. Dostupné z WWW: <<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Method/Anal%C3%BDza7S.aspx>>.
- [33] *SWOT analýza* [online]. 2008 [cit. 2010-04-30]. Vlastní cesta. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled operačních programů programového období 2007 – 2013	15
Tab. 2: Objem finančních prostředků na OPPA	29
Tab. 3: Projektové žádosti v 1. výzvě	38
Tab. 4: Projektové žádosti v 2. výzvě	40
Tab. 5: Návrh rozpočtu projektu	71

Seznam obrázků

Obr. 1: Zařazení operačních programů do soustavy strategických dokumentů.....	13
Obr. 2: Regiony pro regionální politiku.....	14
Obr. 3: Průběh čerpání ze strukturálních fondů EU.....	16
Obr. 4: Systém cílů a prioritních os OPPA.....	28
Obr. 5: Porterův model 5-ti sil.....	52
Obr. 6: Analýza 7 S.....	55

Seznam grafů

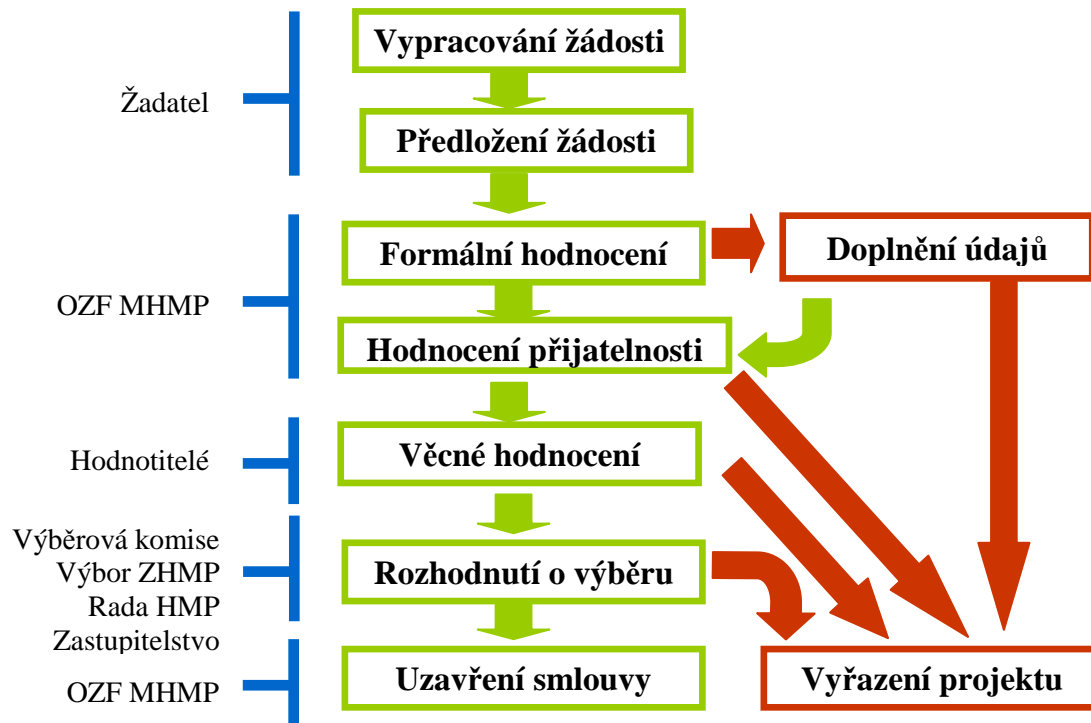
Graf 1: Schválené projekty ke konci roku 2009	17
Graf 2: Proplacené finanční prostředky ke konci roku 2009	19
Graf 3: Stav proplacených finančních prostředků	19
Graf 4: Průběh výběru projektových žádostí	38
Graf 5: Podíl výskytu chyby na všech nedostacích v 1. výzvě.....	39
Graf 6: Průběh výběru projektových žádostí	40
Graf 7: Podíl výskytu chyby na všech nedostacích v 2. výzvě.....	41
Graf 8: Výkonnost portfolií společnosti	44
Graf 9: Míra nezaměstnanosti v ČR	47
Graf 10: HDP v ČR.....	49
Graf 11: Míra inflace v ČR.....	49

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
EUR	Evropská měnová jednotka
FS	Fond soudržnosti
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
JPD 2	Jednotný programový dokument pro Cíl 2
JPD 3	Jednotný programový dokument pro Cíl 3
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NSRR	Národní strategický referenční rámec
OP	Operační program
OP LZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha - Adaptabilita
OPPK	Operační program Praha - Konkurenceschopnost
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ROP	Regionální operační program
SRPOP	Společný regionální operační program
SŠ	Střední školy
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
VOŠ	Vyšší odborné školy

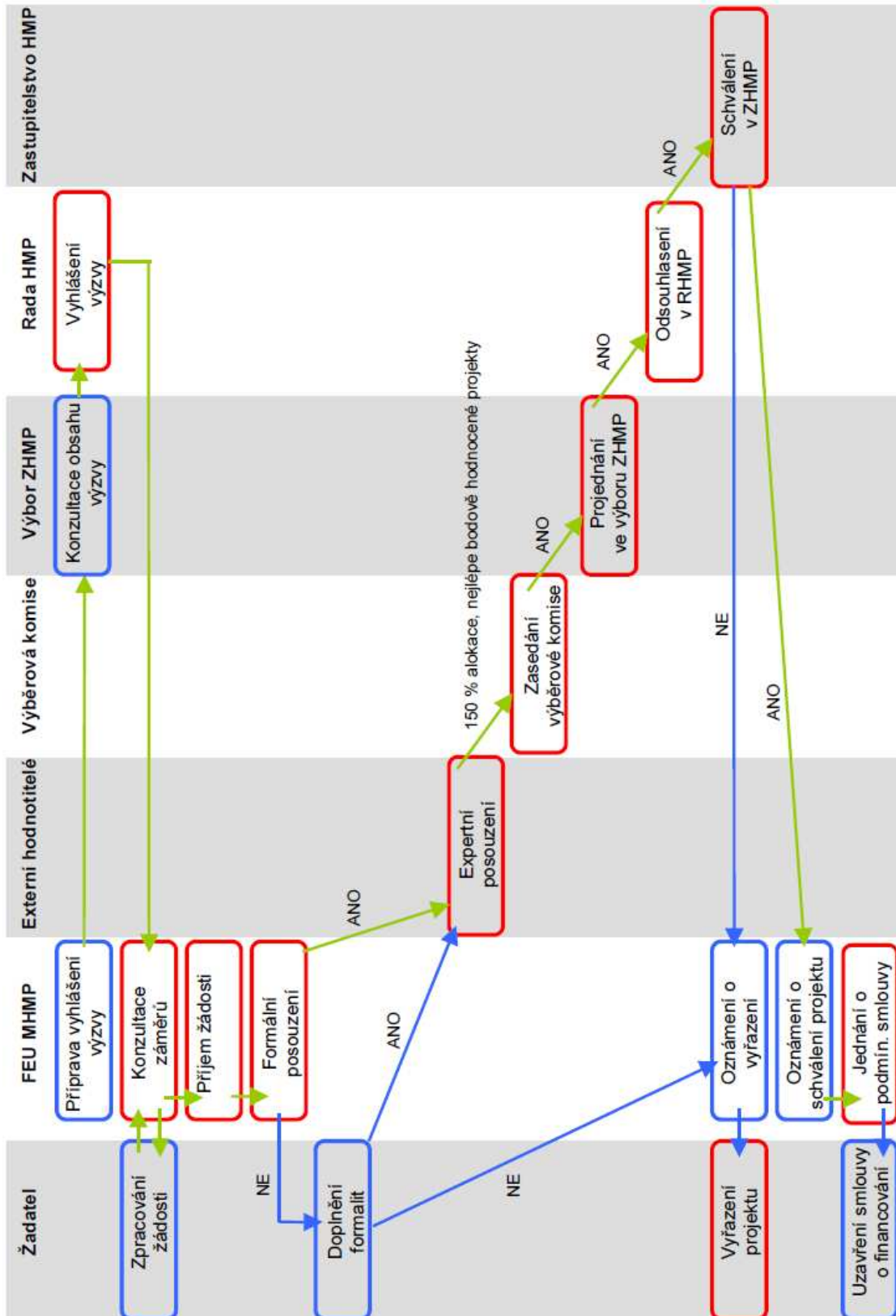
Přílohy

Příloha 1: Postup od vypracování žádosti až po uzavření smlouvy



Zdroj: materiály MHMP, Odbor zahraničních vztahů a fondů EU

Příloha 2: Průběh výzvy pro předkládání projektových žádostí OPPA



Zdroj: http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%201%20vyzva/Analyza_1_vyzva_OPPA.pdf

Příloha 3: Obvyklé ceny/platy pro období 2009/2010 platnost od 5.5.2009



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA

Obvyklé mzdy/platy pro období 2009/2010

platnost od 5. května 2009



Pracovní pozice	kódy skupin dle KZAM	Hrubá měsíční mzda/plat (Kč)		Měsíční mzda/plat vč. zákonných odvodů (Kč)		Hrubá hodinová mzda/plat vč. plat/odměna DPP (Kč/hod)		Měsíční hodinová mzda/plat vč. zákonných odvodů (Kč/hod)	
		dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice
Administrativní asistent/ka	4115	15 000	25 000	20 100	33 500	94	156	126	209
Odborný/á asistent/ka	3431	17 000	29 000	22 780	38 860	106	181	142	243
Manažer/ka (koordinátor/ka) projektu	34396	19 000	34 000	25 460	45 560	119	213	159	285
Sociální pracovníci (odborní sociální pracovníci i řadoví)	2446, 3460	17 000	28 000	22 780	37 520	106	175	142	235
Učitelé základních škol	2331	21 000	29 000	28 140	38 860	131	181	176	243
Učitelé na speciálních školách	2341	21 000	31 000	28 140	41 540	131	194	176	260
Učitelé středních škol	2321, 2322, 2323	22 000	31 000	29 480	41 540	138	194	184	260
Védeckopedagogičtí pracovníci a učitelé na vysokých školách	2311, 2319	23 000	38 000	30 820	50 920	144	238	193	318
Vědeckí a odborní pracovníci (důševní a tvůrčí pracovníci) *	21, 22, 24	25 000	55 000	33 500	73 700	156	344	209	461

* Do této kategorie jsou kromě jiných zahrnuti také psychologové, supervizoři, tlumočníci, lektori vzdělávacích kurzů apod.

Poznámky

Obvyklé mzdy/platy jsou aplikovány zejména na pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce

Obvyklé mzdy/platy vycházejí z údajů za 4. čtvrtletí roku 2008 Informačního systému o průměrném výděлку (ISPV) a obvyklých mezd/platů v rámci projektů realizovaných v JPD 3 a OPPA v hl. m. Praze.

Mzdy/platy vyšší než doporučená horní hranice jsou možné v opodstatněných a odůvodněných případech, které je nutné popsat v projektové žádosti (zdůvodnění by mělo být primárně založeno na údajích pro konkrétní pracovní pozici dle KZAM v ISPV jako hodnota pro 9. decil). **Podklady a dokumenty** použité pro zdůvodnění vyšší mzdy/platu než doporučená horní hranice **mohou být ověřeny v rámci ex-ante kontroly**

Pro stanovení mzdy/platu ostatních, zde neuvedených pracovních pozic, doporučujeme použít Informační systém o průměrném výděлку (ISPV) - je dostupný na stránkách www.mpsv.cz

KZAM = Klasifikace zaměstnání podle ČSÚ, uvedeny jsou příklady skupin

Obvyklé mzdy/platy pro období 2009/2010
platnost od 5. května 2009

Pracovní pozice	kódy skupin dle KZAM	Hrubá měsíční mzda/plat (Kč)		Měsíční mzda/plat vč. zákonných odvodů (Kč)		Hrubá hodinová mzda/plat/odměna DPP (Kč/hod)		Měsíční hodinová mzda/plat vč. zákonných odvodů (Kč/hod)	
		dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice	dolní hranice	horní hranice
Administrativní asistent/ka	4115	15 000	25 000	20 100	33 500	94	156	126	209
Odborný/á asistent/ka	3431	17 000	29 000	22 780	38 860	106	181	142	243
Manažer/ka (koordinátor/ka) projektu	34396	19 000	34 000	25 460	45 560	119	213	159	285
Sociální pracovníci (odborní sociální pracovníci i řadoví)	2446, 3460	17 000	28 000	22 780	37 520	106	175	142	235
Učitelé základních škol	2331	21 000	29 000	28 140	38 860	131	181	176	243
Učitelé na speciálních školách	2341	21 000	31 000	28 140	41 540	131	194	176	260
Učitelé středních škol	2321, 2322, 2323	22 000	31 000	29 480	41 540	138	194	184	260
Vědeckopedagogičtí pracovníci a učitelé na vysokých školách	2311, 2319	23 000	38 000	30 820	50 920	144	238	193	318
Vědečtí a odborní pracovníci (duševní a tvůrčí pracovníci) *	21, 22, 24	25 000	55 000	33 500	73 700	156	344	209	461

* Do této kategorie jsou kromě jiných zahrnuti také psychologové, supervizoři, itumočníci, lektori vzdělávacích kurzů apod.

Poznámky

Obvyklé mzdy/platy jsou aplikovány zejména na pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce

Obvyklé mzdy/platy vycházejí z údajů za 4. čtvrtletí roku 2008 Informačního systému o průměrném výděлку (ISPV) a obvyklých mezd/platů v rámci projektů realizovaných v JPD 3 a OPFA v hl. Praze.

Mzdy/platy vyšší než doporučená horní hranice jsou možné v opodstatněných a odůvodněných případech, které je nutné popsat v projektové žádosti (zdůvodnění by mělo být primárně založeno na údajích pro konkrétní pracovní pozici dle KZAM v ISPV jako hodnota pro 9. decil). **Podklady a dokumenty** použité pro zdůvodnění vyšší mzdy/platu než doporučená horní hranice **možou být ověřeny v rámci ex-ante kontroly**

Pro stanovení mzdy/platu ostatních, zde neuvedených pracovních pozic, doporučujeme použít Informační systém o průměrném výděлку (ISPV) - je dostupný na stránkách www.mpsv.cz

KZAM = Klasifikace zaměstnání podle ČSÚ, uvedeny jsou příklady skupin