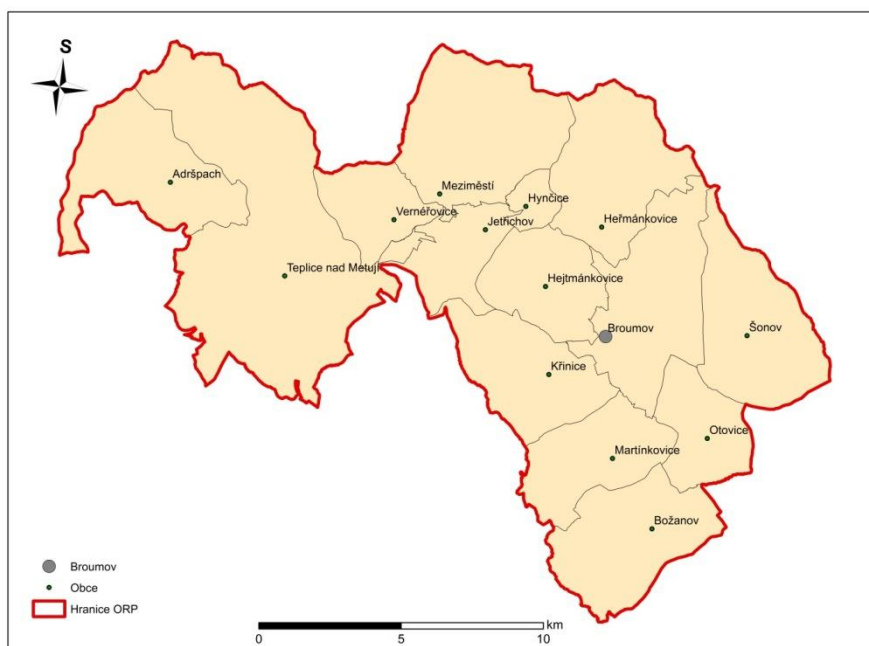


Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Broumov

Téma: Administrativní podpora obcí



Tento výstup byl financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

OBSAH:

1	POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	3
1.1	POPIS CENTRA.....	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	4
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....	5
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	6
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....	7
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	9
6	INVESTIČNÍ PLÁNY.....	10
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	10
8	FINANČNÍ PLÁN.....	11
9	ZÁVĚR.....	14
10	PŘÍLOHY.....	15

1 Popis Centra společných služeb

Na území ORP Broumov je 14 obcí. Pouze tři z nich jsou města s možností využívání zázemí městských úřadů obsazených kvalifikovanými úředníky a dalšími zaměstnanci. Zatížení malých obcí administrativou je poměrně vysoké. Dlouhodobě těžko udržitelnou situaci můžeme pozorovat obzvláště u těch obcí, ve kterých se o chod obce starají pouze starosta (uvolněný či neuvolněný) a jeden úředník (často na zkrácený úvazek), který má na starosti účetnictví, administrativu a celkový chod obecního úřadu. Hlavním impulsem k úvahám o vytvoření Centra společných služeb byla snaha o efektivnější nakládání s veřejnými prostředky, zkvalitnění procesu fungování samospráv a s tím související zefektivnění práce i úspora času. Uspořený čas může starosta věnovat rozvoji své obce.

1.1 Popis Centra

Na základě zkušeností a průběžných dohod z členských schůzí a pracovních skupin vyplynula potřeba zajistit obcím širší servis v rámci běžného fungování obcí. Některé služby již dnes DSO Broumovsko poskytuje prostřednictvím kanceláře.

Založením Centra společných služeb získají obce požadovanou službu ve vysoké a stabilní kvalitě, založenou na důvěře, v místě, s možností osobních konzultací a bez nutnosti opakovaného sjednávání služeb externího poskytovatele.

Při souhlasném stanovisku všech členů DSO Broumovsko může být Centrum společných služeb založeno a zkušební roční provoz zahájen na přelomu roku 2015 a 2016. Zaměstnanci budou expert na dotační management (úvazek 0,7) a účetní (úvazek 0,2).

Centrum společných služeb bude fungovat pod Dobrovolným svazkem obcí Broumovsko, nebude založeno jako samostatný subjekt s vlastním IČ. Sídliť bude ve stávajících prostorách DSO na adrese Klášterní 1, Broumov. Stávající kancelář je vyhovující až pro 4-6 zaměstnanců, v případě rozšiřování služeb a rostoucího počtu zaměstnanců nebude nutné měnit stávající prostory za větší.

Služby, které bude Centrum společných služeb poskytovat, reagují primárně na poptávku obcí – členů DSOa týkají se zejména dotačního poradenství. Jsou děleny na *služby poskytované v rámci paušálu a hrazené služby* (více viz kapitola 1.2 Popis poskytovaných služeb).

Plánovaná nabídka služeb je v synergii s dalšími aktivitami zajišťovanými kanceláří DSO pro obce (podávání společných projektových žádostí, společný postup v oblasti odpadového hospodářství, společné vzdělávání). DSO předpokládá rozšiřování spektra služeb a flexibilní přizpůsobení nabídky poptávce ze strany obcí v průběhu

ročního zkušebního provozu (více viz kapitola 1.2 Popis poskytovaných služeb). DSO také předpokládá postupný nárůst zakázek v průběhu ročního zkušebního provozu a nevyklučuje zvyšování počtu zaměstnanců v případě vyššího zájmu o nabízené služby.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Služby v nabídce Centra společných služeb jsou děleny na *služby poskytované v rámci paušálu a hrazené služby*.

Služby poskytované v rámci paušálu:

- základní poradenství (např. vzory právních dokumentů na webu - smlouvy, vyhlášky)
- zprostředkování externích služeb (např. nadlimitní výběrová řízení, BOZP)
- monitorování dotačních titulů pro obce
- vytvoření a následná správa zásobníku projektů pro obce
- monitorování dotačních titulů pro školy
- vytvoření a následná správa zásobníku projektů pro školy
- organizování vzdělávacích seminářů pro účetní a představitele obcí
- koordinace oprav a údržby protipovodňového varovného systému

Hrazené služby:

- zpracování žádostí o podporu projektů dle projektových záměrů
- poradenství v rámci zadávacích řízení na realizaci podpořených projektů

Možné rozšíření nabídky služeb:

- management podpořených projektů
- zajištění ukončení projektů včetně ukončení financování
- vedení zadávacích řízení
- společné nákupy služeb, energií a materiálu

Služby se týkají zejména dotačního poradenství a jsou poskytovány primárně obcím a také školám, jejichž zakladateli jsou obce DSO. Potřeba poskytovat služby školám vyvstala při projednávání akčního plánu pro oblast školství s řediteli škol v území. Služby může Centrum společných služeb poskytovat i dalším subjektům v území – například podnikatelům a neziskovým organizacím. Pomoc těmto subjektům při získávání dotační podpory zajistí další rozvoj regionu.

Vyšší mzdové náklady budou hrazeny zvýšeným členským příspěvkem (fixní složka 4000 Kč pro město a 2000 Kč pro obec zůstává stejná, pohyblivá složka stoupne ze současných 20 Kč na 30 Kč).

2 Vymezení a analýza trhu

V průběhu jednání k tématu Centra procházel realizační tým se zástupci obcí jednotlivé agendy samosprávy – právní podpora, ekonomické agendy, dotační management, veřejné zakázky, IT služby, Technická a stavební podpora a BOZP.

V oblasti *právní podpory* mají jednotlivé obce velmi různorodé požadavky na právní služby a rozsah poptávaných služeb je velmi proměnlivý, spíše však nízký. Službu je tedy vhodné poptávat externě na základě rámcové smlouvy a úkolového ceníku. Centrum zajistí sekci vzorů na webových stránkách (vyhlášky, základní smlouvy).

V oblasti *ekonomických agend* se servisní centrum zaměří na rozšíření nabídky vzdělávání pro účetní obcí. Obce využívají vlastních účetních, chybí jim však možnost konzultovat v oblasti obecního účetnictví a DPH pro obce. Centrum zajistí pravidelného školitele, který bude poskytovat i občasné konzultace, a nadále bude organizovat školení.

Největší zájem projevovaly obce dlouhodobě o *dotační management*: zájem mají o vytvoření zásobníku projektů, se kterým by Centrum průběžně pracovalo a monitorovalo vhodné výzvy. O psaní a podávání žádostí o podporu do jednotlivých dotačních titulů mají obce také zájem.

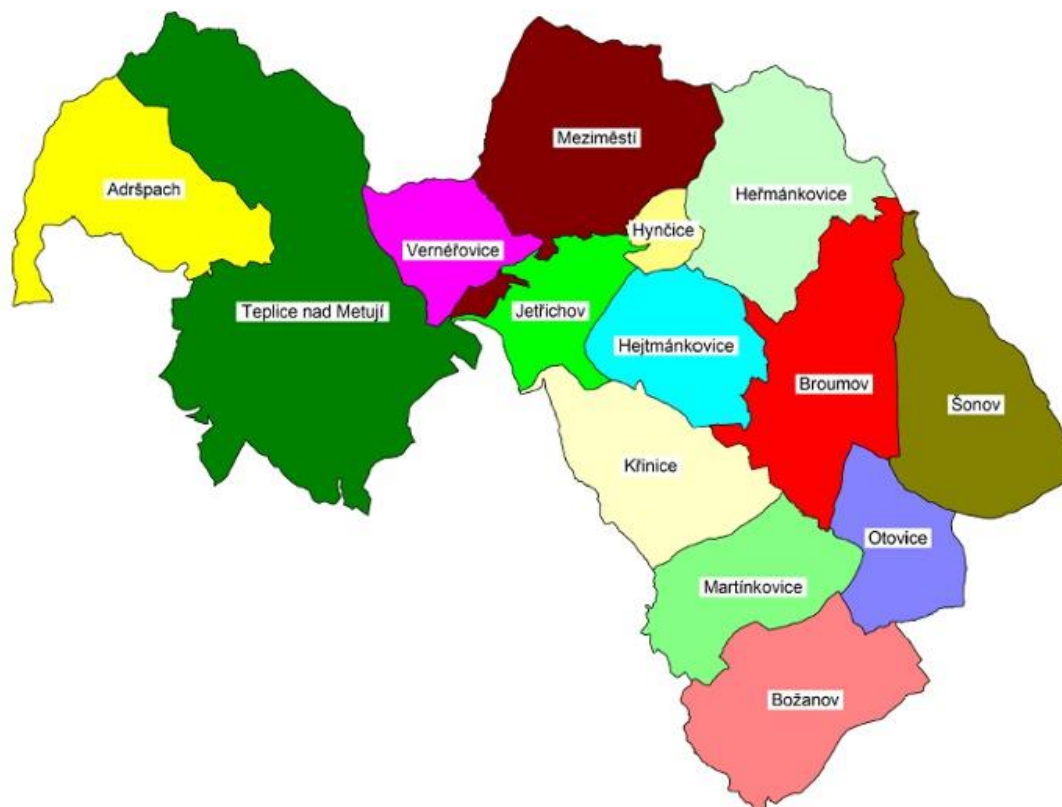
Veřejné zakázky: Poměr veřejných zakázek, které se řídí specifickými požadavky poskytovatele dotace, a zakázek, které nejsou navázány na dotace, se v čase výrazně mění dle situace, rozsah poptávaných služeb je také proměnlivý, spíše však nízký. Centrum může obcím nabídnout službu společného nákupu pohonných hmot a konzultace v oblasti veřejných zakázek.

IT služby: DSO vyjednalo poskytování služby IT zaměstnanci MěÚ Broumov. To, jak bude tato služba využívána, ukáže reálnou poptávku po službě.

Technická a stavební podpora, BOZP: Společný projektant nebo technický dozor, který by byl zaměstnán, je nereálný z důvodu nízké poptávky, vhodnější je službu poptávat externě. Větší důraz kladou obce na BOZP, tu může Centrum zprostředkovat jako externí službu.

Z jednání vyplynulo, že je nutné Centrum rozvíjet postupně dle poptávky obcí, za nejvýhodnější oblast pro rozjezd fungování Centra byla identifikována oblast dotačního poradenství. Centrum bude primárně zaměřeno na obce DSO

Broumovsko (viz mapa). Nevýhodou (viz SWOT analýza) je nezáměr největšího města regionu – Broumova – o většinu externích služeb.



Obr. 1: mapa oblasti

3 Marketingová strategie

Členské obce

Členské obce budou osločovány na členských schůzích jednou měsíčně. Těchto schůzí se vždy bude účastnit minimálně jeden z pracovníků Centra. Představitelé obcí tak budou mít možnost konzultovat své záměry přímo na členské schůzi nebo po jejím skončení.

Na webu DSO bude umístěna přehledná nabídka služeb, bude zde také umístěna sekce bezplatného základního právního poradenství (vzory vyhlášek atd.), čímž bude podpořena návštěvnost webu.

Vzhledem k malému území, které DSO pokrývá, využije Centrum i osobních doporučení obcí.

Obce, které uvažují vstoupit do DSO

V současné době nejsou známy obce, které uvažují o vstupu do DSO Broumovsko. Tato situace je daná hlavně tím, že hranice DSO Broumovsko zcela kopírují hranice ORP Broumov.

Ostatní obce

Obce, které nejsou členy DSO Broumovsko, ale jsou s DSO v užším kontaktu, budou osloveny přímo pomocí dopisu předsedy DSO Broumovsko s nabídkou služeb.

4 Časový harmonogram aktivit

1. rok

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
základní poradenství	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
zprostředkování externích služeb				x	x	x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro obce						x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro školy									x	x	x	x
vytvoření a správa zásobníku projektů				x	x	x	x	x	x	x	x	x
organizování seminářů pro účetní a samosprávu				x							x	
koordinace oprav protipovodňového varovného systému										x		

V prvním roce fungování servisního centra se předpokládá postupný náběh základních činností v závislosti na poptávce ze strany obcí a současně v závislosti na zpracování nových zaměstnanců.

Některé činnosti budou probíhat napříč všemi měsíci, jiné činnosti budou omezeny podle poptávky a reálného času pro jejich přípravu – např. organizace seminářů a vzdělávání, koordinace oprav protipovodňového varovného systému.

Zásobník projektů vznikne v počátku fungování servisního centra, jeho správa pak bude probíhat stále, v závislosti na nových nebo aktualizovaných požadavcích obcí a škol.

Monitorování dotačních titulů bude probíhat po zapracování zaměstnanců průběžně po celou dobu trvání servisního centra.

2. a 3. rok

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
základní poradenství	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
zprostředkování externích služeb	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro obce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro školy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
vytvoření a správa zásobníku projektů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
vedení projektů, ukončení projektů a ukončení financování projektů										x	x	x
organizování seminářů pro účetní a samosprávu				x							x	
koordinace oprav protipovodňového varovného systému										x		

Ve druhém a třetím roce se předpokládá navýšení činnosti o další aktivity, opět v závislosti na poptávce ze strany obcí a současně v závislosti na zapracování nových zaměstnanců.

4. a 5. rok

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
základní poradenství	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
zprostředkování externích služeb	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro obce	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
monitorování dotačních titulů pro školy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
vytvoření a správa zásobníku projektů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
vedení projektů, ukončení projektů a ukončení financování projektů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
organizování seminářů pro účetní a samosprávu				x							x	
koordinace oprav protipovodňového varovného systému										x		
vedení zadávacích řízení	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
společné nákupy energií a materiálů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

V dalších letech je možné opět navýšit nabídku služeb servisního centra o další poptávané služby. Např. o vedení jednodušších zadávacích řízení a zajištění společných nákupů energií a materiálů.

5 Personální zajištění

Pracovní tým bude první rok složen z Experta na dotační management (úvazek 0,7) a účetní (úvazek 0,2). Po prvním roce provozu dojde ke zhodnocení, předpokládá se navýšení úvazku Experta na dotační management (úvazek 1) i účetní (úvazek 0,5), popřípadě přijmutí dalšího zaměstnance, Experta na problematiku strategického rozvoje.

Expert na dotační management

nástup: 1. 1. 2016

úvazek: 0,7 (s perspektivou zvýšení)

náplň práce: základní poradenství (vzory právních dokumentů na webu - smlouvy, vyhlášky), zprostředkování externích služeb, monitorování dotačních titulů a vytvoření a následná správa zásobníku projektů pro obce a školy, organizování vzdělávacích seminářů pro účetní i představitele obcí, koordinace oprav a údržby protipovodňového varovného systému

Účetní

nástup: 1. 1. 2016

úvazek: 0,2 (s perspektivou zvýšení)

náplň práce: účetnictví Centra servisních služeb

Expert na problematiku strategického rozvoje

nástup: dle výsledků zkušebního ročního provozu

úvazek: 1

náplň práce: vytváření a aktualizace strategických rozvojových dokumentů obcí, poradce rozvoje obcí

Způsob vedení a organizování práce

V průběhu zkušebního ročního provozu je tým tvořen dvěma zaměstnanci – Expertem na dotační management a Účetní. Tým jedná samostatně a samostatně se zasazuje o získávání zakázek od obcí i dalších subjektů. Tým je odpovědný předsedovi DSO Broumovsko a plní ostatní úkoly dle pokynů předsedy. S předsedou konzultuje výsledky své práce jednou měsíčně.

6 Investiční plány

V současné kanceláři jsou čtyři pracovní stoly s židlemi, jeden počítač, telefon, tiskárna se skenerem a základní zázemí (připojení k internetu, vybavení kuchyňky). Hlavní investicí pro rozjezd Centra je jeden osobní počítač (notebook) a jeden mobilní telefon. Při přijmutí dalšího zaměstnance je nutné investovat do dalšího počítače a mobilního telefonu, výhledovou investicí dle výsledků Centra je osobní automobil na dojíždění za starosty obcí.

7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
znalost území	odlehlost území zvyšující finanční náročnost školení a konzultací
vybudované vztahy a partnerství s obcemi	
existence zázemí	vysoká úroveň úvěrového zatížení obcí (z důvodů investičních akcí v minulosti) limitující rozvoj obcí
znalost specifických potřeb území	
kvalifikovaní zaměstnanci	město ORP nechce zadávat služby Centru
záruka DSO jako v území dlouhodobě dobře fungující platformy	
úspora času a financí díky poskytování stejné služby více obcím	
Příležitosti	Hrozby
financování z RUD	nedostatek expertů a kvalifikovaných pracovníků v území
nové dotační možnosti v novém programovacím období	
rozvoj území	neochota obcí měnit dodavatele služeb
spolupráce s MAS	
spolupráce s dalšími subjekty v území	odchod zaučených zaměstnanců ke konkurenčním firmám

Komentář: Z uvedené analýzy vyplývá, že Centrum společných služeb může těžit zejména z již fungujícího partnerství s obcemi a znalosti území. Mezi hlavní příležitosti patří spolupráce s dalšími subjekty v území, například s Místní akční skupinou. Slabou stránkou je proklamovaná neochota Města Broumova poptávat služby u Centra, hrozbou nedostatek expertů a kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v území.

Analýza rizik

Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení rizika	Vlastník rizika
		P	D	V=PxD		
Finanční riziko	Nedostatek zakázek	3	5	15	marketing směrem ke členským obcím	DSO Broumovsko
	Nedostatek financí na mzdy a další provozní náklady	1	5	5	diverzifikace příjmů - řádné a mimořádné členské příspěvky, fakturace	DSO Broumovsko
	Nedostatek financí na nutné investice	1	2	2	plánování investic	DSO Broumovsko
	Zpoždění úhrady za služby dané četností členských schůzí schvalujících mimořádné příspěvky	3	3	9	zvýšení četnosti schůzí	DSO Broumovsko
Organizační riziko	Nedostatečně kvalifikovaný personál	3	5	15	vzdělávací program pro zaměstnance	DSO Broumovsko
	Nedostatečná poptávka po službách ze strany obcí	3	5	15	diverzifikace portfolia služeb	DSO Broumovsko
Právní riziko	Právní odpovědnost za úkony	5	2	10	pojištění	DSO Broumovsko
Technické riziko	Nevyhovující vybavení kanceláře	1	1	1	plánování investic	DSO Broumovsko
	Nemožnost dojíždění za klienty autem	5	2	10	plánování investic	DSO Broumovsko
Věcné riziko	Neochota spolupracovat	2	5	10	meziobecní spolupráce	DSO Broumovsko

Komentář: Nejvyšší míru mají organizační rizika a finanční rizika – nedostatek zakázek, nedostatečně kvalifikovaný personál a nedostatečná poptávka po službách ze strany obcí.

8 Finanční plán

Prvotní výdaje

Vzhledem k tomu, že činnost Centra navazuje a částečně se překrývá s činností samotného DSO, nejsou prvotní výdaje vysoké. Přepokládají se tyto výdaje:

- nákup dlouhodobého majetku: není třeba
- nákup zařízení: osobní počítač (notebook) a mobilní telefon - cca 20 tis Kč

Provoznínáklady fixní - mzdy

Pozice Experta na dotační management (úvazek 0,7) - superhrubá mzda 43 tis. Kč při plném úvazku měsíčně, při sníženém úvazku 0,7 je **náklad 30,4 tis. Kč měsíčně**

Pozice účetní (úvazek 0,2) - superhrubá mzda 42 tis. Kč při plném úvazku měsíčně, při sníženém úvazku 0,2 je **náklad 8,4 tis. Kč měsíčně**

Při navýšení počtu zaměstnanců:

Pozice Experta na dotační management (úvazek 1) - superhrubá mzda 43 tis. Kč při plném úvazku měsíčně, **náklad 43 tis. Kč měsíčně**

Pozice	typ úvazku	hrubá mzda na úvazek 1,0	velikost úvazku	Hodinová dotace za týden	Hrubá mzda celkem	Super hrubá mzda	celkem/rok
Manažer Centra/ odborník	HPP	31 000	0,7	28	21 700	30 380	364 560
Účetní (pro poradenství i DSO)	HPP	30 000	0,2	8	6 000	8 400	100 800
Počet Pracovníků	2				Celkem Mzdy	38 780	465 360

Provoznínáklady fixní - režijní

	jednotka	počet jednotek	cena za jednotku/ měsíc	Měsíčně	Ročně
pronájem kancelářských prostor včetně služeb	nájemné/ měsíc	1	5 000	5 000	60 000
telefonní poplatky	počet telefonních paušálů	1	1 000	1 000	12 000
Kancelářské potřeby/tisky	náklady/měsíc	12	1 000	1 000	12 000
Cestovní náklady	měsíc	12	1 000	1 000	12 000
vzdělávání odborných pracovníků centra společných služeb	seminář	6	2 000		12 000
Celkem				8 000	108 000

Investiční finanční plán

	jednotka	cena za jednotku	počet jednotek	cena celkem	Obnova majetku v letech	Obnova majetku v měsících	Pořízeno dne
PC/notebook	NB	15 000	1	15 000	3	36	1. 1. 2016
telefon	přístroj	5 000	1	5 000	3	36	1. 1. 2016
tiskárna	tiskárna	5 000	1	5 000	5	60	1. 1. 2018
úprava prostor /malování	malba, úklid	3 000	1	3 000	7	84	1. 1. 2018
Celkem				28 000			

Cash Flow

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	625680	587112	643362	599393	599393	599393	599393	599393	599393	599393
Výdaje	573360	573360	573360	573360	573360	573360	573360	573360	573360	573360
Investice	20000	8000	0	20000	0	5000	20000	0	0	28000
Celkem Cash flow	32320	5752	70002	6033	26033	21033	6033	26033	26033	-1967
Cash flow kumulativně	32320	30072	108074	114107	140140	161173	167206	193239	219272	217305

Hlavními příjmy Centra jsou řádné členské příspěvky, první rok pokrývají všechny náklady. V dalších letech dochází ke snižování řádných a navyšování mimořádných příspěvků tak, aby byl rozpočet vyrovnaný. Bod zvratu (start ziskovosti) je odvislý od poměru komerčních služeb (úhrada mimořádnými členskými příspěvky a fakturace) a nekomerčních služeb (úhrada řádnými členskými příspěvky). Nedostatek financí je předcházen zvýšením členských příspěvků, které jsou splatné k začátku roku na rok následující.

9 Závěr

Potřeba vzniku Centra společných služeb vyvstala při zpracování tématu Servis samosprávám pro Strategii území správního obvodu ORP Broumov v oblasti předškolní výchovy a základního školství, v oblasti sociálních služeb, v oblasti odpadového hospodářství a v oblasti servisu samosprávám. Hlavním důvodem je dlouhodobé zatížení obcí administrativou - obzvláště pro obce s neuvolněným starostou. Obce vyjádřily potřebu mít zajištěn širší servis v rámci běžného fungování obcí. Některé služby již dnes DSO Broumovsko poskytuje prostřednictvím kanceláře.

K tématu byly uspořádány pracovní skupiny se starosty obcí a také bylo probíráno na členských schůzích DSO. Založením Centra společných služeb získají obce požadovanou službu ve vysoké a stabilní kvalitě, založenou na důvěře, v místě, s možností osobních konzultací a bez nutnosti opakovaného sjednávání služeb externího poskytovatele.

Při souhlasném stanovisku všech členů DSO Broumovsko může být Centrum společných služeb založeno a zkušební roční provoz zahájen na přelomu roku 2015 a 2016. Zaměstnanci budou expert pro dotační poradenství (úvazek 0,7) a účetní (úvazek 0,2). Po zhodnocení provozu může být počet zaměstnanců navýšen na 3 o experta na problematiku strategického rozvoje.

Hlavními příjmy Centra jsou řádné členské příspěvky, první rok pokrývají všechny náklady. V dalších letech dochází ke snižování řádných a navyšování mimořádných příspěvků tak, aby byl rozpočet vyrovnaný.

Centrum společných služeb může těžit zejména z již fungujícího partnerství s obcemi a znalosti území. Mezi hlavní příležitosti patří spolupráce s dalšími subjekty v území, například s Místní akční skupinou. Slabou stránkou je proklamovaná neochota Města Broumova poptávat služby u Centra, hrozbou nedostatek expertů a kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v území. Nejvyšší míru mají organizační rizika a finanční rizika – nedostatek zakázek, nedostatečně kvalifikovaný personál a nedostatečná poptávka po službách ze strany obcí.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 28.7.2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 18.8.2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 3.9.2015, Prezenční listina, fotografie.
4. Nabídka na zajištění služeb obcím kanceláří DSO Broumovsko