

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

## Téma: Administrativní podpora obcí

SO ORP JIHLAVA



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

## **OBSAH:**

<b>1</b>	<b>POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>3</b>
1.1	POPIS CENTRA.....	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB .....	4
1.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	5
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY.....</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>15</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>19</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

Jako iniciátory vzniku Centra společných služeb lze označit v podstatě veškeré obce, nejen ty náležející do nejmenších velikostních kategorií, a to z toho důvodu, že v podstatě každá obec má ve větší či menší míře zájem na řešení této problematiky, samozřejmě s ohledem na její aktuální situaci a veškeré souvislosti.

Důvodem k zahájení diskuzí o zřízení Centra společných služeb, respektive jeho následného vytvoření, je zejména vysoká administrativní zátěž malých obcí. Jedná se v naprosté většině případů o situaci, kdy starosta není uvolněný funkcionář. Je však nutné zmínit, že tento definovaný problém má mnoho souvislostí a jeho šíře je skutečně značná. Prvotním problémem je samozřejmě fakt neuvolněnosti starostů, respektive místostarostů, který ještě znásobuje nároky kladené na tyto osoby a zvyšuje tlak na plnění uvedených funkcí.

Hlavním důvodem proč v SO ORP Jihlava diskuze směřují tímto směrem, potažmo hlavní důvod ke snahám o vytvoření výše uvedeného, je především reflektování současného stavu. Cílem je ulehčit obcím od administrativní zátěže a pomoci jim se „vyznat“ a zorientovat v potřebných problematikách.

## 1.1 Popis Centra

Na úvod je nutné zmínit, že SO ORP je značně specifickým regionem a nelze zde specifikovat jednoznačnou spádovost a sounáležitost k jednomu centru i když je neoddiskutovatelné, že přirozeným centrem je město Jihlava. I vzhledem k celkové velikosti SO ORP Jihlava, respektive počtu obcí v něm se nacházejících, není v podstatě možné pracovat v tomto ohledu s tímto správním obvodem jako jednoduše a homogenním celkem.

Vzhledem k výše uvedenému a na základě prováděných analýz, byly identifikovány některé lokality – respektive již fungující DSO, které by mohly být pro realizaci tohoto záměru po všech stránkách nejvhodnější, čímž ale zcela určitě není vyloučena lokalizace realizace tohoto záměru v jiných obcích, respektive jiných DSO.

Jak bylo naznačeno výše, ve správním obvodu ORP Jihlava byla tedy vytipována alternativa vytvoření dvou center společných služeb – ve Třešti a v Polné. V obou městech mají sídla stávající a fungující DSO - Mikroregion Třeštsko s 18-ti členskými obcemi a Mikroregion Polensko s 22-ti členskými obcemi. Obě uvedená města jsou přirozenými centry a spádovými sídly pro okolní obce a současně i počty členských obcí jsou podstatně nižší, a tím pádem i pro realizaci záměru vhodnější, než je tomu v případě SO ORP Jihlava jako celku.

Pro úplnost problematiky níže uvádíme základní údaje o uvedených DSO včetně výčtu členských obcí.

Mikroregion Třeštsko (18 obcí) – Batelov, Hladov, Hodice, Jezdovice, Jihlávka, Kaliště, Klatovec, Kostelec, Nový Rychnov, Otín, Panenská Rozsíčka, Rohozná, Růžená, Řásná, Stonařov, Švábov, Třešť a Třeštice.

Předsedkyně Mikroregionu Třeštsko - Ing. Eva Požárová

Mikroregion Polensko (22 obcí) – Arnolec, Brzkov, Dobronín, Dobrouťov, Jamné, Jersín, Kamenná, Měšín, Nadějov, Nížkov, Poděšín, Polná, Rybné, Stáj, Sirákov, Šlapanov, Věžnice (JI), Věžnice (HB), Věžnička, Záborná, Zhoř a Ždírec.

Předseda Mikroregionu Polensko – Jindřich Skočdopole

Vhledem k aktuální situaci a faktu, že požadavky na jednotlivé obce jsou ve všech ohledech značné, je nutné zdůraznit, že zapojení obcí do takového projektu není záležitostí jednoduchou či krátkodobou. Z toho důvodu je připravenost projektu ve fázi diskuzí příprav a hledání reálných možností. V úvahu jsou brány veškeré eventuality včetně zohlednění již fungujících příkladů dobré praxe i vývoje v ostatních SO ORP a veškeré aspekty diskuze v rámci této problematiky.

Jakékoli vynaložení dalších finančních prostředků je pro obce nemalou zátěží a výše jednotlivých částek jsou značně relativní a značně se v jednotlivých případech liší.

Současnou fází projektu je nepochybně možné do budoucna rozvíjet a to zpřesňováním ideálního řešení a poté, co budou vyladěny všechny detaily, bude možné začít pracovat na samotné realizaci. To však v současné době ještě možné není a bude nutné ještě řadu kroků provést, zopakovat či zpřesnit, a to včetně jednoznačnosti postoje jednotlivých obcí.

Dalším důležitým souvisejícím aspektem je fakt, že uvedené DSO v současné době reálně fungují. Nicméně zcela nepochybně se nepodílejí na realizaci projektu podobného rozsahu, což je dalším důvodem značně složitých diskuzí a logické existence důkladného zvažování.

## **1.2 Popis poskytovaných služeb**

Identifikace možných poskytovaných služeb, respektive služeb ze strany obcí požadovaných – poptávaných proběhla na základě uskutečněných analýz, řízených rozhovorů, setkání zástupců obcí a dalších souvisejících aktivit. Je jednoznačné, že šíře záběru poptávaných služeb je skutečně široká, což vcelku logicky vyplývá i z míry náročnosti požadavků a povinností, které jsou na obce kladeny a které musí plnit. Nicméně, aby došlo k uspokojení alespoň části poptávaných služeb v daných oblastech, není možné směřovat poskytované služby jedním, úzce vymezeným směrem. Z podstaty věci je nutné, aby se rozsah poskytovaných služeb svojí šíří přibližoval k reálným potřebám obcí. Tato skutečnost ale s sebou samozřejmě nese značné personální, organizační a v neposlední řadě též finanční nároky, protože o nutnosti kompetentních, kvalitních a kvalifikovaných osob, z jejichž přítomnosti

vyplývá i kvalita a odbornost poskytovaných služeb, není nutné diskutovat či tento fakt zpochybňovat.

Obsahem poskytovaných služeb by měly být mimo dále uvedené též základní poskytování informací a administrativní výpomoc. Je samozřejmě otázkou, jakým způsobem by byla tato administrativní výpomoc skutečně využívána. Stěžejním okruhem služeb je však bezesporu poskytování aktuálních informací. Informace obecně jsou samozřejmě dostupné, ale problém je v jejich kvantitě, obsáhlosti a časté obměně.

Základní kostru poskytovaných služeb by v podstatě tvořila tematika definovaná na základě řízených rozhovorů a dalších navazujících aktivit. Pro přehlednost se tedy jednalo o 7 stěžejních oblastí, kterými byly: právní podpora, ekonomické agendy, dotační management, veřejné zakázky, IT podpora, technická a stavební podpora, rozvoj obce. Je jednoznačné, že rozsah veškerých oblastí je nesmírný a v podstatě není možné, aby odborné znalosti ze všech oblastí postihli konkrétní jednotlivci. Zprvu je tedy předpoklad, že dané služby budou zprostředkovávány do určité míry externě, formou spolupráce s odbornými subjekty. Nicméně základním předpokladem je vzhled zaměstnanců do většiny všech uvedených problematik.

Vzhledem k poptávce je oblast ekonomických agend směřována spíše do roviny poradenské, nikoli přímé zajištění služby, neboť obce vesměs mají na vedení účetnictví vlastní zaměstnance. Dále bude kladen důraz na záležitosti související s dotačními tituly obecně, kde se též kromě přímého poskytování služeb předpokládá spolupráce s externími odborníky. Také další oblasti je v podstatě možné charakterizovat uvedeným způsobem.

Vzhledem k fázi celého záměru, kdy stále pokračuje debata, která vyladuje jednotlivé detaily a postupně upřesňuje výše uvedené parametry, je samozřejmostí, že konkrétní zaměření centra se bude utvářet postupem času. Provedené analýzy a průzkumy se od služeb, které budou následně skutečně reálně požadovány, mohou samozřejmě do určité míry lišit. Toto je možné připsat na vrub mnoha okolnostem včetně aktuální legislativní situaci a řady dalších aspektů, které způsobí, že bude upřednostňována jedna oblast před ostatními. Stejně jako veškeré samostatné subjekty i v případě centra se bude nutné následně přizpůsobit aktuální situaci a aktuální poptávce.

### **1.3 Konkurenceschopnost**

V tomto ohledu je nutné zmínit fakt, že pokud budeme brát v úvahu jiná DSO, tak je není možné označit za přímé konkurenty, neboť se uvažuje poskytování služeb zejména pro jednotlivé členské obce. Samozřejmě teoretická možnost rozšíření oblasti působnosti je brána v úvahu, ale jako další potencionálně navazující krok, v současné době neaktuální.

Nicméně není možné opomenout řadu fungujících organizací, které jsou mimo jiné zaměřené na poskytování služeb obcím. Kvalita poskytovaných služeb a relativně dlouhá historie a „osvědčenost“ dokládají jejich stabilní postavení na trhu. Pokud se tedy bude pomýšlet na možnost konkurenceschopnosti, bude nezbytné se zaměřit na odbornost a efektivnost fungování centra.

## 2 Vymezení a analýza trhu

Jak bylo uvedeno výše, byly jako nejvhodnější lokality vytipovány zmiňované v současnosti fungující DSO, která disponují přiměřeným počtem členských obcí a jejich centrum je centrem přirozeným s přirozeně fungující spádovostí a také sounáležitostí k regionu, což je vše základním předpokladem jakékoli meziobecní spolupráce, a to i v mnohem jednodušších podobách, než je tento záměr. Pospolitost uvedených lokalit je znázorněna v přiložené mapce daného území.

Obrázek č. 1 Mapa SO ORP Jihlava



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci této problematiky bylo realizováno několik jednání, která byla nezbytná pro formování samotného záměru a přinesla řadu důležitých postřehů a závěrů. V rámci

úvodních jednání byla probírána zejména vhodnost lokalizace daného záměru, a to s konstatováním, že v rámci SO ORP nelze v žádném případě, vzhledem k velikosti SO ORP Jihlava a počtu zde se nacházejících obcí, uvažovat o tomto regionu jako o celku. V souladu s tím se jako nejvhodnější jeví právě zmiňované Třeštsko a Polensko. Byla řešena též problematika účasti obcí nacházejících se na hranicích jednotlivých DSO i SO ORP s tím závěrem, že z principu by tyto obce neměly být oproti ostatním žádným způsobem znevýhodňovány. Důležitým podnětem ze strany starostů byl též i fakt, že je nutné zvážit personální obsazení a v souladu s odborností též případné mzdové náklady. Na pravou míru byla uvedena též připomínka ohledně případné snahy malé obce slučovat, a to zejména s tím odůvodněním, že snahou projektu je právě tyto tlaky eliminovat a zajistit samostatné fungování jednotlivých obcí, které bude podpořeno fungující meziobecní spoluprací. Meziobecní spolupráce jako taková bude v podstatě podporovat samostatnost a suverenitu obcí a dokazovat, že jsou připraveny na realizaci projektů a zajištění efektivního fungování a kooperace v mnoha různých oblastech a v mnoha různých formách a podobách.

Vzhledem k předpokládané lokalizaci byla jednání v logické návaznosti uskutečněna jak v Třešti, tak i v Polné.

Na tato dílčí jednání navazovalo setkání zástupců obcí, které projektový tým uspořádal na Magistrátu města Jihlavy. Problematika efektivní meziobecní spolupráce zde též byla jedním z ústředních témat.

Souhrnně je nutné konstatovat, že obecně je ze strany obcí k záměru přistupováno se zájmem, nicméně vzhledem k nemalé náročnosti též s přiměřenou dávkou obezřetnosti. Není zcela jistě možné zaměstnat ihned od počátku mnoho odborníků na jednotlivé oblasti, protože financování jejich mzdových nákladů by bylo pro obce značně zatěžující. Určitá nejistota spočívá též ve skutečně poptávaných službách, které se samozřejmě mohou, v porovnání se zjištěnými daty získanými prostřednictvím řízených rozhovorů a dotazování, lišit. Proto se doporučuje zvolit určitou formu „pozvolnějšího“ zahájení včetně finančních nároků, a to jak mzdových, tak případných souvisejících nákupů, popř. investic. Vzhledem k tomu, že v mnoha případech byla ze strany obcí požadována pouze určitá forma poradenství či konzultačních činností, je na místě opatrnost a střízlivost při vstupní kalkulaci zejména nákladové stránky celého záměru.

### **3 Marketingová strategie**

Propagace centra a marketingové otázky obecně je nutné považovat za jeden z nejdůležitějších prvků a základních kamenů, které budou přispívat k efektivitě, využitelnosti a v podstatě samotné existenci a fungování centra. Je nepochybné, že stejně jako každý nově vytvořený subjekt, který se svojí činností začíná, bude nutné si postupem času získat důvěru, dokázat svoji spolehlivost a kompetentnost a konkurenceschopnost.

Marketingová strategie a propagace bude muset brát v úvahu též současný stav informací obecně, tzn. mnoho dostupných informací, z nichž bývá obtížné zvolit si ty správné, a to ať už z hlediska obsahového, časového a dalších.

V případě členských obcí se jeví jako nejvhodnější provádění propagace přímým osobním kontaktem, a to v rámci využití oficiálních setkání členských obcí DSO. Prezentace centra při těchto příležitostech je jednou z nejefektivnějších forem propagace. Důležitý je i fakt, že je okamžitě možné pokládat dotazy a ihned a na místě je zodpovídat a vyjasňovat tak případné interpretační nejasnosti či jiné záležitosti. Samozřejmě je nezbytné, aby na tuto, jakousi úvodní formu, navazovaly další aktivity, využívající klasické komunikační kanály, a to zejména s důrazem na elektronickou komunikaci.

V případě obcí, které by teprve uvažovaly o členství v DSO, je nezbytné též realizovat efektivní propagační opatření. I zde je nezbytné využít též osobního setkání a prezentace na případných již realizovaných pravidelných setkáních, či jednáních přímo s danými obcemi. Též není možné opomenout elektronickou komunikaci s důrazem na stručnost, jednoznačnost a objektivnost.

Též ostatní obce, které jsou vcelku logicky též potenciálními uživateli daných služeb – potenciálními zákazníky, je nutné neponechat stranou zájmu. Opět se předpokládá využití klasických komunikačních prostředků.

## 4 Časový harmonogram aktivit

Tabulka č. 1 Časový harmonogram aktivit

	Rok 2016				Rok 2017				Rok 2018				Rok 2019				Rok 2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Čtvrtletí																				
Pokračování diskuzí a debat v území	■	■	■	■																
Lokalizace místa a prostor	■	■																		
Řešení personálních otázek		■	■	■																
Zajištění finančních prostředků		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Přípravné práce pro vznik centra	■	■	■	■																
Zahájení činnosti centra					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zajišťování služeb prostřednictvím externích subjektů					■	■	■	■	■	■	■	■								
Rozšíření centra dle zkušeností z dosavadního provozu										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Optimalizace pracovního týmu									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Zdroj: vlastní zpracování

Rok 2016 – pokračování diskuzí a debat v území, upřesňování veškerých podrobností včetně přesné lokalizace, prostor, personálních otázek, financí.

V následujícím roce, se opět vzhledem k již několikrát avizovanému velkému významu zásadnosti daného záměru, se předpokládá pokračování debat v území s danou tematikou. Stěžejním cílem těchto kroků je zejména vyladování podrobností a detailů, včetně přesné lokalizace a samozřejmě též otázek finančního charakteru.



V neposlední řadě je nezbytné finálně prodiskutovat otázky personální a stejně jako v případě ostatních témat, jejich vývoj do budoucích let v případě realizace záměru včetně veškerých dopadů na jednotlivé zapojené subjekty. Uvedené pokračování diskuzí je nutné z reálných důvodů včetně stavu a míry rozvoje meziobecní spolupráce v SO ORP Jihlava.

Rok 2017 – návaznost na předchozí přípravné práce s možností eventuálního zahájení činnosti

V následujícím roce se předpokládá postupné navázání na předchozí činnosti, jejichž předmětem byly zejména přípravné práce a tvorba detailních podkladů na základě aktuální situace a aktuálních názorů a požadavků zapojených subjektů. V tomto roce je již reálné zahájit samotnou činnosti centra, která bude stát na pevných základech díky předchozí přípravě.

Rok 2018 – zahájení činnosti a fungování, prvotní fázi – koordinátor centra zjišťuje reálně poptávané služby a zajišťuje je prostřednictvím služeb externích subjektů, v případě potřeby dochází k řešení personálních otázek – rozšíření pracovního týmu.

Probíhá prvotní fáze samotného fungování centra, která se vyznačuje značně omezeným personálním zajištěním. Přičemž jedním ze základních cílů je nejen zajišťování požadovaných služeb, ale taktéž identifikace těchto služeb, tj. jaké oblasti jsou nejvíce požadovány a také skutečnost, zda se reálně poptávané služby shodují s provedenými průzkumy a analýzami poptávky. V této fázi je zapojen zejména koordinátor centra, maximálně jedna další osoba, které sami zajišťují některé jednodušší služby, nicméně spolupracují s odbornými externími subjekty a osobami, prostřednictvím nichž jsou služby zajišťovány. Na základě aktuálního stavu poptávaných služeb, co do rozsahu i co do tematických oblastí, dochází k optimalizaci pracovního týmu, opět jak v oblasti kvantitativního, tak v oblasti odborného zaměření a kvalifikace.

Rok 2019 – v případě dostatečné poptávky po službách zjištěné v předchozích letech dochází k rozšíření – optimalizaci pracovního týmu.

Rok 2020 – návaznost na předchozí období, pokračuje poskytování služeb, optimalizace pracovního týmu.

V letech následujících dochází dle předpokladů k dalšímu rozšiřování oblastí poskytovaných služeb a též další optimalizaci pracovního týmu. Dochází k průběžnému vzdělávání, udržování a zvyšování kvalifikace, optimalizaci personální i finanční stránky, to vše na základě aktuální situace a všech souvisejících okolností. V ideálním případě jsou v této fázi poskytování služby zahrnující většinu analyzovaných a identifikovaných témat a problematik.

## 5 Personální zajištění

Otázka personálního zajištění je taktéž jednou ze stěžejních stránek celého záměru. Jde též o aspekt značně diskutovaný i ze strany zástupců jednotlivých obcí, kteří byli na souvisejících jednání přítomni. Je zde rozdíl mezi ideálním stavem – tj. ideálním složením týmu. Toto ideální složení by samozřejmě zahrnovalo odborníka na každou ze sedmi výše v textu identifikovaných oblastí, u nichž se potvrdilo, že jsou obsahem poptávky jednotlivých obcí a potřeby poskytování těchto služeb, nebo minimálně s nimi souvisejícího poradenství a konzultací.

Nicméně pro prvotní náběh a zahájení realizace záměrů se nepočítá s personálním obsazením ve výše uvedeném rozsahu. Znamenalo by to nejen nadměrnou organizační, kapacitní, ale samozřejmě i finanční zátěž.

V první fázi po zahájení realizace se předpokládá, že pracovní tým bude tvořit jedna osoba, popřípadě maximálně dvě osoby. Aby bylo dosaženo požadovaného efektu počítá se v případě jedné osoby s celým pracovním úvazkem. Stěžejním požadavkem na tuto pracovní pozici budou v první řadě výborné organizační a komunikační schopnosti. Vychází se z předpokladu, že daný zaměstnanec nebude ve většině případů veškeré odborné služby samostatně vykonávat, což by ani nebylo pro jednotlivce reálné a zvládnutelné. Naopak se jeví jako nejvhodnější zajišťování požadovaných služeb prostřednictvím spolupráce s externími odbornými osobami a subjekty. Úkolem tohoto pracovníka – je možné jej nazývá koordinátorem, popř. manažerem centra – bude prvotně zjišťovat požadavky příslušných obcí. Tzn. se zástupci obcí komunikovat, zjišťovat potřeby, shromažďovat požadavky a související informace. Následně komunikovat s příslušnými subjekty a zajišťovat, aby poptávané služby byly obcím poskytnuty.

Na základě výše uvedeného po tom, co dojde k upřesnění a vyladění identifikace skutečně poptávaných služeb a zjištění jejich skutečného objemu, bude moci dojít k rozšíření pracovního týmu o příslušné odborníky, a to v nejvíce poptávaných a požadovaných oblastech. Koordinátora střediska s výše popsanou náplní práce by tedy měl následně, dle předpokladů a provedených dotazování, doplnit projektový manažer s hlavní náplní práce monitorování aktuálních výzev využitelných dotačních titulů s následnou schopností vypracovávat žádosti o dotace a s následným vedením dotačního managementu v případě schválení těchto žádostí. Je jednoznačné, že řada žádostí o dotace se vyznačuje značnou složitostí a některé přílohy je nutné zadat externímu odbornému subjektu. Nicméně i toto zajištění kompletního zpracování žádostí, včetně všech relevantních a požadovaných příloh, by spadalo do náplně práce tohoto pracovníka. Související realizace výběrových řízení se též předpokládá v prvotní fázi ve spolupráci s odbornými subjekty s postupným vývojem zajišťování služby na základě aktuální situace.

Specifickou a velice náročnou oblastí je též oblast právní, kdy se určitě minimálně v prvotní fázi nepředpokládá zaměstnání osoby s právnickým vzděláním na plný

úvazek. Nicméně určitou formu spolupráce a zajišťování potřebných konzultací bude zajišťovat osoba s určitou mírou obecného právního povědomí.

Vzhledem k fázi záměru není v současné době ještě možné podrobněji specifikovat počet jednotlivých pracovníků, s nimiž se počítá do budoucna, v návaznosti na objem a zaměření poskytovaných služeb. Totéž platí i pro formy odměňování a další podrobné záležitosti v oblasti pracovně-právních a souvisejících vztahů.

## 6 Investiční plány

S velkými investicemi se v prvotní fázi realizace projektu zcela určitě nepočítá. Protože se bude jednat o pilotní projekt a zásadní krok v rozvoji meziobecní spolupráce, předpokládá se, co největší míra využití stávajících prostor či zařízení. Vzhledem k personálnímu obsazení – předpoklad jedné, max. dvou osob – tak jak je popsáno výše, je možné uvažovat s investicemi typu pořízení počítače, popř. v minimální míře vybavení kanceláře (nábytek). Přesná lokalizace kanceláře, je však opět dle informací výše ve fázi jednání, zde uvedené týkající se investic platí obecně.

## 7 Analýzy Centra společných služeb

### SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základy záměru vzešlé z analýzy poptávky obcí</li> <li>- Shoda obcí na nutnosti řešení předmětné oblasti</li> <li>- Projekt realizovaný na základě meziobecní spolupráce</li> <li>- Projekt realizovaný obcemi pro obce</li> <li>- Formování zaměření na základě skutečných potřeb</li> <li>- Relativně nízké vstupní investice</li> <li>- Logická návaznost na veškeré aktivity realizované během projektu meziobecní spolupráce</li> <li>- Postupná samofinancovatelnost</li> <li>- Založení na bázi již fungujícího DSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nově založená organizace</li> <li>- Nedostatek finančních prostředků</li> <li>- Bude chybět historie a zkušenosti oproti konkurenci</li> <li>- Nová organizace – nutné vstupní náklady</li> <li>- Otázka okamžitého zahájení fungování – okamžitý zájem obcí o služby</li> <li>- Z počátku ne zcela kompletní tým</li> <li>- Nutnost zapojit v prvotní fázi externí subjekty a odborníky</li> </ul>

Hrozby	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost rozdílu analýzy poptávky a skutečně požadovaných služeb</li> <li>- Nízký zájem obcí využívat služeb centra</li> <li>- Problém konkurenceschopnosti ve vztahu k již existujícím subjektům</li> <li>- Neochota obcí platit za poskytnuté služby</li> <li>- Problém s udržitelností do budoucna</li> <li>- Nárazové změny poptávaných služeb</li> <li>- Problém se získáním a udržení prostor pro kancelář centra</li> <li>- Dostatečně rychlá reakce na časté změny v legislativě</li> <li>- Pokles příjmů v souvislosti s případnou změnou rozpočtového určení daní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Využít znalosti potřeb obcí</li> <li>- Poskytovat a zajišťovat kvalitní a odborné služby</li> <li>- Využít veškeré předchozí přípravné práce, průzkumy a analýzy</li> <li>- Navázat s obcemi dlouhodobou spolupráci založenou na vzájemné důvěře</li> <li>- Oslovit obce i mimo uvedená DSO</li> <li>- Úspora finančních prostředků při společném využívání některých služeb</li> <li>- Vyšší úspěšnost při podávání žádostí o dotace</li> <li>- Společným postupem prosazovat zájmy obcí</li> <li>- Využít možnost zdůraznit důležitost samostatnosti obce</li> <li>- Sdílení příkladů dobré praxe, pozitivních i negativních</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### Analýza rizik

#### **Finanční riziko**

- nedostatek finančních prostředků, nepřiznání dotace. Nepochybně je realizace projektu spojena s nemalými prvotními náklady. Neméně důležité jsou ale i výdaje související s dalším provozem v době předpokládané dlouhodobé udržitelnosti, která je též důležitým aspektem. Tento počin realizovaný jednorázově za účelem krátkodobého fungování by měl minimální efekt a neplnil by předpokládané cíle a funkce.

#### **Organizační riziko**

- nedostatek kandidátů do zastupitelstva respektive na post starosty, nedostatečné personální kapacity při plnění některých povinností. To vyplývá především z analýzy aktuálního stavu a toto riziko se může postupem času prohlubovat, přičemž existuje k tomu reálný předpoklad. Ve vztahu k projektu existuje samozřejmě riziko ve vztahu k získání dostatečně kvalifikovaných osob a návazně zajištění poskytování kvalitních a odborných služeb.

### **Právní riziko**

- složitá a velmi často aktualizovaná legislativa a z toho plynoucí nárůst množství povinností pro obce, která může být zcela nepochybně rizikem i pro realizaci tohoto projektu. Neboť relativně často se stává, že legislativní se mění nejen často, ale i podstatným způsobem z hlediska věcného plnění a souvisejících a z toho vyplývajících povinností pro obce, přičemž tyto změny mohou znamenat rozdíl oproti původnímu stavu v mnoha různých směrech a oblastech.

### **Technické riziko**

- zastarávání vybavení (IT, nábytek, apod.), nadměrná zátěž při údržbě komunikací a nemovitostí, nevyhovující infrastruktura. Tato oblast spadá do okruhu velice finančně náročných záležitostí, zatěžujících obecní rozpočet. Riziko na tomto místě spočívá především ve značné míře odpovědnosti a s tím spojenou vysokou úrovní kladených nároků při řešení této problematiky. Nemalé finanční prostředky znamenají i nemalou odpovědnost a ambice tyto oblasti řešit s sebou toto nezbytně související riziko nepochybně nesou.

### **Věcné riziko**

- sankce za nedodržování zákonných povinností, ztráta přehledu v problematice a soustředění se pouze na základní úkony. Sankce za nedodržování zákonných povinností, či povinností spojených s různými dotacemi, jsou též značným rizikem a záležitostí, která vzbuzuje respekt a oprávněné obavy. I v případě určitého poradenského subjektu, samozřejmě hlavní část rizika, samozřejmě s ohledem na smluvní ujednání, nese obec jako žadatel a v navazující části jako příjemce dotace. Tento typ rizika je typický a není tedy nutné jej ani v tomto případě opomenout a nezdůraznit jeho význam a nepřehlédnutelnou důležitost.

## **8 Finanční plán**

Pro rozjezd zamýšlených center společných služeb ve Třešti a v Polné by byla samozřejmě vhodná finanční podpora Kraje Vysočina, popř. jiná podobná podpora na částečné krytí nákladů spojených s provozem center obdobně jako tomu bylo např. v Tišnově.

Základním předpokládaným modelem financování je příspěvek z rozpočtu obcí SO ORP Jihlava s návazností na rozvoj financování z vlastní činnosti, samozřejmě s předpokladem zvětšování tohoto podílu na financování činnosti centra. Tento fakt je naprosto nezbytným předpokladem dlouhodobého fungování celého projektu. Bez akceptování této skutečnosti by byla celá záležitost velice hraniční v otázce samotné realizovatelnosti.

Níže uvedený přehled uvádí nástin základního finančního plánu centra.

**Tabulka č. 2 Nástin základního finančního plánu centra**

Částky jsou uvedeny v Kč	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Příjmy</b>					
Členské příspěvky - řádné	280 000	280 000	280 000	280 000	280 000
Členské příspěvky - mimořádné	303 000	107 000	-	-	-
Fakturace	300 000	450 000	1 500 000	1 800 000	2 700 000
<b>Výdaje</b>					
<b>Investice</b>					
Vybavení kanceláře - nábytek	10 000	5 000	5 000	5 000	-
PC - notebook	28 000	-	14 000	14 000	-
Tiskárna	5 000	-	-	-	-
Mobilní telefon	8 000	-	4 000	4 000	-
<b>Provozní výdaje</b>					
<b>Mzdové náklady</b>					
Manažer centra + zaměstnanec (účetní)	655 200	655 200	1 057 200	1 258 200	1 258 200
<b>Ostatní výdaje</b>					
Pronájem prostor včetně služeb	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Telefon	9 600	9 600	14 400	19 200	24 000
Internet	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Kancelářské potřeby	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Vzdělávání	10 000	10 000	15 000	15 000	10 000
Cestovní náklady	108 000	108 000	200 000	200 000	200 000
Ostatní	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
DPH	-	-	315 000	378 000	567 000
<b>Příjmy celkem</b>	<b>883 000</b>	<b>837 000</b>	<b>1 780 000</b>	<b>2 080 000</b>	<b>2 980 000</b>
<b>Výdaje celkem</b>	<b>883 000</b>	<b>837 000</b>	<b>1 673 800</b>	<b>1 942 600</b>	<b>2 108 400</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>106 200</b>	<b>137 400</b>	<b>871 600</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo naznačeno v textu výše, základním předpokladem financování jsou zejména v prvotní fázi fungování záměru členské příspěvky zapojených obcí. Kalkulace jejich výše byla samozřejmě uvažována ve více variantách, uvedené částky odpovídají částce 20 Kč/obyvatel/rok pro všechny obce bez rozdílu. Hodnota uvedená v přehledu je v podstatě totožná a použitelná jak pro DSO Třeštsko, tak pro DSO Polensko, a to v aktuálním složení. V prvních letech není možné předpokládat, že se podaří veškeré výdaje pokrýt příjmy za poskytované služby, proto zde budou nutné dodatečné příspěvky členských obcí. Až v následujících letech se předpokládá postupný nárůst fakturace jako následného hlavního zdroje příjmů, který bude doplněn členskými příspěvky.

V rámci počátečních investic se počítá pouze se základním vybavením, jehož přehled je uveden. Je nepopiratelné, že z logiky věci bude nutné zajistit mobilitu.

Vzhledem k velikosti nákladů se nepředpokládá pořízení automobilu, toto bude řešeno alespoň v prvotních fázích prostřednictvím cestovních náhrad.

Jednou z největších položek budou vcelku logicky mzdové výdaje. Počet zaměstnanců a na ně navazující výše uvedených částek byl uveden v předcházejících kapitolách. V prvních letech se tedy počítá s manažerem centra na plný úvazek a další osobou (pravděpodobně s účetní a ekonomickou kvalifikací) na úvazek částečný. Navýšení stavu pracovního týmu je předpokládáno rozšířením poskytovaných služeb na základě aktuální poptávky, s tím souvisí nárůst mzdových výdajů.

S tímto korespondují také běžné provozní výdaje typu provozu mobilních telefonů, internetu, kancelářských potřeb a dalších nezbytných provozních výdajů. Vzhledem k výši, respektive k předpokladu nárůstu fakturace, je v tomto základním modelu počítáno též s případnou částkou DPH.

Co se týká samotného podrobného členění příjmů za poskytované služby, respektive konkrétních cen či sazeb, tak veškeré tyto skutečnosti jsou v současné době předmětem diskuze a ve fázi záměru, není tedy možné tyto hodnoty aktuálně přesně vyčíslit.

Předpoklad absence použití zvláštních členských příspěvků sloužících k dofinancování případného nedostatku finančních prostředků je směřován do 3. roku fungování centra. V následujících letech, opět za předpokladu přebytku finančních prostředků, se předpokládá jejich využití v rámci projektů přínosných pro všechny zapojené obce se společným znakem, kterou bude vzájemná meziobecní spolupráce.

## 9 Závěr

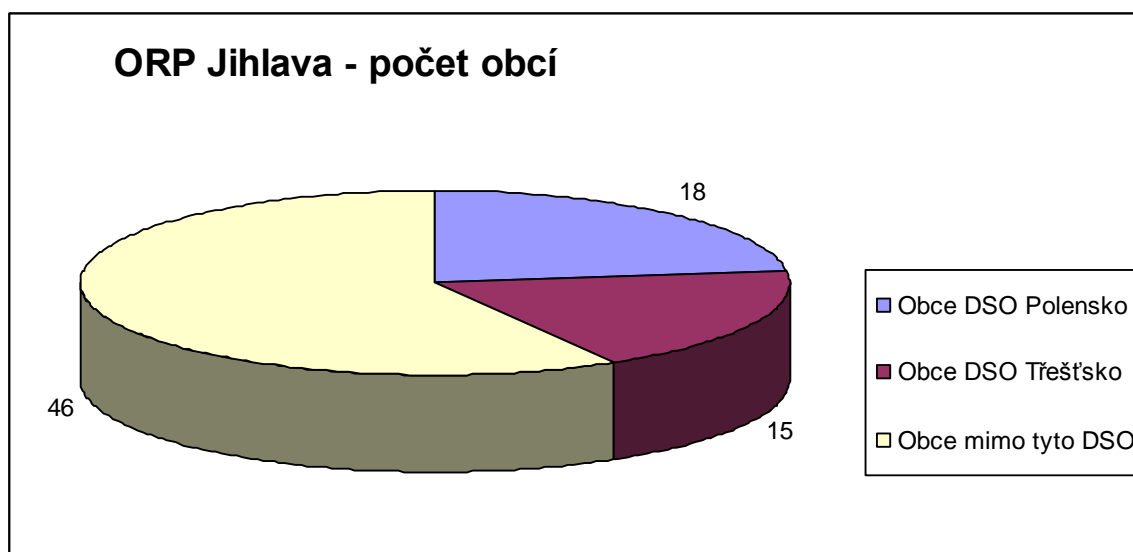
Správní obvod ORP Jihlava se nachází v centrální části Kraje Vysočina a čítá celkem 79 obcí. Největším městem ve správním obvodu je statutární město Jihlava. Ve správním obvodu se dále nacházejí dvě města s pověřeným úřadem, a to město Třešť a město Polná. ORP Jihlava je tvořen většinou malými obcemi do 499 obyvatel. Do této kategorie spadá téměř 60 obcí. V naprosté většině případů se jedná o situaci, kdy starosta obce není uvolněný funkcionář. Starostové jsou nadměrně zatíženi administrativou spojenou s chodem obce. Vysoká administrativní zátěž zejména neuvolněných funkcionářů malých obcí byla důvodem k zamyšlení se nad spádovostí služeb, vytipováním problémových oblastí a rozvinutím vzájemného dialogu.

To vše výše uvedené bylo důvodem k zahájení diskuzí o zřízení Centra společných služeb, respektive jeho následného vytvoření, jehož cílem je ulehčit obcím od

administrativní zátěže a pomoci jim se „vyznat“ a zorientovat v potřebných problematikách.

Ve správním obvodu ORP Jihlava byla tedy vytipována alternativa vytvoření dvou center společných služeb – ve Třešti a v Polné. V obou městech mají sídla stávající a fungující DSO - Mikroregion Třeštsko s 18-ti členskými obcemi a Mikroregion Polensko s 22-ti členskými obcemi. Obě uvedená města jsou přirozenými centry a spádovými sídly pro okolní obce a vyznačují se i jasnou sounáležitostí k regionu, což je základním předpokladem meziobecní spolupráce v obecném slova smyslu.

**Graf č. 1 Počet obcí v SO ORP Jihlava**



Zdroj: vlastní zpracování

Připravenost projektu vzniku centra společných služeb je ve fázi diskuzí příprav a hledání reálných možností. Současnou fází projektu je možné do budoucna rozvíjet a to zpřesňováním ideálního řešení a poté, co budou vyladěny všechny detaily, bude možné začít pracovat na samotné realizaci.

Na základě řízených rozhovorů a dotazníkového šetření provedených v rámci několika základních tematických okruhů, které pokrývají spektrum činností obcí, a jsou teoreticky vhodné pro případnou meziobecní spolupráci, bylo vyhodnoceno sedm stěžejních oblastí - právní podpora, ekonomické agendy, dotační management, veřejné zakázky, IT podpora, technická a stavební podpora, rozvoj obce.

Centrum společných služeb je třeba propagovat v případě členských obcí přímým osobním kontaktem v rámci využití oficiálních setkání členských obcí DSO a obdobným způsobem i mimo členské obce, které zvažují vstup do DSO. Prezentace centra při takových příležitostech je velmi efektivní formou propagace.

Vznik a fungování centra společných služeb lze popsat v časovém úseku pěti let takto: V roce 2016 pokračování diskusí a debat v území, zpřesňování veškerých



podrobností včetně lokalizace prostor, personálních otázek a financí. V roce 2017 pak navázat na předchozí přípravné práce s možností eventuálního zahájení činnosti centra. V roce 2018 koordinátor zajišťuje služby prostřednictvím externích subjektů, rozšíření pracovního týmu a v roce 2019 až 2020 profesně optimalizovat pracovní tým na základě poptávaných služeb.

V první fázi po zahájení realizace se předpokládá, že pracovní tým bude tvořit jedna osoba, popřípadě maximálně dvě osoby. Stěžejním požadavkem na tuto pracovní pozici budou v první řadě výborné organizační a komunikační schopnosti, protože se předpokládá zajišťování požadovaných služeb prostřednictvím spolupráce s externími specialisty a subjekty.

V rámci projektu byla popsána rizika – finanční, organizační, právní, technická a věcná.

Dále byl zpracován a okomentován nástin základního finančního plánu centra společných služeb.

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Mapa SO ORP Jihlava .....	6
--	---

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Časový harmonogram aktivit.....	8
--	---

Tabulka č. 2 Nástin základního finančního plánu centra .....	14
--	----

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Počet obcí v SO ORP Jihlava .....	16
---	----

## **10 Přílohy**

Příloha 1 - Zápis z jednání k tématu EMOS APO ze dne 10. 7. 2015

Příloha 2 - Zápis z jednání k tématu EMOS APO ze dne 17. 8. 2015

Příloha 3 - Zápis z jednání k tématu EMOS APO ze dne 18. 8. 2015

Příloha 4 - Zápis z jednání ze závěrečného neformálního shromáždění zástupců obcí k tématu EMOS APO ze dne 3. 9. 2015

Příloha 5 - Zápis z jednání k tématu EMOS APO ze dne 21. 9. 2015

Příloha 6 - Prezenční listina z jednání k tématu EMOS APO a jednání k Akčnímu plánu ze dne 10. 7. 2015

Příloha 7 - Prezenční listina z jednání k tématu EMOS APO a jednání k Akčnímu plánu ze dne 17. 8. 2015

Příloha 8 - Prezenční listina z jednání k tématu EMOS APO a jednání k Akčnímu plánu ze dne 18. 8. 2015

Příloha 9 - Prezenční listina ze závěrečného neformálního shromáždění zástupců k tématu EMOS APO ze dne 3. 9. 2015

Příloha 10 - Prezenční listina z jednání k tématu EMOS APO ze dne 21. 9. 2015

Příloha 11 - Fotografie