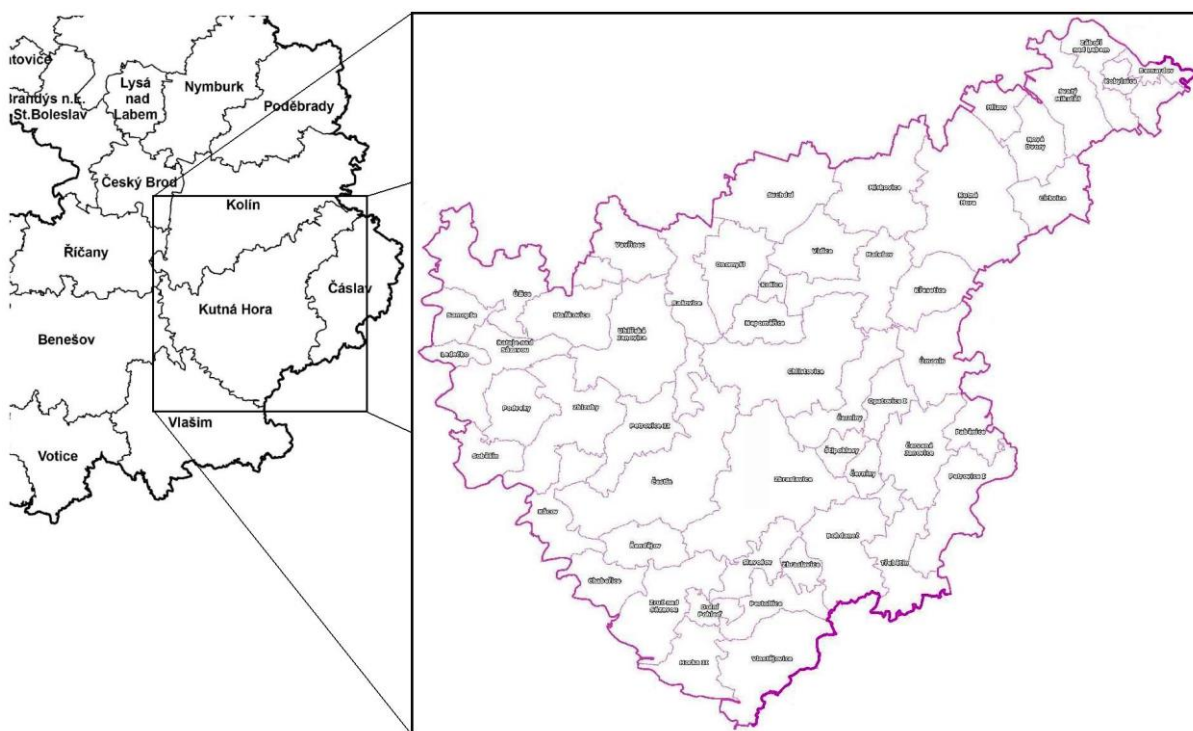


Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Kutná Hora

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	7
1.3	KONKURENCESCHOPNOST	9
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU	9
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	11
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT	11
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	13
6	INVESTIČNÍ PLÁNY	14
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB	14
8	FINANČNÍ PLÁN.....	18
9	ZÁVĚR	22
10	PŘÍLOHY	23

1 Popis Centra společných služeb

V rámci realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ vznikl při diskuzích se starosty zejména malých obcí požadavek na vznik servisních center pro obce. Tato centra by měla poskytovat obcím pomoc při řešení problémů, se kterými se zejména menší obce bez dostatečného personálního a tím i odborného zázemí potýkají. Jednalo by se především o poradenství a poskytování aktuálních informací z oblastí dotačního managementu, zadávání veřejných zakázek, rozvoje obce, vzdělávání apod. Cílem je vytvořit prostředí, kde budou mít jednotlivé obce snadný přístup k administrativnímu zázemí podle jejich aktuálních potřeb.

V současné chvíli funguje na území SO ORP Kutná Hora 5 monotematických dobrovolných svazků, které nebudeme při zpracování této Zprávy brát v úvahu, a 5 polyfunkčních dobrovolných svazků. Ani jeden z nich nedisponuje centrem administrativní podpory, ani nezaměstnává manažera. Veškerou činnost zajišťují sami starostové či starostky obcí, což se značně odráží v samotné činnosti jednotlivých svazků. Ta je ve většině případů jednotvárná a není zaměřena na ekonomický profit. Nicméně na závěrečném setkání představitelů obcí došlo ke shodě, že by Centrum společných služeb (dále jen „CSS“) vzniklo na území DSO Zbraslavicko a sdružené obce ve spolupráci s DSO Kutnohorský venkov.

1.1 Popis centra

Vznik Centra společných služeb (dále jen „CSS“) je v tuto chvíli ve fázi příprav. Již v létě byly ze strany dvou starostů nabídnuty vhodné zrekonstruované prostory pro kanceláře odborných pracovníků centra. V obou případech se jedná o větší obce – Zbraslavice (1406 obyv.), Malešov (981 obyv.). Zároveň oba starostové nabídli výhodnou cenu za pronájem, což by znamenalo jistou úlevu v provozních nákladech.

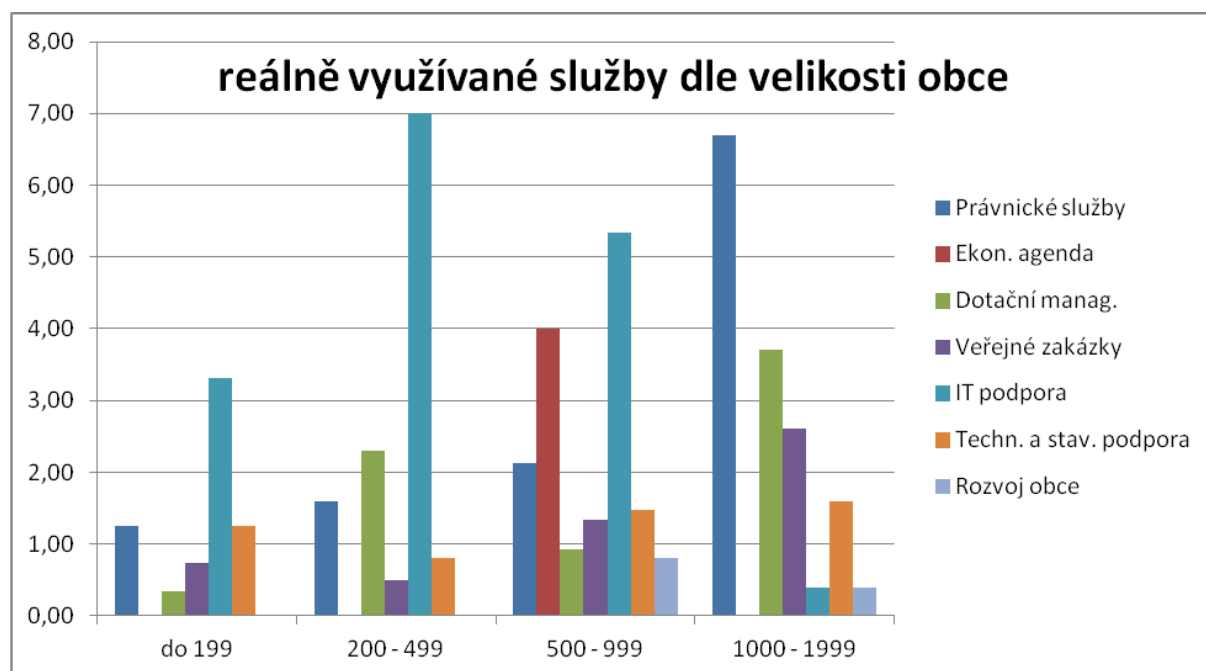
Otázkou však nadále zůstává, a potvrdilo se to i na závěrečném setkání představitelů obcí, personální obsazení. Někteří starostové již mají zkušenosti s manažerem mikroregionu z dobrovolných svazků mimo SO ORP Kutná Hora. Tyto zkušenosti jsou vesměs negativní, protože mají pocit, že platili člověka, který neodváděl takovou práci, která by rentovala vynaložené finanční prostředky na jeho manažerský plat. Dalším klíčovým kritériem je pak (ne)dostatečná kvalita, kvalifikovanost daného odborného pracovníka.

Obsah a rozsah poskytovaných služeb byl z větší části vyspecifikován na základě výstupů ze **Záznamníku** (dotazník poskytnutý SMO) a **Analýzy potřeb** (dotazník vytvořený RT pro vlastní analýzu). Zatímco **Záznamník** zjišťoval preferovaný způsob zajištění služeb, jejich rozsah a způsob financování, **Analýza potřeb** se zabývala skutečným a potenciálním čerpáním služeb danou obcí. **Záznamník** vyplnilo 30 představitelů obcí, **Analýzu potřeb** 18.

V případě analýzy potřeb se jednalo o 7 obcí s počtem obyvatel do 199, čtyři obce s počtem obyvatel od 200 do 499, tři obce s počtem obyvatel v rozmezí 500 až 999 a čtyři obce s počtem obyvatel mezi 1000 a 1999. Ve všech případech se zjišťovala reálná a potenciální ("kolikrát byste využívali, kdyby byly služby levnější") četnost využití sedmi služeb a to v letech 2013, 2014 a v první půlce roku 2015. Četnosti jsou v každé kategorii obcí zprůměrované na jednu typologizovanou obec a jeden kalendářní rok.

Graf č. 1 odhaluje, že v absolutních číslech využívaly nejvíce služeb největší obce. Platí logická přímá úměra "čím větší obec, tím více aktivit v oblasti samosprávy nutných k jejímu chodu". Tento fakt však není vůči menším obcím zcela objektivní a proto dojde dále k jeho relativizaci. Co se týká nejfrekventovanějších služeb, tak ve všech velikostních kategoriích kromě té největší zcela dominuje IT podpora. V největších obcích už buď mají vlastního zaměstnance, nebo služby IT z části obhospodařuje např. fundovaný člen zastupitelstva. Druhou významnou poptávanou službou, která je společná pro všechny velikostní kategorie, jsou právní služby, následovány dotačním managementem a veřejnými zakázkami. Zajímavostí je ekonomická agenda, která zcela chybí ve všech velikostních kategoriích kromě kategorie 500 až 999 obyvatel, kde naopak dominuje. Ve většině obcí je hospodářka pilíř obecního úřadu a obce tak tyto služby nepoptávají. V kategorii 500 až 999 se jedná o jednu obec, která hodnoty takto "pokroutila" a lze tak mluvit o statistické chybě.

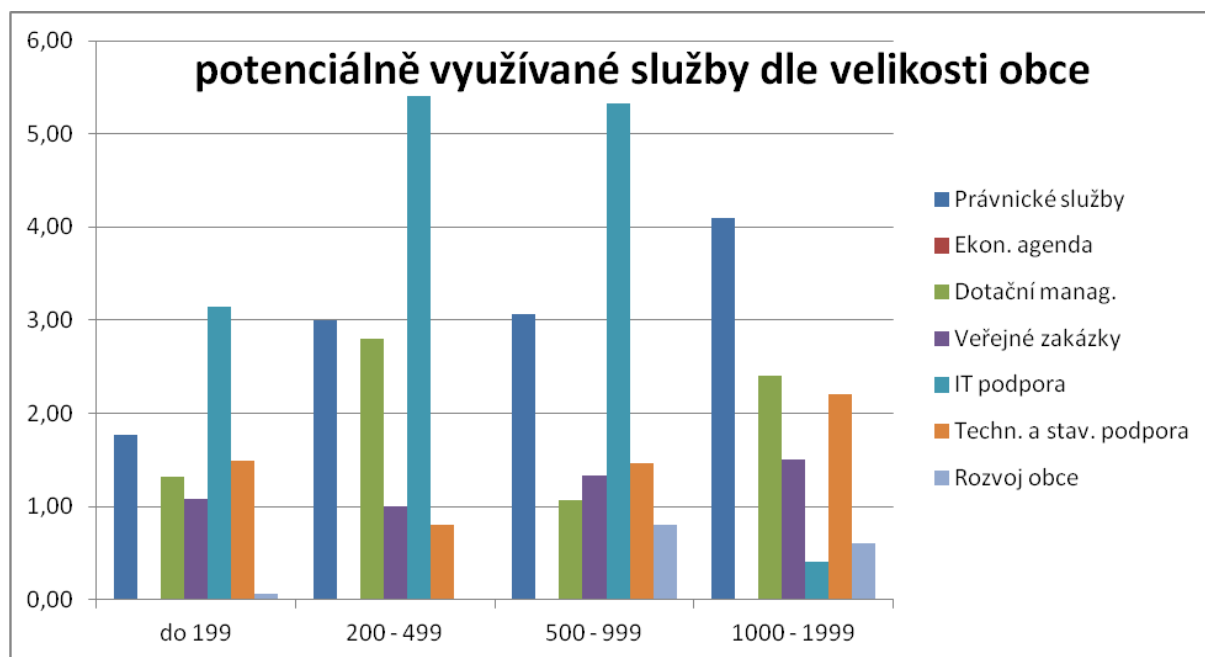
Graf č. 1: Reálně využívané služby dle velikosti obce



Zdroj u grafů č. 1 – 4: vlastní šetření

Následující graf č. 2 přibližuje situaci, jak by obce poptávaly služby, měly-li by možnost čerpat je za zvýhodněných podmínek. Graf je celkově objemnější, což svědčí o nenaplněnosti potřeb obcí. Druhým významným momentem je, že absolutní objem služeb nejvíce vzrostl u nejmenších obcí. Z toho plyne předpokládaný fakt, že právě nejmenší obce nejsou svým aparátem ani finančními možnostmi schopny uspokojit své základní potřeby. Mezi služby, kterým nejvíce povyrostly hodnoty, patří dotační agenda, právnické služby a technická a stavební podpora. Naopak žádný progres opět není zaznamenán v případě agendy ekonomické.

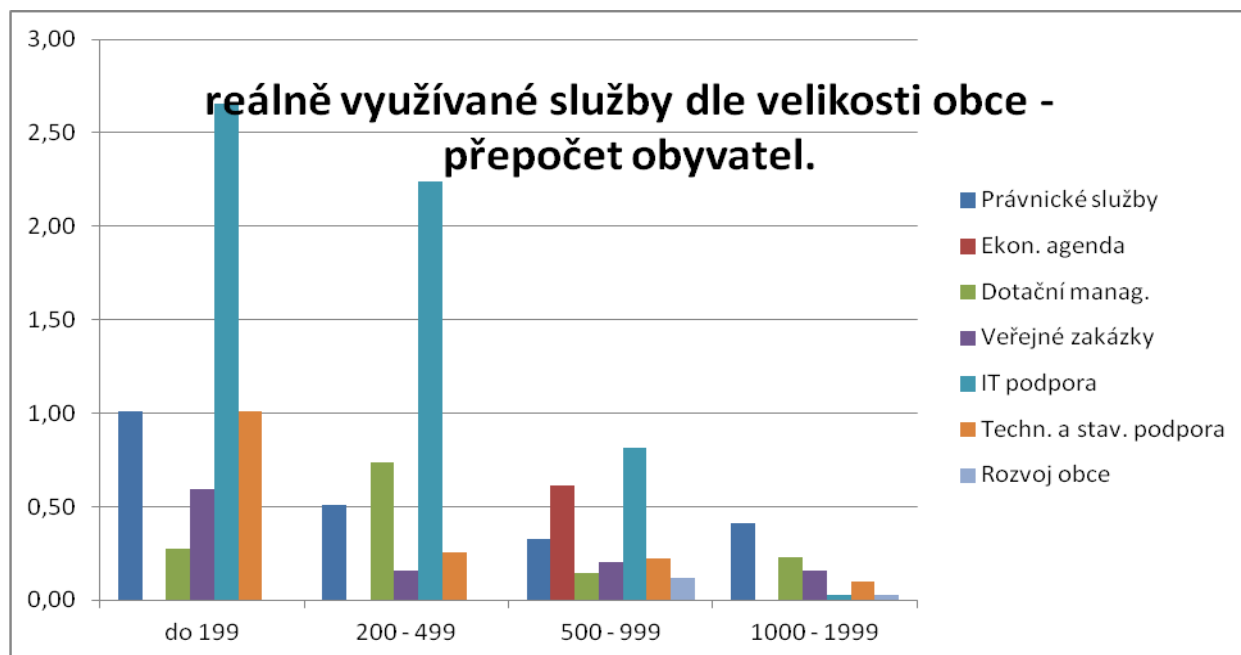
Graf č. 2: Potenciálně využívané služby dle velikosti obce



Následující dva grafy (č. 3 a č. 4) vycházejí ze stejných dat a jejich zpracování jako dva předchozí. Jediný, avšak zásadní, rozdíl je v relativizaci hodnot a to počtem obyvatel. Tento krok částečně neutralizuje deficit malých obcí spočívající právě v jejich nízkém počtu obyvatel. Počet poptávaných služeb (a jejich příslušná cena) totiž zcela jinak vyzní v kontextu patnáctisetilavé obce a jinak v kontextu sedmdesátihlavé obce. Ať už je řeč o finančních možnostech příslušné obce nebo efektivnosti služby (její dopad na oněch patnáct set nebo sedmdesát obyvatel).

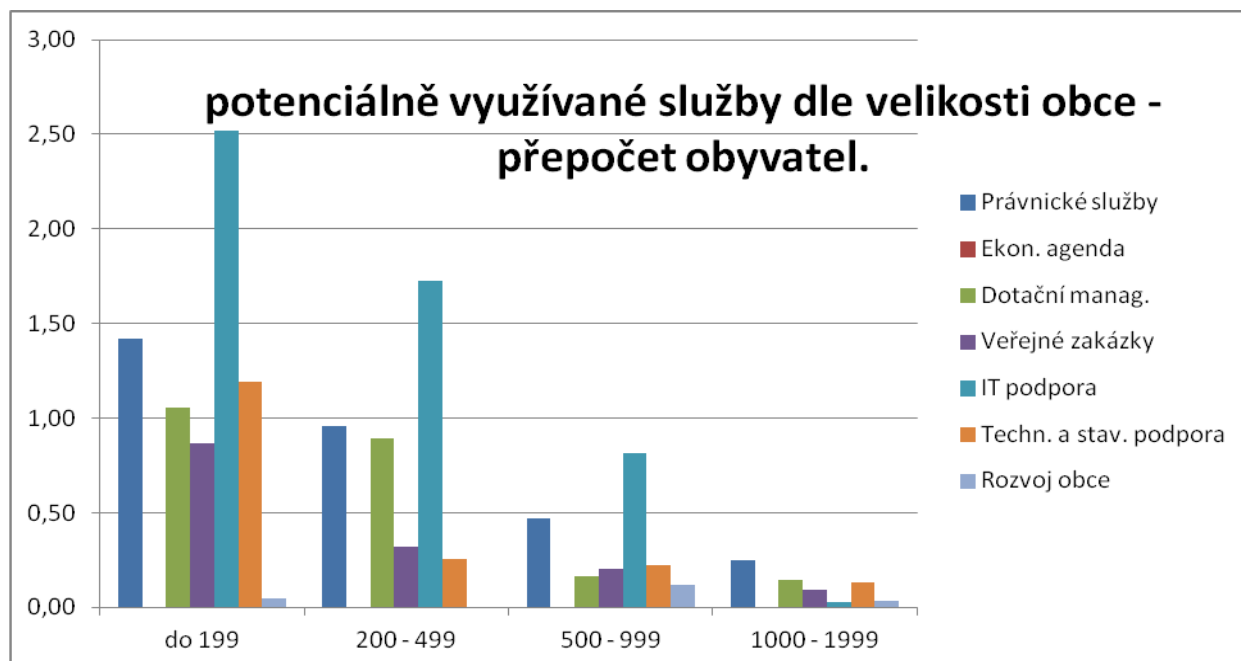
V takto nastaveném kontextu nepřekvapí, že právě nejmenší obce využívají vlastně nejvíce služeb a to v rámci celé jejich škály. Existuje zde přímá úměra mezi velikostí (respektive "malostí") obce a mírou přepočtených využívaných služeb. V menších obcích potom dominují IT služby, právnické služby a dotační management, u těch větších pak právnické služby.

Graf č. 3: Reálně využívané služby dle velikosti obce v přepočtu na obyvatele



Ještě výrazněji rozdíl mezi malými a velkými obcemi po relativizaci dat vyzní v případě potenciálně využívaných služeb, tedy do určité míry ideálu. První dvě velikostní kategorie zcela jasně dominují. Ze služeb nabývá nejvyšších hodnot opět IT podpora (obce si často stěžují na roztržitost softwaru a nutnost jeho více než každoroční aktualizace), dále právnícké služby, dotační management, veřejné zakázky a technická a stavební podpora.

Graf č. 4: Potenciálně využívané služby dle velikosti obce v přepočtu na obyvatele

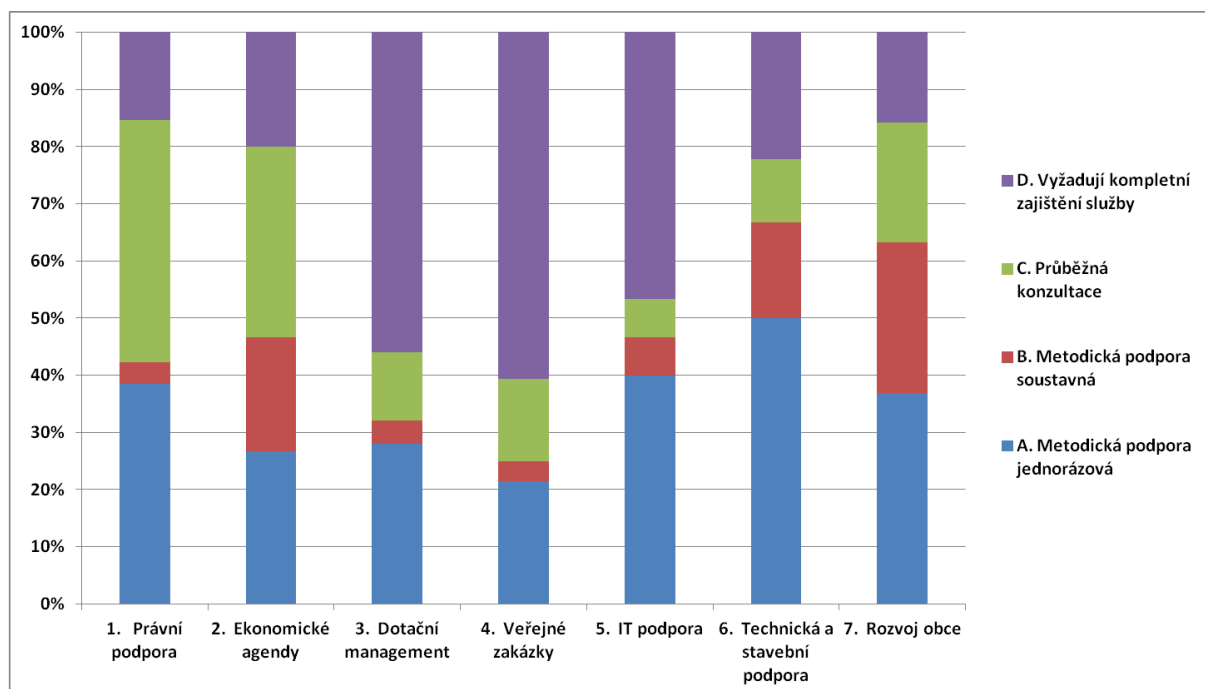


Poslední dva grafy potvrzují nutnost administrativní podpory právě těch nejmenších obcí, které musí na stejné penzum byrokracie vynaložit výrazně větší úsilí.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Výčet níže uvedených služeb je opět dán výsledky ze Záznamníku. Graf č. 5 demonstruje preferovaný rozsah poptávané podpory a slouží k doplnění popisu jednotlivých služeb.

Graf č. 5: Preferovaný rozsah poptávané podpory



PRÁVNÍ PODPORA (externí právník/právní firma)

Tato služba bude zpočátku poskytována především formou jednorázových konzultací a metodické podpory externím právníkem či právníckou firmou. Bude hrazena na základě úkonu, nikoliv paušálně. Pokud by se jednalo o pravidelně poskytovanou službu, pak by se mohlo přejít na paušál. Nejčastěji se bude jednat o přípravu či kontrolu smluv, poskytování informací o změnách v legislativě s dopadem na fungování obcí a podporu při vedení správních řízení.

DOTAČNÍ MANAGEMENT (pracovník CSS)

Služby spojené s dotačním managementem jsou jedny z nejvíce preferovaných, co se týče náplně činnosti CSS, a zároveň jedny z nejkontroverznějších, protože pozice dotačního manažera je jasně spjata s konkrétním kvalitativním požadavkem, a to ovládat umění, jak získat co nejvíce peněz z dotací. Dotační manažer bude navštěvovat semináře s dotační tematikou, monitorovat dotační výzvy, informovat představitele obcí o možnostech čerpání a vypsání výzev. Bude v kontaktu s klíčovými aktéry na poli dotační politiky. Bude poskytovat poradenskou činnost a zároveň zpracovávat žádosti o poskytnutí dotací. Bude administrovat projekty a řídit udržitelnost projektu.

VEŘEJNÉ ZAKÁZKY (pracovník CSS)

Služby související s veřejnými zakázkami je rovněž jednou z vysoce preferovaných služeb poskytovaných pracovníkem CSS, jak ilustruje graf výše. Pravděpodobně z důvodu, že dochází k neustálým změnám v legislativě týkající se výběrových řízení, tudíž je čelní představitelé obcí nevládají sledovat, a rovněž protože se komerční cena za realizaci výběrových řízení pohybuje řádově v deseti tisících korunách. Manažer na veřejné zakázky bude zpracovávat výběrová řízení malého i velkého rozsahu, spravovat profil zadavatelů, připravovat podklady pro veřejné zakázky, organizovat práci výběrových komisí. Později, v případě zájmu, se může zabývat elektronickými dražbami dodávek a organizací společných nákupů.

IT PODPORA (externí dodavatel/pracovník CSS)

Přestože má většina obcí tuto službu zajištěnu individuálně externím pracovníkem, ozývají se čím dál častěji hlasy, že je v současné chvíli tato služba neúměrně předražená a nekoordinovaná. Na základě těchto skutečností bude jednou z priorit odborného týmu CSS provést analýzu a zjistit skutečný stav IT služeb v SO ORP Kutná Hora. Tato analýza by měla především odpovědět na otázku, zdali je v silách jednoho IT odborníka poskytovat služby všem zainteresovaným obcím, vezmeme-li v úvahu různorodost softwarů, které obecní úřady používají. Dále se IT podpora bude týkat zřizování elektronických podpisů spolu s jejich aktualizací, zajišťování funkčnosti Czechpointu, správy informačních systémů obce, správa softwaru pro vedení účetnictví obce, pořizování výpočetní techniky/hardware.

TECHNICKÁ A STAVEBNÍ PODPORA nebude v počáteční fázi fungování CSS nabízena, jelikož o ni představitelé obcí neprojeví vážnější zájem. To se týká i **EKONOMICKÉ AGENDY**. Většinou se o tuto činnost stará hospodářka, která je jedním z mála stálých zaměstnanců obecních úřadů. Tam, kde není, stará se o ekonomické záležitosti obce externí účetní. Nicméně v těchto případech bude stát za zvážení, není-li výhodnější zaměstnat jednu účetní pro více (cca 4 až 5) obcí.

ROZVOJ OBCE (pracovník CSS)

Tato oblast podpory je dle výstupů obou výše zmíněných dotazníků očividně upozaděná. Strategický plán rozvoje města nemá kromě města Kutná Hora zpracovaný jediná obec ze SO ORP Kutná Hora. Byly zpracovány pouze strategické dokumenty na úrovni mikroregionů a to před více jak deseti lety. Vzhledem k této skutečnosti a v návaznosti na pozvolné zahájení programového období 2014-2020 lze považovat tvorbu strategických dokumentů rozvoje obce jako stěžejní činnost v počáteční fázi fungování CSS.

OSTATNÍ SLUŽBY (pracovníci CSS)

Vzdělávací aktivity (účetní, VPP, nový zastupitel, jazykové kurzy apod.) – jednotlivé vzdělávací akce budou organizovány na základě aktuálních potřeb obcí. Tuto službu bude zajišťovat administrativní pracovník CSS.

Plnění projektových aktivit z Akčního plánu – pracovník CSS bude mít především koordinační funkci. V případě, že půjde o projekt v rámci vypsání výzev, bude nabídnuta služba v rámci dotačního managementu.

Podpora cestovního ruchu – společná aktivita členských obcí mikroregionů. Tuto službu bude zajišťovat dotační manažer nebo administrativní pracovník CSS.

Podpora při tvorbě komunitního plánu – pracovník CSS bude zastávat pozici koordinátora či mediátora.

1.3 Konkurenceschopnost

Na základě průzkumu trhu výše uvedených služeb bylo zjištěno, že ve SO ORP Kutná Hora nepůsobí žádný podnikatelský subjekt, který by poskytoval služby v oblasti dotačního managementu. Nejbližší dotační poradenství poskytují společnosti v Kolíně a v Poděbradech. V dimenzích kutnohorského regionu tedy lze hovořit přímo o „díře na trhu“. Tento fakt by mohl hrát rozhodující roli při rozjezdu centra společných služeb, neboť se předpokládá, že hlavním aktivem odborného týmu působícího v CSS bude dobrá znalost kutnohorského regionu a regionálních poměrů.

2 Vymezení a analýza trhu

Jednání k efektivní meziobecní spolupráci proběhla během uplynulých letních měsíců celkem čtyři, včetně zářijového závěrečného setkání představitelů obcí. První dvě setkání se konala v rámci setkání dvou mikroregionů, které byly vytipovány jako možní „hostitelé“ centra společných služeb. Na obou setkáních projevovali hlavní představitelé obcí zájem o potenciální služby a sami navrhovali jejich rozsah. Např. využití právníka pouze nárazově, naopak dotační management trvale apod. Došlo samozřejmě i na otázku financování těchto aktivit. Za nezbytné považovali starostové do začátku dotační podporu a její postupné snižování s tím, jak se bude servisní tým „zabíhat“. Starosta Malešova František Bláha uvedl, že se v budově nově zrekonstruovaného obecního úřadu v Malešově nachází dosud nevyužité prostory, kde by bylo možné servisní tým situovat.

Rovněž na setkání mikroregionu Zbraslavicko a sdružené obce byla podstatným momentem konstruktivní diskuze nad konkrétní povahou týmu centra společných služeb. Zazněly úvahy o personálním obsazení a míře využitelnosti některých profesí (právník X ekonom) i o ufinancovatelnosti takového rozsáhlého projektu. Co se bližší specifikace servisu samosprávám týká, vyplynula jeho podoba ve shodě s obecnými závěry z dotazníkového šetření. Mezi nejžádanější členy týmu tak patří dotační manažer nebo administrativní pracovník řešící veřejné zakázky apod. Stejně jako o čtrnáct dní dříve na setkání mikroregionu Kutnohorský venkov považovali starostové za nezbytnou počáteční dotační podporu. Starosta Zbraslavic (kde sídlí

mimo jiné i MAS Lípa pro venkov) zmínil, že v budově České spořitelny patřící obci Zbraslavice se uvolní prostory, kam by bylo možné servisní tým umístit. Plusem je strategická poloha Zbraslavic ve středu regionu i bezprostřední kontakt se zmiňovanou kanceláří MAS pro snazší koordinaci aktivit.

Na obou setkáních projeví zástupci obcí mikroregionu touhu být o problematice servisního střediska dále informováni a případně se na procesu aktivně podílet a mikroregion Zbraslavicko patří společně s Kutnohorským venkovem mezi vážné zájemce o realizaci servisu samosprávám.

Na dalším setkání, které proběhlo přímo ve Zbraslavicích se starostou a manažerem MASky (jež je zároveň motivujícím starostou), zazněla informace o výsledcích dotazníkového šetření ohledně analýzy potřeb, které potvrdily předpoklad o kýžených službách. Nejžádanější jsou právní služby, dotační management, veřejné zakázky, IT podpora. Naopak zcela mimo zájem je ekonomická agenda (hospodářka je pilířem každé, byť sebemenší obce) a rozvoj obce (zde se zdá být z části důvodem „neuchopitelnost“ problematiky).

Rovněž došlo ke zhodnocení dosud došlých dotazníků analýzy potřeb, které potvrdily předpoklad o kýžených službách. Nejžádanější jsou právní služby, dotační management, veřejné zakázky, IT podpora. Naopak zcela mimo zájem je ekonomická agenda (hospodářka je pilířem každé, byť sebemenší obce) a rozvoj obce (zde se zdá být z části důvodem „neuchopitelnost“ problematiky).

Dalším tématem byla financovatelnost týmu a varianty její podoby (poplatky obcí z mikroregionu Zbraslavicko a sdružené obce versus zbytek ORP, výše poplatků apod.). Co se konkrétních prostor týká, starosta Zbraslavic přinesl výkresy z projektu optimalizace ploch zbraslavické pobočky České spořitelny, která sídlí v nemovitosti patřící obci Zbraslavice. Z nich je patrné, že obec bude mít k dispozici cca 80 m² kancelářských prostor, které by byla ochotná za zvýhodněných podmínek pronajmout.

Při závěrečném setkání představitelů obcí započala po prezentaci RT živá debata nad smyslem a konkrétní podobou Centra. Starostka Horky II se svěřila se svými negativními zkušenostmi, co se týká placení manažera na úrovni DSO a nadhodila tak zásadní otázku kvalifikovanosti zaměstnanců centra. Starosta Opatovic I a motivující starosta v jedné osobě navrhl prozatímní variantu zaměstnat v DSO člověka na společensky účelné místo jako jakýsi předstupeň potenciálního centra. Jako další si vzala slovo starostka Kácova, která zmínila jako dobrý příklad Benešovsko a MAS Posázaví. Starosta Červených Janovic přispěl do diskuse zcela konkrétním problémem, se kterým se jeho obec setkává a totiž s neúměrnou finanční náročností IT služeb. Různé aktualizace softwaru nutného pro samosprávu vyjdou Červené Janovice na tisíce ročně. Do diskuze se na závěr vložil starosta Zbraslavic a předseda DSO Zbraslavicko a sdružené obce. Ten jako zcela zásadní zmínil nutnost znát přesnější kontury potenciálního střediska tak, aby měli zástupci jednotlivých

DSO o čem jednat. Na to konto bylo dohodnuto, že se k tématu založení Centra společných služeb sejdou začátkem října zástupci všech kutnohorských mikroregionů.

3 Marketingová strategie

V první řadě bude Centrum společných služeb propagováno na facebookových stránkách Meziobecní spolupráce SO ORP Kutná Hora, které vznikly zhruba před rokem a v současné chvíli jsou využívány pro poskytování informací o aktuálním dění v projektu meziobecní spolupráce. Tento informační kanál je vhodný jak pro propagaci v rámci členských, tak i nečlenských obcí. Informační kampaň pro účely propagace proběhne rovněž na facebookových stránkách MAS Lípa pro venkov, města Kutná Hora, Uhlířskojanovického mikroregionu, atd.

Na úplném začátku realizace projektu meziobecní spolupráce se velice osvědčil tzv. informační leták. Jednalo se o formát papíru A5, na kterém byly shrnuty základní údaje o projektu, jeho hlavní cíle, očekávané výsledky a především kontakty na členy realizačního týmu, neboť na tisk vizitek nebyly vyčleněny finanční prostředky. Tento leták bude obsahovat stručný popis centra společných služeb, výčet nabízených služeb a kontakt na pracovníky. Bude v několika výtiscích distribuován na jednotlivé obecní úřady a kancelář MAS Lípa pro venkov. V souvislosti s MASkou bude k propagaci využito i setkání Rady, které se účastní předsedové všech pěti DSO, a pravidelné setkávání starostů, na kterém RT participoval od začátku projektu.

V neposlední řadě budou k propagaci, resp. inzerci, využita tištěná i elektronická periodika, která budou ochotna zveřejnit informaci o službách Centra zdarma. Jedná se např. o *Kutnohorské listy*, *Uhlířskojanovický zpravodaj*, *nezávislý zpravodaj prubezne.cz*.

Vhodným místem k propagaci je i Festival sdílené praxe, který probíhá v Kolíně a prezentují se na něm společnosti ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru.

Výše zmíněné aktivity lze využít k propagaci centra společných služeb v případě členských i nečlenských obcí. Obce, které reálně uvažují vstoupit do „hostitelského“ DSO, v tuto chvíli neevidujeme.

4 Časový harmonogram aktivit

Konec roku 2015, resp. říjen-prosinec, bude věnován především dalším *setkáním se zástupci mikroregionů*, na kterých se bude domlouvat personální obsazení (kritéria výběrového řízení, mzda), pronájem prostor, režijní náklady, časový harmonogram, stanovovat priority a první úkoly. Rovněž bude nutné připravit *podklady* (informace) *pro dotčená zastupitelstva*. Předpokládá se, že v této době začne v CSS působit 1 pracovník na plný úvazek a eventuálně 1 pracovník na půl úvazku.

rok 2015

setkání se zástupci mikroregionů

přípravit podklady (informace) pro dotčená zastupitelstva

Nebudou-li v Centru společných služeb působit členové stávajícího realizačního týmu, budou se první měsíce **roku 2016** noví zaměstnanci CSS *seznamovat s regionem, představiteli obcí a výstupy projektu meziobecní spolupráce*. Na základě jednání z konce roku 2015, začnou pracovníci plnit první úkoly a následovat časový harmonogram. Očekává se, že mezi první úkoly bude patřit *vytvoření databáze firem, právnických a fyzických osob*, poskytující externí služby obecním úřadům. Dále započnou práce *na strategických plánech rozvoje obcí*. Mezi stabilní činnost pracovníků CSS bude patřit i *propagace Centra a účast na pravidelných jednáních mikroregionů a Rady MAS*. V souvislosti s požadavky starostů by měla v roce 2016 proběhnout i *analýza IT služeb* poskytovaných ve SO ORP Kutná Hora. V průběhu celého roku pak budou pracovníci CSS *poskytovat dotační poradenství*. A lze očekávat, že s přibývajícím počtem výzev, vzroste rovněž i pravděpodobnost, že začnou pracovníci CSS dělat na *projektových žádostech*. V každém případě se bude *připravovat komunitní plán*, kde je úloha CSS jako mediátora, zřejmá. Po celý rok by se pracovníci Centra měli *účastnit vzdělávacích akcí*, která poslouží k získávání teoretických znalostí a kontaktů. V ideálním případě bude v roce 2016 přijat do CSS další pracovník.

rok 2016

seznamování nových zaměstnanců CSS s regionem, představiteli obcí a výstupy projektu meziobecní spolupráce

účast na vzdělávacích akcích

propagace CSS a účast na pravidelných jednáních mikroregionů a Rady MAS

tvorba projektových žádostí

příprava komunitního plánu

vytvoření databáze firem, právnických a fyzických osob, poskytujících externí služby obcím

práce na strategických plánech

poskytování dotačního poradenství

analýza IT služeb poskytovaných ve SO ORP Kutná Hora

V roce 2017 a v následujících dvou letech se od pracovníků CSS očekává již plné zapojení do *prací na projektových žádostech a administrování projektů* a do *realizování výběrových řízení*. Nadále budou probíhat aktivity jako *propagace Centra, účast na setkáních klíčových aktérů regionu/kraje/státu či na odborných seminářích*. Očekává se více zakázek v oblasti dotačního managementu i veřejných zakázek. V ideálním případě bude v tomto roce přijat expert na výběrová řízení.

předběžně roky 2017, 2018, 2019 a 2020

realizování výběrových řízení

plnohodnotné zapojení do prací na projektových žádostech a administrování projektů

propagace CSS

účast na setkáních klíčových aktérů regionu/kraje/státu

účast na odborných seminářích

5 Personální zajištění

Na základě výsledků ze Záznamníku a Analýzy potřeb je možné stanovit složení odborného týmu, který by zajišťoval realizaci služeb Centra společných služeb. V ideálním případě by daný tým vedl **manažer/ředitel** Centra, který by řídil aktivity a činnosti jednotlivých členů týmu. Jeho další činností by pak bylo dotační poradenství a strategické plánování rozvoje regionu. Manažer by byl pracovník na 1 celý úvazek.

Po zavedení Centra a s přibývajícími úkoly by následně vznikla samostatná pozice **experta na dotace**. Ten by měl na starosti kompletní zajištění žádosti o dotaci (příprava a zpracování žádosti, příloh, konzultace s poskytovatelem dotace, formální stránka žádosti, vypořádání připomínek poskytovatele), řízení projektu (svolávání schůzek projektového týmu, zpracování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu, řízení změn, sledování harmonogramu a indikátorů, rozpočtu a způsobilých výdajů, vedení dokumentace projektu) a v neposlední řadě by zodpovídal za udržitelnost projektu. Expert na dotace by byl pracovník na 1 celý úvazek. Vzhledem k obsáhlosti agendy experta na dotace, lze uvažovat i o možnosti zaměstnat při zvýšené poptávce další pracovníky na DPP/DPČ.

Dalším členem týmu by byl **expert na veřejné zakázky**. Do jeho kompetence by spadalo zpracování zadávací dokumentace, organizace zadávacích řízení podle zákona o veřejných zakázkách, kontrola zadávací dokumentace včetně zadávacího procesu, kontrola souladu zadávací dokumentace či zadávacího procesu s příslušným dotačním titulem, poskytování odborných konzultací a metodická podpora v průběhu zadávacího řízení, realizace zadávacího řízení včetně vypořádání připomínek a vznesených námitek, zveřejnění příslušných dokumentů na profilu zadavatele a centrální databázi veřejných zakázek, nastavení procesů optimalizace pro úspěšnou realizaci veřejné zakázky. Expert na veřejné zakázky by byl pracovník na 1 plný úvazek.

Nezbytnou součástí týmu bude **asistent**, jehož povinností bude zajišťovat technickou podporu činnosti odborného týmu, vedení veškeré dokumentace, organizační zajišťování chodu Centra, příprava jednání s dalšími partnery a další administrativní činnosti. V rozjezdové fázi by asistent pracoval na poloviční úvazek.

Na základě poptávky ze strany obcí by dalšími členy týmu byli **právník a IT specialista**. Jelikož starostové a starostky mají největší zájem o právní podporu jednorázovou či formou konzultací, není nutné, aby byl právník interním zaměstnancem Centra, zejména v rozjezdové fázi. Své služby bude poskytovat externě a ohodnocen bude hodinou sazbou. Pokud vznikne potřeba externího právního poradce, stane se právník přímou součástí odborného týmu a bude fungovat na poloviční úvazek.

Většina starostů uvedla, že platí externího IT specialistu (pokud někdo takový nesedí přímo v zastupitelstvu obce), nicméně během návštěv v území a na závěrečném setkání představitelů obcí zazněly hlasy, že by stálo za úvahu zmapovat činnost IT podpory a navrhnout její optimalizaci.

6 Investiční plány

Zřízení Centra společných služeb je ve fázi, kdy jsou k dispozici vhodné prostory za minimální náklady za pronájem, nicméně bez jakéhokoli vybavení. Vzhledem ke skutečnosti, že v tuto chvíli není k dispozici žádná možnost získat pro tyto účely dotaci, jeví se jako jedna z možností, že pracovníci centra budou používat pro začátek své vlastní počítače, telefony a automobil. Možnost nákupu hmotného majetku z řádných členských příspěvků se prozatím neshledala s velkým nadšením ze strany členských obcí, nicméně jednou z možností počáteční finanční podpory jsou mimořádné členské příspěvky. Rovněž se nabízí požádat město Kutná Hora o „sponzorský dar“ ve formě počítačů, které nyní používají členové RT. Dle získaných informací budou po skončení projektu odevzdány k odpisu.

7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • umístění v centru regionu • znalost regionu a místních poměrů • podpora meziobecní spolupráce • možnost kontinuity – navázání na projekt MOS • podpora klíčového regionálního hráče MAS Lípa pro venkov • unikátní subjekt 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek vhodných kandidátů na členy odborného týmu • nedostatečná kvalifikovanost • nedostatek financí (mzdy, provoz) • neschopnost uspokojit potřeby všech obcí • nedostatečné vybavení k vykonávání veškerých činností (absence auta)
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nastavení vstřícné legislativy 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedůvěra představitelů obcí

<ul style="list-style-type: none"> • financování z RUD • získání dotací na provoz a mzdy • spolupráce s úřadem práce • prohlubování nastavených mechanismů fungování meziobecní spolupráce • ekonomická výhodnost/finanční úspory 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná podpora jednotlivých místních samospráv • nevyhovující legislativa • nízká vytíženost odborného týmu/nedostatek práce • logistická náročnost (rozsáhlost území)
--	---

Ze SWOT analýzy je patrné, že jasnou silnou stránkou je umístění Centra společných služeb přímo v místě působení „klientů“, resp. obcí. Také se jedná o unikátní subjekt, který v kutnohorském regionu nemá obdobu a od dob okresního úřadu zde nic podobného neexistuje. Nicméně zásadní slabou stránkou je personální obsazení, konkrétně kvalifikovanost odborného týmu. Na správném výběru stojí budoucí úspěch Centra. Jasným favoritem mezi příležitostmi se jeví možnost financování Centra společných služeb z RUD spolu se vstřícnou legislativou. Principiální hrozbou se zdá být především nedůvěra starostů a starostek. Ta přímo souvisí s adekvátním výběrem pracovníků CSS a mírou úspěšnosti jejich aktivit.

Analýza rizik

Dotčená skupina	Očekávání	Rizika spojená se skupinou	Způsob komunikace	Opatření
Pracovníci CSS	Dostatek práce, odpovídající finanční ohodnocení, dobrá spolupráce ze strany představitelů obcí, vysoká úspěšnost aktivit, profesní růst	Odborný tým vůbec nevznikne, nekvalifikovanost, špatná komunikace s představiteli obcí, fluktuace zaměstnanců, frustrace z nedostatku práce a z neodpovídající zpětné vazby	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, info letáky, tištěná i elektronická periodika, internet	Dostatek času pro výběr týmu, adekvátní výběrové řízení, zvyšování kvalifikace, vhodná motivace, adekvátní finanční ohodnocení, spolupráce s MAS
Představitelé obcí	Kvalitně vykonané služby, finanční úspora, získávání aktuálních	Neochota k počáteční investici, neochota platit za služby, nedostatečná	Osobní kontakt, internet, mail, telefon, facebook, pošta, info	Efektivní komunikace, dostatečná a pravidelná informovanost, profesní růst,

	informací, administrativní podpora, kvalitní komunikace, práce v terénu - ne od stolu, transparentnost, kontinuita procesu	informovanost, neochota spolupracovat, neochota komunikovat, 4leté volební období, nestálost politické funkce	letáky, tištěná i elektronická periodika, vyhlášky, úřední deska	pravidelná setkávání
Obyvatelé obcí	Nižší výdaje obce na služby, vyšší flexibilita úřadu, zkvalitnění společenského života	Nedůvěra, nesouhlas s investicí veřejných financí, neochota spolupracovat, nezájem o dění	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, info letáky, tištěná i elektronická periodika, obecní rozhlas, úřední deska, newslettery, webové stránky	Efektivní komunikace, osobní kontakt, zapojení do aktivit obce i CSS, transparentnost, osvěta
Podnikatelské subjekty, jejichž klienty je samospráva	Zkvalitnění technické a veřejné infrastruktury, zajištění práce (zakázek), nárůst pracovních pozic, navázání kontaktů, zkvalitnění partnerských vztahů se samosprávou	Obava z konkurence a pokřivení trhu, nevstřícnost, „házení klacků pod nohy“, zneužití veřejného sektoru, zneužití partnerských vztahů	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, internet	Informovanost, vhodná komunikace, nabídka spolupráce, pracovní příležitosti

MAS Lípa pro venkov	Sdílení a přenesení části agendy, spolupráce na projektech týkající se veřejné správy, kvalifikovaný odborný tým, navázání partnerství	Neochota spolupracovat, obava z konkurence, nekvalifikovanost pracovníků, fluktuace zaměstnanců, nedostatek (nekontinuita) finančních prostředků, finanční nejistota	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, tištěná i elektronická periodika, internet	Efektivní komunikace, informovanost, vhodné nastavení kompetencí, navázání partnerských vztahů
Úřad ORP	Snížení administrativní zátěže, vyšší flexibilita jednotlivých OÚ, adekvátní reakce na změny spojené s přenesenou působností, nový partner v území, částečné suplování činností bývalých okresů	Neostatečná kvalifikovanost, nedůvěra, neochota spolupracovat, cílené kladení překážek, nekompetentnost úřednického aparátu	Osobní kontakt, mail, telefon, pošta, internet	Vhodná komunikace, informovanost (k předcházení nedorozumění), vhodná motivace – princip reciprocity, školení, zvyšování rekvalifikace
Kraj	Nový partner v území – funkce mediátora, administrativní podpora obcí, snadnější předávání informací, větší flexibilita představitelů obcí	Nízká podpora, neochota spolupracovat, kladení překážek při vykonávání činností, zadržování informací, podceňování, nedůvěra	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, tištěná i elektronická periodika, internet, info letáky, newslettery	Efektivní komunikace, navázání partnerských vztahů, informovanost, vytvoření krajské sítě DSO

Stát	Nový partner v území – funkce mediátora, administrativní podpora obcí, snadnější předávání informací, větší flexibilita představitelů obcí	Nízká podpora, neochota spolupracovat, podceňování, nedůvěra	Osobní kontakt, mail, telefon, facebook, pošta, tištěná i elektronická periodika, internet, info letáky, newslettery	Vstřícná legislativa, financování z RUD, vytvoření národní sítě DSO, institucionalizace /standardizace DSO, navázání partnerství
-------------	--	--	--	--

Nejčastěji zmiňovaným rizikem je nedůvěra. Obecně platí, že vše nové, resp. neznámé budí nedůvěru a stejně tak platí, že nedůvěru lze překonat pomocí dostatku informací, transparentnosti a dosažených úspěchů. Pro většinu dotčených skupin bude Centrum společných služeb novým partnerem v území, tzv. mediátorem, tedy „spojkou“ mezi státem/krajem a obcemi. Zdá se být nasnadě, že se tak po několika letech vrátíme oklikou k administrativnímu aparátu, který víceméně připomíná bývalé okresní úřady. A po nich nejvíce volají právě ti starostové, kteří je kdysi zažili.

8 Finanční plán

PROVOZNÍ NÁKLADY

Financování provozu Centra společných služeb a finanční zdroje na vyplácení mezd je prozatím bohužel nejasné. V tuto chvíli je reálné získání 2 kanceláří v obecní budově ve Zbraslavicích. Jednalo by se o prostor celkově o cca 80m² s příslibem příznivé cenu za pronájem, která by činila zhruba 13.000Kč ročně, včetně ceny za vodu a elektřinu. Prozatím nebylo stanoveno, zdali by se pronájem musel zaplatit na rok dopředu, či v měsíčních splátkách. Vzhledem k „rozjezdové“ fázi se dá očekávat, že by se suma za pronájem dala zaplatit zpětně až na konci prvního roku nebo by mohla být v ideálním případě zcela odpuštěna. Úprava prostor a malování bude v režii hostitelské obce. Kancelářský nábytek bude poskytnut z vlastního inventáře obcí.

V souvislosti s aktivitami, které budou pracovníci CSS vykonávat, lze předpokládat výdaje za cestovné. V majetku CSS nebude, alespoň v počáteční fázi, automobil, a tak se cestovné bude vyplácet na základě cestovních příkazů, ze kterých bude patrné, kam daný pracovník jel a jaké měl s cestou výdaje. Cestovní výdaje budou hrazeny s příspěvků na provoz (resp. členských příspěvků), nebo je bude hradit obec, která si daného pracovníka objedná na vykonání příslušné služby. Mezi režijní

náklady je však nutné navíc započítat výdaje za telefonní a datové služby, které činí cca 1.000Kč měsíčně plus cena za jednorázový nákup wifi routeru, tj. cca 700Kč.

INVESTICE

Mezi počáteční investici bude spadat pořízení základního technického vybavení – 1ks PC, monitor, klávesnice, myš (nebo 1ks notebook), brašna, tiskárna, kopírka a drobné kancelářské vybavení. Celková cena 20.000Kč. V případě, že by se podařily sehnat finance i na administrátora, činila by celková částka +15.000Kč navíc, tj. 35.000Kč. Nicméně i v tomto případě by bylo potenciálně možné ušetřit. A to následovně – v současné chvíli používá RT projektu meziobecní spolupráce repasované počítače MěÚ Kutná Hora, které budou po skončení projektu předány k odpisu. Vzhledem ke skutečnosti, že starosta Kutné Hory působí v projektu jako motivující starosta, je nasnadě na něj apelovat s žádostí o bezplatné poskytnutí tohoto IT vybavení předurčeného k vyřazení pracovníkům Centra společných služeb.

MZDOVÉ NÁKLADY

Z jakých peněz budou pracovníci CSS hrazeni v počáteční fázi, tj. ve fázi, než začnou poskytovat placené služby a fakturovat je, bude předmětem říjnových jednání na úrovni mikroregionů. Každopádně během závěrečného setkání představitelů obcí se návrh na placení pracovníka CSS z členských příspěvků (byť mimořádných) neshledal s přílišnou podporou. Jako jedna z možností se tedy nabízí využití nástroje Úřadu práce, a to společensky účelné místo. DSO Zbraslavicko a sdružené obce tuto možnost využije a od října 2015 zaměstná tajemníka.

ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY

V současnosti se členské příspěvky DSO Zbraslavicko a sdružené obce pohybují na částce 5Kč na obyvatele, přičemž počet obyvatel nyní činí 4506, tedy celkový roční příjem mikroregionu dělá cca 25.000Kč. Obecně vzato, roční příjem „hostitelského“ mikroregionu nevydá ani na jeden měsíční plat manažera mikroregionu a není dostačující ani na pokrytí provozních nákladů centra. V této souvislosti tabulka níže obsahuje upravené, resp. navržené částky členských příspěvků jednotlivých obcí.

kategorizace	Počet obyvatel	Obec	Příspěvek/rok
celkem			155.000
0-100	28	Bludov	5000
101-200	107	Třebětín	7.500
101-200	127	Opatovice I	7.500
101-200	140	Pertoltice	7.500
101-200	146	Slavošov	7.500
101-200	152	Štipoklas	7.500
101-200	174	Paběnice	7.500
201-300	291	Petrovice I	10.000
301-400	375	Černíny	15.000

401-500	431	Bohdaneč	17.500
401-500	486	Úmonín	17.500
501-1000	666	Červené Janovice	20.000
1001-1500	1383	Zbraslavice	25.000

Rozpětí dle počtu obyvatel	Výše příspěvku
0-100	5000
101-200	7.500
201-300	10.000
301-400	15.000
401-500	17.500
501-1000	20.000
1001-1500	25.000

O „spojenectví“ v souvislosti s využíváním Centra společných služeb projevil zájem rovněž DSO Kutnohorský venkov. I ten má v současnosti výši členského poplatku stanovenou na 5kč za obyvatele a počet obyvatel 5803. Celkově je tedy jeho roční příjem cca 29.000Kč. Tabulka níže obsahuje opět upravené, resp. navržené částky členských příspěvků jednotlivých obcí za stejných podmínek jako v případě DSO Zbraslavicko a sdružené obce.

kategorizace	Počet obyvatel	Obec	Příspěvek/rok
celkem			197.500
0-100	55	Košice	5000
101-200	---	---	---
201-300	208	Nepoměřice	10.000
201-300	237	Vidice	10.000
201-300	295	Onomyšl	10.000
301-400	375	Černíny	15.000
301-400	388	Rašovice	15.000
401-500	486	Úmonín	17.500
501-1000	675	Křesetice	20.000
501-1000	735	Chlístovice	20.000
1001-1500	1020	Malešov	25.000
1001-1500	1060	Miskovice	25.000
1001-1500	1130	Suchdol	25.000

Pozn. Vyznačené obce Úmonín a Černíny se nacházejí v obou zmíněných DSO, proto budou platit příspěvek pouze v jednu DSO. Zde bude zřejmě nutná změna stanov, resp. aktualizace seznamu členských obcí.

Celkově by se tedy jednalo o příjem z členských příspěvků v celkové částce **352.500Kč za rok**. Pokud z této částky odečteme počáteční investici na pořízení IT vybavení – 20.000Kč, cenu za roční pronájem – 13.000Kč, cenu za internetové a telefonní služby – 12.000Kč, roční mzdu účetní mikroregionů 7.000Kč a zbude zhruba 300.000Kč, což znamená 25.000Kč měsíční hrubé mzdy pro manažera CSS.

Nicméně výše stávajících, resp. nově navržených členských příspěvků bude tématem říjnového setkání zástupců mikroregionů.

POPLATKY ZA SLUŽBY

V nedávné době se pokusil RT provést analýzu trhu, aby zjistil, v jakých cenových relacích se pohybují poskytované služby v oblasti veřejných zakázek, dotačního managementu, poradenství apod. Dle očekávání, ceník těchto služeb není ve většině případů veřejně dostupný a ani na zaslané dotazy ohledně ceníku služeb žádná z oslovených firem nereagovala. Nicméně se podařilo na základě dostupných informací zjistit, jaké ceny si účtují komerční subjekty a mnohdy byly značně přemrštěné, např. hodina za služby v oblasti dotačního poradenství a strategického plánování vyšla u jedné firmy na 1950Kč/hodinu. Níže uvedená tabulka nabízí ceník služeb, které si bude účtovat CSS. Veškeré služby jsou uvedeny v hodinových sazbách, které se určují snadněji než paušalové ceny a jsou tak transparentnější. Pro porovnání jsou zde uvedeny i ceny za služby soukromých subjektů.

Ceník služeb*	Člen DSO	Nečlen DSO	Soukromý subjekt
Poradenská činnost - vyhledání požadovaných informací vyjma grantových programů (hodinová sazba)	350,-Kč	+10%	800-1500,-/hod
Poradenská činnost - vyhledávání informací o grantových programech (hodinová sazba)	450,-Kč	+10%	800-1500,-/hod
Zpracování žádosti o poskytnutí dotace - do termínu odevzdání (hodinová sazba)	550,-Kč	+20%	
Zpracování strategického plánu rozvoje obce	550,-Kč	+20%	1950,-/hod

*Předpokládaná cena bez nákladů na dopravu

U zpracování žádosti o poskytnutí dotace bude účtován bonus za úspěšnost od 0,5 do 3% podle výše dotace.

9 Závěr

Zřízení Centra společných služeb vychází z několika předpokladů. Prvním z nich je výstup z dotazníkových šetření, která byla provedena celkem dvě – tzv. Záznamník, který zjišťoval preferovaný způsob zajištění služeb, jejich rozsah a způsob financování a Analýza potřeb, která se zabývala skutečným a potenciálním čerpáním služeb danou obcí. Obě šetření jasně poukázaly na služby, které by Centrum mělo zajišťovat a zároveň na personální obsazení, které by je mělo vykonávat. Za adekvátní základ odborného týmu lze tedy považovat manažera Centra a asistent, kteří by se primárně zabývali poradenstvím, dotačním managementem a veřejnými zakázkami.

Druhým předpokladem je souhlasné stanovisko a ochota představitelů obcí Centrum společných služeb zřídit. Za tuto myšlenku se postavily především 2 dobrovolné svazky obcí, a to Zbraslavicko a sdružené obce (13 obcí, 4506 obyvatel) a Kutnohorský venkov (13 obcí, přičemž 2 obce jsou i ve výše zmíněném DSO, 5803 obyvatel). Na důkaz stvrzení svého rozhodnutí přijme DSO Zbraslavicko a sdružené obce od října 2015 na pozici tajemníka mikroregionu pracovníci na společensky účelné místo.

K propagaci činnosti Centra společných služeb budou využity především facebookové stránky, dále tištěná a elektronická periodika a veřejné akce typu Festival sdílení dobré praxe. Nicméně za nejefektivnější propagaci lze považovat tzv. word of mouth, neboli osobní zkušenost a doporučení.

Aktivity vedoucí ke zřízení Centra společných služeb budou zahájeny již v říjnu 2015, kontinuita tedy po skončení projektu meziobecní spolupráce bude moci být zachována. Avšak předpokládá se, že plně začne CSS fungovat od ledna 2016.

Prostory vhodné k umístění Centra společných služeb byly nabídnuty obcemi Zbraslavice a Malešov. Vzhledem ke skutečnosti že jako hostitelské DSO bylo zvoleno Zbraslavicko a sdružené obce, budou prvním sídlem CSS právě Zbraslavice. Mezi prvotní investice bude patřit pořízení kancelářského nábytku a IT vybavení. Pro pokrytí prvotních nákladů bude nutné zvýšit členské příspěvky. Řádově to bude o několik tisíců na obec.

Závěrem lze říci, že se za rok a půl díky projektu SMO ČR a působení realizačního týmu podařilo nastartovat nová etapa meziobecní spolupráce a připravit vhodné podmínky pro zřízení Centra společných služeb.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 10. 6. 2015, prezenční listina.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 22. 7. 2015, prezenční listina.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14. 9. 2015, prezenční listina.
4. Fotogalerie.