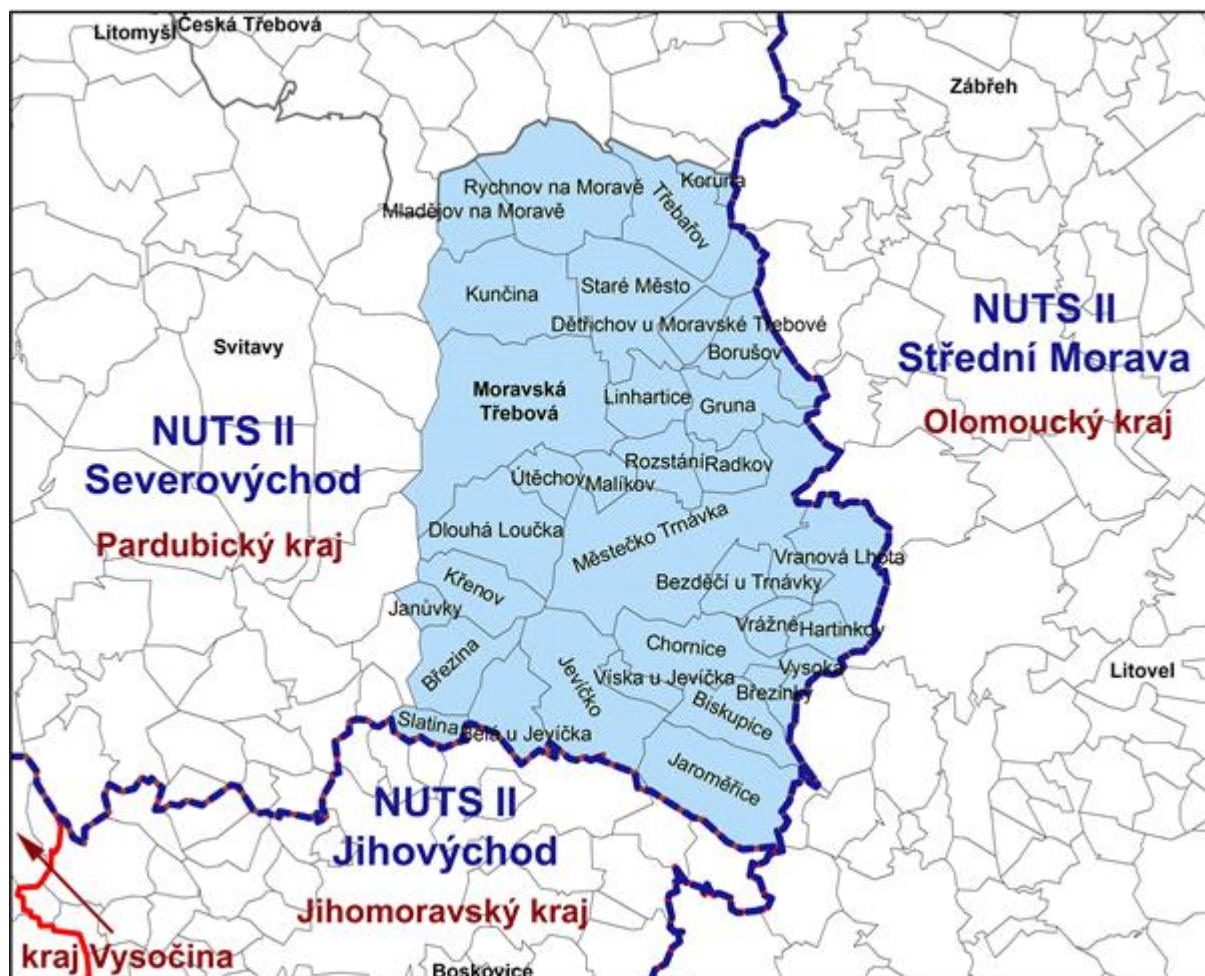


# Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Moravská Třebová

## Téma: Administrativní podpora obcí



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

*Projekt Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností (číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/B8.00001)*

## OBSAH:

<b>1</b>	<b>POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB .....</b>	<b>3</b>
1.1	POPIS CENTRA.....	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	4
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY .....</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB .....</b>	<b>14</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>17</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>20</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

K zájmu o vytvoření CSS vedlo několik faktorů. Za nejdůležitější lze považovat neustálý nárůst administrativy na obcích a s tím související zvyšování požadavků na odbornost volených představitelů obcí, zejména prvního typu.

Mezi sledované služby patří

- právní poradenství,
- dotační management,
- veřejné zakázky.

V současné době obce zpravidla nakupují uvedené služby od podnikatelů, profesionálů v daném oboru. Obce prvního typu jsou obvykle schopny jednodušší úkony zvládnout vlastními silami, např. zpracování žádostí do Programu rozvoje venkova. Složitější služby pak nakupují. Moravská Třebová a Jevíčko, jediná dvě města ve SO ORP Moravská Třebová, obvykle v případě dotačního managementu spolupracují zejména s vysoce specializovanými odborníky na konkrétní oblast.

Pokud jde o dotační management, víceúčelový DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčska využívá služby společnosti OHGS s.r.o. Představitelé DSO jsou se službami poskytovanými touto společností spokojeni, ve spolupráci s ní se ve SO ORP Moravská Třebová realizovaly relativně náročné a nákladné projekty za desítky milionů korun (např. projekt z oblasti školství s názvem Tady jsem doma).

## 1.1 Popis Centra

Centrum je zamýšleno jednak jako určité středisko informací, jednak jako poskytovatel služeb. Starostové si často stěžují na zahlcení množstvím informací a vyslovují požadavek na získávání důvěryhodných a srozumitelných informací o dotačních titulech, novinkách v oblasti práva, aktuálním dění ve SO ORP Moravská Třebová atd.

Vyjma poskytování uvedených informací se CSS bude zaměřovat na poskytování služeb v oblasti právního poradenství, dotačního managementu a veřejných zakázek. Dle různého zájmu obcí půjde jak o metodickou podporu, tak i o průběžné konzultace či celkové zajištění služeb. Do budoucna lze uvažovat o zpracování strategických plánů.

Obce by tak měly získat kvalitní informační servis z jednoho zdroje, čímž ušetří čas, který nyní neefektivně vynakládají na třídění jednotlivých informací a informačních kanálů. Obce si od CSS také slibují **kvalitní, rychlé a místního prostředí znalé poradenství v předmětných oblastech nejen pro obce, ale i pro spolky a jiné neziskové organizace v území**. Pro spolky se nepočítá s poskytováním právního poradenství.

CSS je připraveno ve fázi záměru. Vzhledem k diskusím zástupců obcí na jednáních k EMOS se předpokládá další jednání o modelu CSS a přípravě jeho vzniku na následujících zasedáních valného shromáždění (nejvyššího orgánu) DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka. Vznik CSS lze očekávat nejdříve v září 2016.

## **1.2 Popis poskytovaných služeb**

Zásadou pro všechny oblasti poskytovaných služeb je, že pokud zaměstnanec bude mít pochybnosti o dostatečnosti své odbornosti, odkáže příslušnou obec na profesionála z dané oblasti.

Služba právní poradenství bude spočívat v informování obcí o novinkách z oblastí právních předpisů, judikatury či praxe správních orgánů. Samozřejmostí je důraz na aktuality s významem pro nižší samosprávné celky. Pokud jde o průběžné konzultace, zaměstnanec poskytne základní poradenství z oblasti právních předpisů upravující obecní zřízení a občanského práva, zejména pokud jde o konzultace nejčastějších smluvních typů (kupní smlouvy, smlouvy o dílo atd.). Co se týče celkového zajištění služby, poskytnutý servis se bude týkat zpracování návrhu jednoduchých smluv či obecně závazných vyhlášek.

Dotační management bude zpočátku zaměřen především na monitorování výzev dotačních titulů, o které obce mají zájem. Obce svůj zájem o jednotlivé dotační tituly projeví vyplněním dotazníku, v němž uvedou projekty, které chtějí v nejbližších letech uskutečnit. Průběžné konzultace i celkové zajištění služeb se zpočátku fungování CSS zaměří zejména na jednodušší typy dotačních titulů (Program obnovy venkova apod.) a také na složitější dotační tituly, s nimiž bude mít zaměstnanec Centra zkušenost. Postupně v důsledku zvyšování odbornosti zaměstnance servisního Centra nebo s přibíráním dalších zaměstnanců dojde k rozšíření počtu dotačních titulů. U služby dotační management se také předpokládá poskytování jakýchkoliv služeb po dobu udržitelnosti projektu souvisejících s realizovanou dotační akcí (zpracování žádostí o platbu, monitorovacích zpráv apod.).

CSS se zaměří i na pomoc obcím s veřejnými zakázkami, přičemž obsahově půjde o období dotačního managementu, zejména co do průběžných konzultací a celkového zajištění služby. Centrum tedy bude poskytovat poradenství k méně náročným veřejným zakázkám a výběrovým řízením. V případě zaměstnání zkušeného zaměstnance v oblasti veřejných zakázek však lze od počátku fungování Centra zajišťovat služby i pro náročnější veřejné zakázky. Informační servis v této oblasti se zaměří na aktuality o výběrových řízeních, přičemž lze důvodně očekávat, že se bude částečně překrývat s právními aktualitami.

Obce projeví zájem i o školení. Vzhledem k zaměření činnosti CSS je samozřejmé, že se témata jednotlivých školení budou týkat oblastí, v nichž má Centrum poskytovat poradenství.



Na prvním jednání byl diskutován především nejvhodnější nositel CSS a rozsah poskytovaných služeb. Za ideálního nositele CSS byl vybrán právě DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka. Pokud jde o rozsah služeb, starostové na základě prezentovaných výsledků ke 4. metodickému pokynu (administrativní podpora obcí) uznali za vhodné, aby výsledky šetření byly respektovány. Proto byly vybrány tři nejvíce poptávané služby – dotační management, právní poradenství a výběrová řízení. Důležitým závěrem z tohoto jednání byl i projevený zájem o služby CSS Dětrichova u Moravské Třebové (s nímž do té doby jednání v dané věci neproběhlo) a především Moravské Třebové a Jevíčka jako jediných dvou měst v daném SO ORP.

Na druhém a třetím jednání proběhla diskuse především k financování Centra, přičemž shoda byla dosažena na co nejnižších členských příspěvcích a tudíž vysokému podílu příjmů z fakturovaných služeb. Od financování Centra se vrátila debata zpět k rozsahu poskytovaných služeb a personálnímu zajištění Centra. Část starostů byla jen pro jednu službu a jediného pracovníka, další byli pro pokrytí všech služeb jediným pracovníkem. Proto vznikl požadavek na provedení dotazníkového šetření za účelem zjištění, zda a v jakém rozsahu trvá zájem obcí na zřízení Centra společných služeb, resp. využívání jím poskytovaných služeb. Na těchto jednáních chtěl realizační tým získat stanovisko zástupců obcí k navrženému harmonogramu, nicméně byl předložen požadavek odsunout podrobnější diskuse o harmonogramu až na čtvrté jednání. Důvodem odsunutí byla shoda na nezbytnosti počkat na výsledky zmíněného dotazníkového šetření.

Čtvrté jednání bylo zahájeno prezentací výsledků dotazníkového šetření, avšak z důvodu nízké návratnosti vyplněných dotazníků (pouze od třetiny obcí), nelze výsledky považovat za plně odpovídající celkové situaci ve správním obvodu.

Konečná dohoda dosažená na čtvrtém jednání je následující:

- 1) činnost CSS bude zahájena s jedním zaměstnancem a nejpozději do jednoho roku bude přibrán nový zaměstnanec na pozici asistenta,
- 2) v závislosti na vývoji poptávky po službách zaměstnat další osoby, zejména odborný personál, ale i administrativní pracovníky,
- 3) poskytované služby budou dotační management, veřejné zakázky a právní poradenství, součástí služeb má být i informační servis a školení pro zástupce obcí,
- 4) maximální výše členského příspěvku, který jsou obce ochotné zpočátku platit na Centrum společných služeb, je 5,- Kč na obyvatele, zbytek nákladů je třeba pokrýt příjmy získanými vlastní činností Centra,
- 5) dalším projednávání modelu Centra společných služeb při příležitosti následujících zasedání nejvyššího orgánu DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka,
- 6) nejdříve lze počítat se vznikem Centra společných služeb od září 2016.

Pokud jde o počet obcí, které mají zájem o jednotlivé služby, vycházíme z údajů získaných v rámci dotazníkového šetření ke 4. metodickému pokynu a z jednání uskutečněných v posledních měsících (kde se podařilo získat odpověď od dalších tří obcí, které měly zájem o všechny níže uvedené služby):

- právní poradenství – 20 obcí,
- dotační management – 22 obcí,
- veřejné zakázky – 18 obcí.

### 3 Marketingová strategie

Propagace Centra bude směrem ke členským obcím probíhat skrze zaběhnuté komunikační kanály. Předně jde o informování na pravidelných zasedáních valného shromáždění předmětného DSO. Obce, které se nebudou účastnit zasedání valného shromáždění, obdrží informaci prostřednictvím elektronické pošty. Konkrétní podoba propagace bude formou informačního letáku, který koordinátor svazku rozešle právě elektronickou poštou.

Elektronickou poštou budou osloveny i obce z okolí SO ORP Moravská Třebová. Přijetí další obce za člena DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka se nejeví jako reálné, neboť jeho členy jsou všechny obce z příslušného SO ORP. Jedinou možností, která připadá v tomto ohledu v úvahu, je rozdělení některé z členských obcí a vstup „oddělené“ obce do zmíněného DSO. V takové nepříliš pravděpodobné situaci se předpokládá zaslání informačního letáku a příp. pozvání představitele či představitelů takové obce na zasedání správního výboru či valného shromáždění DSO za účelem podání přesnějších informací o přijetí za člena a činnosti DSO včetně Centra společných služeb.

V poslední řadě půjde o propagaci formou informování v rámci zpravodajů a webových stránek jednotlivých obcí, přičemž zde bude reklama Centra zacílena především na spolky a jiné neziskové organizace.



## 4 Časový harmonogram aktivit

Plán činnosti Centra je nezbytné vytvořit již pro časový úsek příprav jeho vzniku. Stěžejní částí příprav vzniku bude debata o podrobném nastavení fungování Centra. Tato debata bude probíhat na zasedáních valného shromáždění DSO Regionu Moravskotřebovska a Jevíčska od prosince 2015 do června 2016. V červnu 2016 budou přijaty upravené stanovy DSO a schválen záměr zřízení Centra a jeho organizační řád. Během července a srpna 2016 budou zajištěny prostory pro kancelář, pořízeno vybavení kanceláře, provedeno výběrové řízení na zaměstnance Centra a také sjednáno pojištění odpovědnosti. Tato přípravná fáze vyvrcholí vznikem Centra s předpokládaným datem (nejdříve) 1. září 2016.

Během prvního roku fungování Centra budou poskytovány veškeré služby jedním zaměstnancem. Kromě informačního servisu, průběžných konzultací či kompletního zajištění určitých méně náročných služeb (viz kapitola 1.2 Popis poskytovaných služeb) jsou plánovány tři školení (po jednom školení z oblasti práva, dotační problematiky a veřejných zakázek).

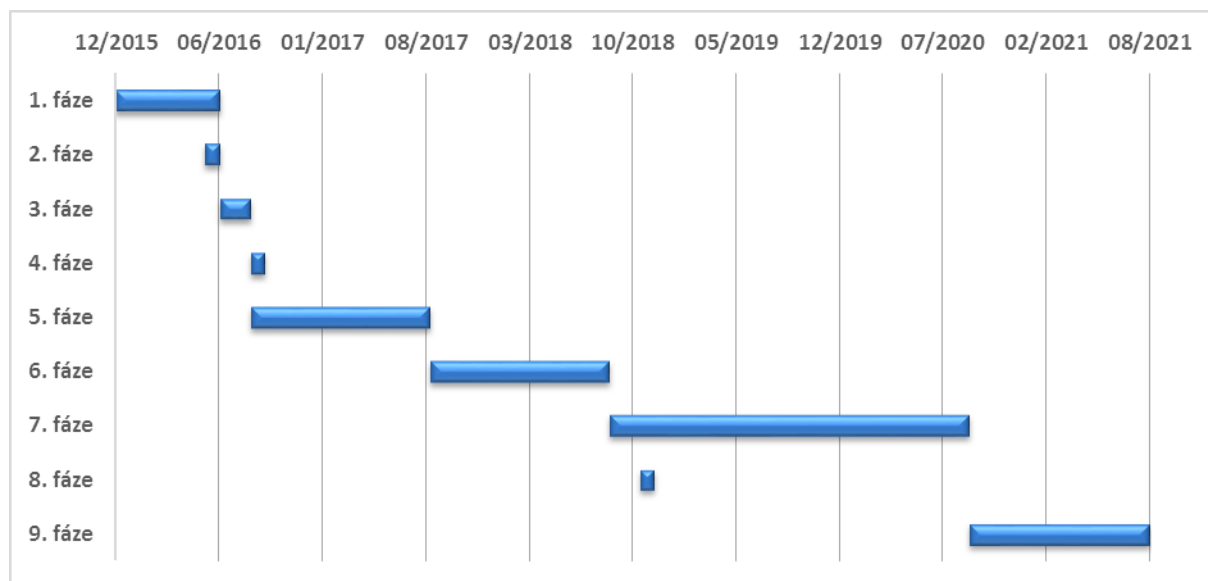
Druhým rokem se již počítá s náborem dalšího zaměstnance – asistenta původního zaměstnance. S rostoucí spokojeností obcí s činností CSS lze očekávat postupné odpaďování nedůvěry některých obcí a rozšíření poptávky po službách Centra. Ve druhém roce se předpokládá větší nabídka služeb v oblasti dotačního managementu, zejména směrem ke složitějším dotačním titulům. Rovněž dojde k rozvoji školící činnosti co do množství i co do okruhu osob. Kromě volených představitelů obcí se budou pořádat školení i pro spolky a jiné neziskového organizace.

V závislosti na nárůstu poptávky obcí po službách centra dojde ve třetím či čtvrtém roce k nábore dalšími pracovníků. Předpokládá se přijetí jednoho pracovníka na právní poradenství a jednoho pracovníka na dotační management, který by měl rovněž být schopen pro obce zpracovat strategické plány či jejich aktualizace. V důsledku přijetí nových členů týmu bude třeba přijmout úpravu organizačního řádu, pronajmout nové prostory a nakoupit nové vybavení.

V listopadu roku 2018 v návaznosti na komunální volby a následné volby starostů na ustavujících zasedáních obecních zastupitelstev dojde k uspořádání školení určeného pro nově zvolené starosty se zaměřením na služby poskytované Centrem a nejdůležitější informace z jednotlivých oblastí.

Pátý rok fungování Centra bude kromě jeho již běžné činnosti provedena evaluace dosavadní činnosti a možnosti jejího zkvalitnění či dalšího rozšíření. Evaluace bude provedena dotazníkovým šetřením mezi klienty centra a třemi schůzkami týmu CSS s psychologem.

### **Grafické znázornění plánu činnosti:**



#### Shrnutí jednotlivých fází:

1. fáze – debata o podrobném nastavení fungování Centra,
2. fáze – schválení úpravy stanov DSO, záměru zřízení CSS a jeho organizačního řádu,
3. fáze – zajištění prostor pro kancelář, pořízení vybavení kanceláře a provedení výběrového řízení na zaměstnance Centra, sjednání pojištění odpovědnosti,
4. fáze – vznik Centra,
5. fáze – poskytování základních služeb a realizace 3 školení pro představitele obcí,
6. fáze – nábor nového zaměstnance – asistenta, rozšíření služeb i o náročnější zejména z oblasti dotačního managementu, rozvoj školící činnosti,
7. fáze – nábor dvou pracovníků – jeden na právní poradenství, jeden na dotační management a strategické plánování obcí, pronajmutí nových prostor a nákup nového vybavení pro všechny členy týmu,
8. fáze – školení určené pro nově zvolené starosty se zaměřením na služby poskytované Centrem a nejdůležitější informace z jednotlivých oblastí,
9. fáze – evaluace dosavadní činnosti a možnosti jejího zkvalitnění či dalšího rozšíření.

## 5 Personální zajištění

Na základě dosavadních jednání se zástupci obcí vyplynulo, že z obavy o nízkou vytíženost zaměstnanců Centra bude z hlediska opatrnosti nejlepší zahájit činnost centra s jedním zaměstnancem – **poradcem**. Ke dni nástupu do práce dojde současně se vznikem Centra – nejdříve 1. září 2016, s úvazkem ve výši 1,0. Vzhledem k rozsahu náplně práce – poradenství a školení v oblasti práva, dotační agendy a veřejných zakázek – bude vhodné, aby měl tento zaměstnanec alespoň bakalářské vzdělání právního směru, např. právo ve veřejné správě. Výhodou uchazeče o uvedené místo budou praktické zkušenosti z územních samospráv.

**V počátečním stadiu** fungování centra budou platit pouze **základní zásady vedení a organizování práce**, neboť organizace práce jednoho zaměstnance nevyžaduje sofistikované metody. Takovými základními zásadami jsou poskytování poradenství v reálném čase, uspokojení požadavků všech obcí i za cenu přesčasů, rovné postavení obcí při poskytování poradenství (čili absence zvýhodňování některých obcí před jinými, ať již z časového, finančního nebo jiného hlediska). Uvedené zásady budou platit i v následujících letech fungování Centra a budou doplněny o zásady týmové spolupráce.

Po prvním roce fungování Centra se předpokládá přijetí dalšího zaměstnance – **asistenta** původního pracovníka. Předpokládaný den nástupu je 1. září 2017 a úvazek ve výši 1,0. Náplní práce budou administrativní činnosti. Smyslem pracovní pozice je oprostít původního zaměstnance od byrokratické zátěže, kterou může zvládnout méně kvalifikovaná osoba. U asistenta bude postačovat středoškolské vzdělání s maturitou, při výběrovém řízení bude kladen důraz na schopnosti práce s počítačem.

V závislosti na vzrůstajících požadavcích obcí na činnost centra se ve třetím a čtvrtém roce fungování centra předpokládá přijetí dalších dvou zaměstnanců. Jedním z nich je **právní poradce**, druhým **expert na dotační management a veřejné zakázky**. U obou zaměstnanců se předpokládá výše úvazku 0,5 - 1,0 v závislosti na poptávce po službách Centra v době vzniku pracovního poměru. Právní poradce převezme celou agendu původního zaměstnance z oblasti právního poradenství, expert na dotační management se zaměří na nové dotační tituly, o které mají obce zájem, ale CSS je doposud neposkytovalo.

S přijetím těchto dvou nových zaměstnanců se jeví jako **nezbytné přijmout organizační opatření, která stanoví pravidla pro efektivní práci celého týmu**. Vedoucím týmu by se měl stát původní pracovník, který bude přidělovat práci, starat se o chod Centra a ve zbytku času se věnovat poradenské činnosti.

**Místem výkonu práce** u všech členů pracovního týmu bude místo kanceláře (uvažuje se o pronájmu kanceláře v Moravské Třebové, Městečku Trnávce nebo Jevíčku). Zaměstnancům bude umožněna částečně flexibilní pracovní doba s pevnou

částí pracovní doby 10:00 – 15:00. Vyjma používání služebního notebooku a telefonu bude mít každý zaměstnanec možnost v rámci **benefitů** jednou týdně pracovat z domova. Na druhou stranu Centrum nebude mít k dispozici automobil, tudíž zaměstnanci pro služební cesty použijí vlastní automobil nebo veřejnou dopravu. Samozřejmě budou moci žádat náhradu cestovních výdajů v souladu s příslušnými právními předpisy.

## 6 Investiční plány

S nástupem každého pracovníka je třeba počítat s pořízením odpovídajícího vybavení. Jedná se zejména o notebooky, mobilní telefony a kancelářské vybavení. Rozsah nakupovaného kancelářského vybavení bude záležet i na vybavení pronajatých prostor. Pořízení notebooků a mobilních telefonů je chápáno nejen jako nezbytné pro výkon práce, ale i jako benefit pro zaměstnance, neboť je budou moci používat i pro osobní účely.

S investicí spočívající v nákupu automobilu se v prvních pěti letech fungování Centra nepočítá, neboť vzhledem k relativně nízkému předpokládanému počtu služebních cest se taková investice jeví jako nevhodná. Po pěti letech na základě provedené evaluace je možná změna uvedeného stanoviska.

## 7 Analýzy Centra společných služeb

Se vznikem i fungováním Centra je spojena řada rizik, která je třeba mít na paměti a za účelem předcházení rizik či jejich eliminace přijmout adekvátní opatření. Identifikovaná rizika jsou finanční, organizační, právní, věcná a technická. V rámci provedené analýzy rizik jsou definovány nejvýznamnější rizika související s vytvořením nového Centra společných služeb při existujícím DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka.

### Analýza rizik Centra společných služeb

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			P	D	V = P · D		
1.	<b>Finanční riziko</b>	Nedostatek financí na mzdy a provoz	3	5	<b>15</b>	1) Převedení dostatečné výše stávajících rezerv DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka na nastartování Centra 2) Průběžné navyšování členských příspěvků v návaznosti na rozšiřování týmu 3) Dostatečná výše cen poskytovaných služeb 4) Spojení se s jiným DSO či organizacemi (např. Svaz měst a obcí) za účelem vyjednání změny příslušného právního předpisů na přímé financování Center z RUD	Obce, DSO Region MTJ
2.	<b>Organizační riziko</b>	Nevyjasněnost přesného fungování Centra	3	4	<b>12</b>	1) Diskuse starostů nad jednoznačným nastavením Centra 2) Přijetí organizačního řádu Centra v případě potřeby jej změnit	Obce, DSO Region MTJ
3.		Volební cyklus	3	3	<b>9</b>	1) Seznámit s projektem Centra stávající zastupitelstva 2) Po komunálních volbách a zvolení nových starostů uspořádat pro nové starosty školení pracovníky Centra	Obce
4.	<b>Právní riziko</b>	Možný konflikt s právními předpisy upravujícími výkon živnostenského podnikání, zákonem o advokacii apod.	2	4	<b>8</b>	1) Konzultace s právními experty 2) Sjednání spolupráce s advokátní kanceláří působící ve SO ORP Moravská Třebová nebo jeho blízkém okolí	DSO Region MTJ

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			P	D	V = P · D		
5.	Právní riziko	Časté změny právních předpisů, judikaturní vývoj	5	2	10	1) Průběžné vzdělávání, sledování sbírky zákonů a sbírky mezinárodních smluv, monitorování klíčových rozhodnutí soudů pro oblast nižších územních samosprávných celků	DSO Region MTJ
6.	Technické riziko	Nejasné zázemí	3	3	9	1) Diskuse starostů nad jednoznačným nastavením Centra	Obce, DSO Region MTJ

Zdroj: vlastní šetření (jednání s představiteli obcí)

Po analýze rizik následuje **SWOT analýza**, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek daného území (vnitřní vlivy z hlediska území), příležitostí a rizik (vnější vlivy z hlediska území).

#### SWOT analýza v oblasti předškolního a základního vzdělávání

Silné stránky:	Slabé stránky:
1. Vytvořená strategie rozvoje SO ORP Moravská Třebová (v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“)	1. Počáteční nedůvěra v nový – neznámý subjekt (Centrum vzniká jako dosud neuskutečněná služba pro obecní samosprávy)
2. Centrum je vytvořeno tzv. zdola, tj. na základě potřeby a požadavků starostů	2. Personální rizika (obtížné zajišťování lidských zdrojů a jejich obměna, potřeba zaučování, předávání informací,...)
3. Centrum bude v rámci DSO Region Moravskotřebovska a Jevíčka zaštitěno právníkou osobou s historií a dobrou pověstí	3. Nedostatečná kapacita Centra (týmu – nárazy žádostí o zajištění služeb)
4. Obce mají možnost ovlivnit stanovenými kontrolními mechanismy fungování Centra v rámci DSO	4. Nízká důvěra obcí v kvalitu poskytovaných služeb Centrem
5. Smluvní vztah může být upraven individuálními smlouvami se zainteresovanými obcemi	5. Nejasně stanovený rozsah činností Centra a náplní práce jednotlivých pracovníků (riziko zahlcení agendou)
6. Možnost pružně reagovat na poptávku obcí po zajištění služeb	6. Problematická komunikace Centra s neuvolněnými starosty (úřední hodiny některých obcí ve večerních hodinách či o víkendech)
7. Stabilita – nezávislost týmu na volební cyklu, kontinuita práce týmu Centra	7. Nedostatečná komunikace s obcemi
8. Profesionalizovaný tým Centra	8. Zhoršený přístup k aktuálním informacím, které mají k dispozici obecní či městské úřady

Příležitosti:	Hrozby:
1. Snížení administrativní zátěže zejména malých obcí – vznik prostoru pro aktivnější a hlubší meziobecní spolupráci a rozvoj obcí	1. Změny ve vedení obcí po komunálních volbách.
2. Stabilita a profesionalita týmu nezávislého na volebním cyklu, využitelná v období mezi volbami	2. Přehlcení Centra požadavky obcí
3. Zastupování zájmu obcí prostřednictvím profesionálního aparátu Centra v kombinaci s předsedou DSO (silnější postavení ve vyjednávání s krajem atd.)	3. Široký záběr požadavků obcí k řešení Centrem
4. Uplatňování principů udržitelného rozvoje venkovského území, principy místní Agendy 21	4. Neodpovídající personální zajištění CSS (po kvalitativní či kvantitativní stránce)
5. Centrum jako katalyzátor lokálního rozvoje	5. Ztráta vlastní aktivity a přehledu starostů malých obcí
6. Vyšší kvalita, efektivita a dostupnost provádění samosprávy obcí v území využívajícím služeb Centra	6. Velký počet zapojených obcí (problematická či nemožná společná dohoda)
7. Vytvoření „Centra informací pro obce“	7. Obce nebudou chtít spolupracovat (využívat služeb CSS).



## 8 Finanční plán

Při řešení problematiky financování Centra je třeba vytvořit určitý finanční plán, který obsahuje zejména základní údaje o příjmech a výdajích, ze kterých lze učinit závěr o tzv. Cash flow. Důležité je také určení Bodu zvratu (objem výkonů), ve kterém se výnosy rovnají nákladům. Obecně tedy jde o začátek ziskovosti.

**Příjmy** CSS je možné dělit do tří kategorií. První jsou členské příspěvky, druhou rezervy Regionu MTJ a konečně třetí kategorií jsou příjmy z poskytnutých služeb. Pokud jde o **členské příspěvky**, pro zahájení fungování centra lze počítat maximálně s 5,- Kč na obyvatele. Pro rok 2016 lze počítat přibližně se 130.000,- Kč (v roce 2015 měly členské obce DSO Regionu MTJ celkem obyvatel 26.515, přičemž každým rokem dochází k úbytku obyvatel). Jelikož se počítá s tím, aby členské příspěvky pokryly mj. veškeré náklady spojené s právním poradenstvím, bude nezbytné v případě potřeby členské příspěvky dostatečným způsobem navýšit. Členské příspěvky se nyní vybírají v červnu, bude nezbytné změnit splatnost členských příspěvků na leden nejpozději od roku 2017. **Rezervy Regionu MTJ** činí přibližně 2 miliony Kč, přičemž 10 % z rezerv je možné využít pro nastartování činnosti Centra a vytvoření potřebného finančního „polštáře“ pro překlenutí období počáteční nedůvěry. Celkem tedy lze počítat s 330.000,- Kč jen za členské příspěvky a „dotaci“ z rezervního fondu Regionu MTJ. Pokud by během fungování Centra došlo k určité krizové finanční situaci, lze jako mimořádné opatření čerpat další prostředky z rezervního fondu. U třetí kategorie příjmů, tedy **fakturace za služby**, je nezbytné dosáhnout takové částky, aby v součtu s předchozími kategoriemi příjmu pokryla či v ideální případě převýšila náklady Centra. Předpoklad průměrné ceny jedné služby činí 8.000,- Kč (zpracování žádosti o dotaci, organizace výběrového řízení).

Pokud jde o **náklady** CSS, nejvyšší část budou tvořit **platy zaměstnanců**. Menší část budou tvořit provozní výdaje. Pokud jde o platy, měsíční náklady prvního zaměstnance budou tvořit 45.000 Kč (superhrubá mzda). U asistenta prvního zaměstnance půjde celkem o 25.000,- Kč měsíčně, u právního poradce a dotačního experta pak shodně 44.000,- Kč (za plný úvazek, přitom výše úvazku bude záviset na poptávce po službách v době sjednávání pracovního poměru – s možností zvýšení úvazku). **Provozní výdaje** zahrnují zejména telefonní a datové poplatky, kancelářské potřeby, tisk, vzdělávání a cestovní náhrady. Jejich předpokládaná výše činí 48.000,- Kč ročně u prvního zaměstnance. Pro ostatní zaměstnance pak do 20.000,- Kč ročně.

Investice byly popsány o dvě kapitoly výše. Náklady na jeden notebook včetně potřebného softwaru jsou stanoveny na 30.000,- Kč. Ostatní náklady (pořízení mobilního telefonu a kancelářského vybavení) pak na 20.000,- Kč pro jednoho zaměstnance.

**Pro první rok fungování Centra se Bod zvratu (objem výkonů), ve kterém se výnosy rovnají nákladů, rovná 75 poskytnutým službám<sup>1</sup>** (z oblasti dotací či výběrových řízení; právní poradenství bude hrazeno z členských příspěvků). **Uvedený počet služeb je i cílem pro první rok, neboť při jeho splnění bude mít dostatečnou rezervu pro fungování v následujícím období.** V dalších letech bude výpočet Bodu zvratu záležet zejména na okamžiku vzniku nových pracovních poměrů a výši pracovních úvazků a na druhé straně na objemu „produkce“ Centra.

Případný přebytek financí se bude řešit jejich převodem do rezervního fondu či vyplacením přiměřených odměn zaměstnancům Centra. Nežádoucí situaci nedostatku financí lze řešit čerpáním prostředků z rezervního fondu Regionu MTJ, mimořádnými členskými příspěvky či sjednáním úvěru.

---

<sup>1</sup> Výsledek činí 74,21 poskytnutých služeb, nicméně logicky je třeba počet služeb zaokrouhlit nahoru. Pro výpočet byly použity následující údaje – fixní náklady 564.000,- Kč, variabilní náklady 400,- Kč (náklady na tisk a cestovné), průměrná cena jedné služby 8.000,- Kč.

## 9 Závěr

Požadavek na vytvoření Centra vzešel zejména od starostů obcí I. typu. Navržený model odráží lokální územní potřeby, lze jej tedy považovat za velmi užitečný. Nicméně ne všechny podněty představitelů obcí bylo do modelu možné zapracovat, neboť některé požadavky byly protichůdné. U starostů převažuje hledisko opatrnosti. Z toho důvodu **získal největší podporu návrh zahájit činnost Centra společných služeb s jedním zaměstnancem**, všestranně vzdělaným, jelikož jeho úkolem bude poskytovat základní poradenství v oblasti práva, dotačního managementu a veřejných zakázek. Za ideálního nositele Centra je v předmětném správním obvodu obecně považován DSO Region MTJ.

Vytvořený model je výsledkem devítiměsíčního úsilí. Zahájení diskusí o potřebnosti a nastavení Centra bylo zahájeno osobními rozhovory se zástupci obcí v polovině prosince 2014 a bylo prozatímně ukončeno na Závěrečném shromáždění Zástupců obcí 14. září 2015. Přitom jen v průběhu července a srpna 2015 proběhly tři jednání k tématu administrativního podpory obcí – Centra společných služeb. Diskuse o podrobnějším nastavení Centra, případně o úpravě aktuálního modelu, budou probíhat na zasedáních valného shromáždění Regionu MTJ, která se konají jednou za tři měsíce.

**Vznik centra je plánován nejdříve na 1. září 2016.** Do té doby bude třeba mj. schválit změnu stanov Regionu MTJ, zajistit kancelářské prostory a vybrat vhodného zaměstnance. Další pracovník, jehož úkolem bude především oprostít prvního zaměstnance od administrativní činnosti, nastoupí v závislosti na objemu práce Centra nejpozději na přelomu prvního a druhého roku fungování Centra. Další dva zaměstnanci, kteří se mají věnovat problematice právního poradenství, resp. dotačního managementu, nastoupí dle potřeby ve třetím či čtvrtém roce fungování Centra. V pátém roce fungování Centra dojde k provedení 1. evaluace dosavadní činnosti a možnosti jejího zkvalitnění či dalšího rozšíření o služby či zaměstnance.

Pro **financování Centra** je nezbytné mít na paměti neochotu starostů přispívat na Centrum ve vysokém poměru členskými příspěvky. Většinu příjmů Centra tak mají z dlouhodobého hlediska představovat fakturace za poskytnuté služby. Pro startovací období fungování Centra je možné využít desetinu finanční rezervy Regionu MTJ, tj. přibližně 200.000,- Kč. Bod zvratu pro první rok fungování Centra činí 78 úkonů.

Závěr si dovoluujeme zakončit citací experta na management Petera Druckera: „*Plány jsou bezcenné, ale plánování je neocenitelné.*“<sup>2</sup> Vytvořený model je prozatím pouhým plánem, jde však o součást plánování. Za předpokladu, že představitelé obcí budou pokračovat v plánování a následné realizaci Centra, představuje model Centra důležitý prvek v usnadnění běžného chodu malých obcí a rozvoje správního obvodu ORP Moravská Třebová.

---

<sup>2</sup> V anglickém originále: „*Plans are worthless; but planning is invaluable.*“

## 10 Přílohy

Příloha 1 – Fotografie, prezenční listina, zápis z jednání o EMOS ze dne 27. 7. 2015

Příloha 2 – Fotografie, prezenční listina, zápis z jednání o EMOS ze dne 19. 8. 2015

Příloha 3 – Fotografie, prezenční listina, zápis z jednání o EMOS ze dne 20. 8. 2015

Příloha 4 – Fotografie, prezenční listina, zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14. 9. 2015

Příloha 5 – Seznam použitých zkratk

### **Příloha 5 – Seznam použitých zkratk**

CSS nebo Centrum	Centrum společných služeb
DSO	Dobrovolný svazek obcí
Region MTJ	Region Moravskotřebovska a Jevíčka
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností