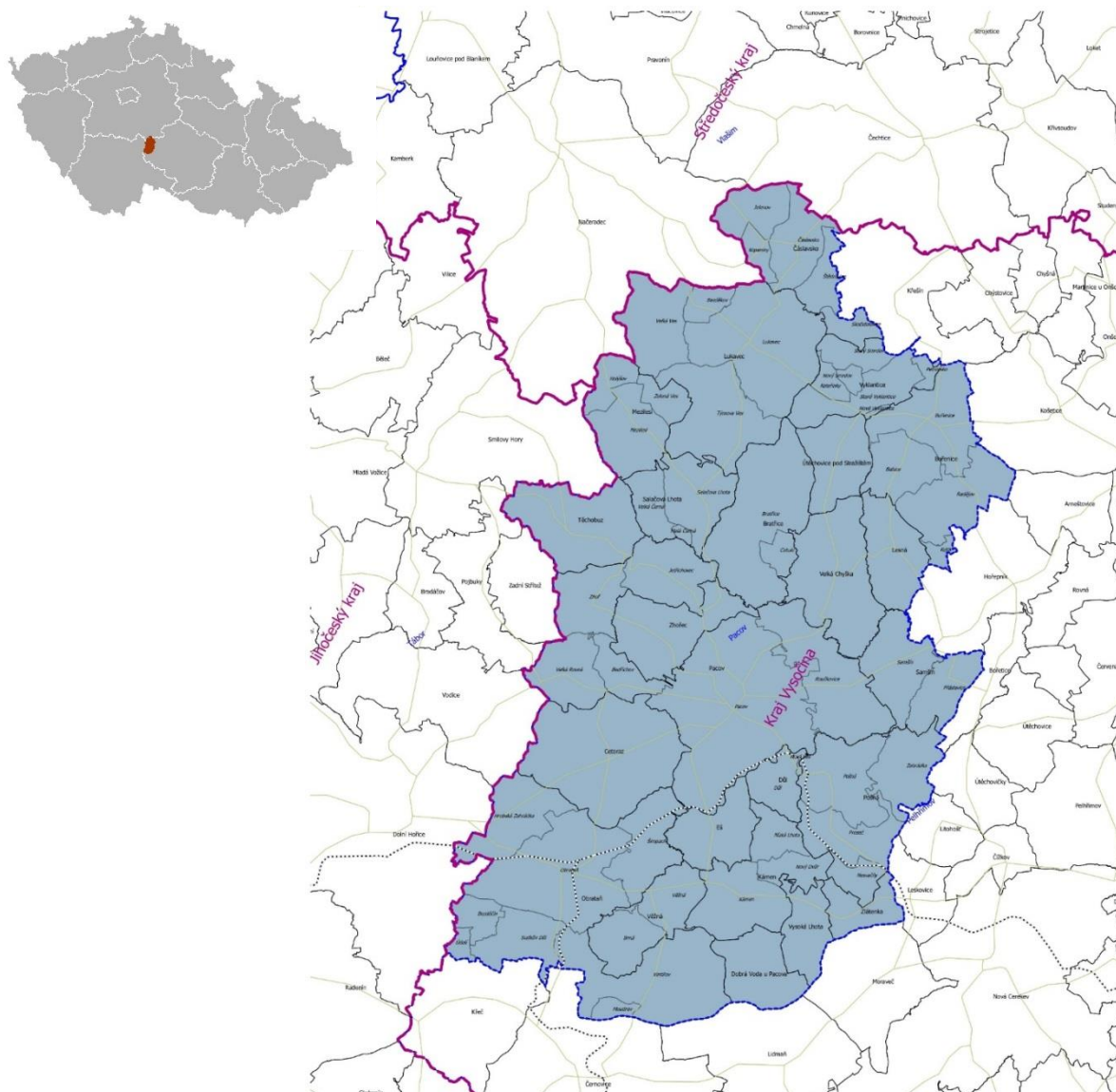


# Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Pacov

## 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
1.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	7
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT .....</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY.....</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>19</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

Správní obvod ORP Pacov se vyznačuje kompaktním územím s jedním přirozeně spádovým centrem, které se potýká s obdobným charakterem problémů v oblasti samosprávných kompetencí jako ostatní obce SO ORP. Není zde zřízena žádná další administrativní struktura (např. typu městských částí), obce si nejsou navzájem podřízené, ale jsou si navzájem rovnocennými partnery. Existuje zde pouze velmi malý počet demograficky významných místních částí bez vlastní samosprávy.

Na základě výše uvedeného a obdobných problémů v jednotlivých obcích došlo v roce 2002 k založení Svazku obcí mikroregionu Stražiště podle zákona 128/2000 Sb., o obcích. V roce 2005 došlo k domluvě mezi 20ti zakládajícími obcemi, že je nutné tento svazek obcí profesionalizovat a není možné, aby aktivity regionu byly řešeny ve volném čase jednotlivých starostů zakládajících obcí. V roce 2006 došlo k přijetí 1 manažera svazku, který bude pro obce řešit dotační žádosti, administraci žádostí, vyúčtování dotací apod.

Na základě se rozšiřující agendy v oblasti dotací a zesložítování zadávání veřejných zakázek, byla rozšířena činnost svazku obcí i o řešení agendy v oblasti zadávání zakázek a realizace společných rozvojových projektů v regionu.

## 1.1 Popis Centra

Ve SO ORP Pacov již řadu let působí dobrovolný svazek obcí založený dle zákona 128/2000 Sb. o obcích s názvem Svazek obcí mikroregionu Stražiště (SOM Stražiště), jehož členy je 22 obcí z celkového počtu 24 obcí ve SO ORP Pacov. Již v současné době tento DSO poskytuje nejen členským obcím poradenské a servisní služby v oblastech Dotační management, Veřejné zakázky a Účetnictví, kdy je pro poskytování těchto služeb vybudován profesionální tým pracovníků – zaměstnanců DSO.

V minulosti, již v roce 2005, byly zahájeny aktivity v oblasti dotačního managementu, kdy pracovníci SOM Stražiště zpracovali několik žádostí do krajských a státních dotačních programů, kdy finanční prostředky byly určeny pro rozvoj obcí. V návaznosti na úspěšně zpracované žádosti o poskytnutí dotace došlo k rozhodnutí, že tato činnost bude členským obcím nabízena jako standardní služba, kdy SOM Stražiště v roce 2006 zahájil profesionální činnost v oblasti dotačního poradenství pro své členské obce. V současné době má SOM Stražiště zkušenosti s přípravou, realizací a udržitelností projektů podpořených z Fondu Vysočiny, krajského rozpočtu Kraje Vysočina, státních dotačních programů – Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo kultury, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy atd. Zároveň SOM Stražiště řeší projekty podpořené z programu EU – SROP, ROP Jihovýchod, OP RLZ, OP LZZ, IOP, PRV, atd.

V rámci dotačního managementu vyplynul i požadavek členských obcí k řešení otázky ve vztahu zadávání zakázek, zejména tedy stavebního charakteru. Zde SOM Stražiště zahájilo činnost již v roce 2008 ve smyslu zakázek malého rozsahu k dotačně podpořeným projektům, kdy posléze byly řešeny i zakázky v režimu zákona (zjednodušené podlimitní řízení dle § 38, otevřené podlimitní řízení dle § 27, atd.). Již od roku 2012 SOM Stražiště rovněž spravuje tzv. profily zadavatele členských obcí, kdy došlo k zakoupení certifikovaného systému napojeného na ISVZ a téměř všechny členské obce zde mají svůj profil zadavatele.

Zároveň SOM Stražiště nefunguje na svém zájmovém území pouze jako poradenská agentura, ale řeší i své vlastní projekty povětšinou dotačně podpořené, které jsou myšleny jako tzv. společné projekty. Zde dochází ke sdružení totožných aktivit několika obcí a jsou tyto projekty administrovány centrálně v kanceláři SOM Stražiště. Příkladem mohou být projekty výsadby zeleně v celém mikroregionu Stražiště (Program péče o krajinu, OP Životní prostředí, atd.), pořizování nádob na tříděný odpad (kontejnery na tříděné odpady, velkoobjemové kontejnery na bioodpad, objemný odpad, atd., projekty pořízení komunální techniky, atd.

Zároveň se ve svých aktivitách SOM Stražiště snaží šetřit finanční prostředky členských obcí, kdy jsou prováděny aktivity ve smyslu společných poptávek a výběrových řízení pro komoditách typu elektrická energie, atd.

V roce 2014 – 2015 dále vyplynul požadavek pilotního vyzkoušení, zda mohou pracovníci SOM Stražiště v případě nutnosti suplovat i účetní na obci. Tato činnost je nyní ověřována u jedné obce mikroregionu Stražiště, kdy došlo k náhlému ukončení pracovního poměru účetní a obci se nepovedlo ihned najít náhradní účetní. Zde se testuje krizová varianta urychleného nástupu a zajištění vedení účetnictví obce. U této činnosti si SOM Stražiště neklade ambice, že by vedlo účetnictví téměř všem obcím, ale tato možnost bude v případě potřeby k dispozici.

V této fázi fungování SOM Stražiště se dále řeší i další možnosti pomoci v oblasti vedení povinných agend obcí, řešení tzv. Czech pointu a převzetí částí administrativních úkonů za obce, které se musí vykonávat na obcích. Příkladem mohou registry obyvatel, metodická podpora vedení jednání na zastupitelstvech a uvedení zápisů do souladu se zákonem, uveřejňovací povinnosti obcí – např. smlouvy do registru smluv, kdy tato povinnost vznikne pravděpodobně v roce 2016

## **1.2 Popis poskytovaných služeb**

Níže popsané skutečnosti vychází z důsledných konzultací mezi pracovníky SOM Stražiště a vedením členské obce. Členská obec není tlačena do žádných aktivit, vše probíhá dobrovolnou formou, na základě zájmu vedení obce. Dobrovolnost a žádný trvalý a nezrušitelný závazek obce vůči DSO je základem fungování a důvěry.

### 1.2.1 Dotační management

Dotační management spočívá v přípravě podkladů pro zpracování žádosti, konzultace aktivit a nutností, které žádosti o poskytnutí dotace obnáší, atd. Zde je řešena příprava žádosti, příloh žádosti o dotaci a zajištění tzv. dotačního managementu v průběhu realizace projektu, ať se jedná o monitorovací zprávy, hlídání rozpočtu projektu, hlídání dílčích termínů realizace projektu, atd. Následně pracovníci SOM Stražiště zajišťují i tzv. vyúčtování projektu, závěrečné zprávy, monitorovací zprávy, žádosti o platby dotací, atd. Ovšem tímto úkonem činnost SOM Stražiště nekončí, následně navazuje SOM Stražiště monitorováním tzv. udržitelnosti projektů, řeší se MZ udržitelnosti dle smluv o poskytnutí dotace, apod.

Dotační management končí dnem podání poslední MZ udržitelnosti daného projektu.

Všechny tyto výše popsané úkony jsou pravidelně konzultovány s příslušnou obcí, pro kterou jsou tyto činnosti řešeny.

V rozpětí let 2015 – 2022 se dá předpokládat, že tato činnost bude i nadále plynule pokračovat dle požadavků členských obcí a zároveň se předpokládá pokračování v této činnosti i pro nečlenské subjekty. Zároveň se dá předpokládat částečný útlum s ohledem na nastavení operačních programů, nastavení finančních prostředků v rámci státního rozpočtu a českých dotačních programů. Předpokladem je útlum o cca 10 – 15 %. Tento útlum bude kompenzován společnými rozvojovými projekty, které mikroregion Stražiště realizuje sám jako žadatel.

### 1.2.2 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky je v dnešní době kapitola velmi důležitá, neboť každá vynaložená koruna v rámci obcí je v podstatě veřejná zakázka. Zákon o veřejných zakázkách zná pojmy zakázka malého rozsahu, kdy je tato zakázka řešena mimo tzv. zákon o veřejných zakázkách a dále pak zakázka řešená v režimu zákona, kdy je značné množství možností, jak zakázku řešit a zadat.

SOM Stražiště u zakázek malého rozsahu řeší ihned na počátku konzultace s členskou obcí, která má zájem zadat veřejnou zakázku. Zde se nastavují finanční limity, odhadovaná cena, řeší a konzultuje se projektová dokumentace pro zadání stavby, stavební povolení či rozhodnutí, atd. Obec má možnost si v součinnosti s pracovníky SOM Stražiště nastavit, jak se bude daná zakázka řešit, jak bude zadána, v jakém režimu poběží její zadání, hodnocení atd. Z této fáze konzultace se následně plynule přechází ke stavu zpracování tzv. výběrového řízení, kdy SOM Stražiště připravuje výzvy k podání nabídek, zadávací dokumentace včetně obchodních podmínek, smluv o dílo, či kupních smluv, příkazních smluv, atd. Zakázka pro SOM Stražiště nekončí odesláním výše popsaných dokumentů potencionálním uchazečům o zakázku, ale zároveň se stará i o administrativní průběh výběrového řízení, pracovníci SOM Stražiště se účastní i jako konzultanti

hodnocení, řeší zápisy z jednání hodnotitelských komisí, připravují relevantní dokumenty pro ukončení administrativního procesu zadání zakázky.

I zde veřejná zakázka pro pracovníky SOM Stražiště nekončí podpisem patřičné realizační smlouvy vycházející z výběrového řízení, ale dochází opět k hlídání termínů realizace, hlídání termínů povinného uveřejňování dokumentů na profilu zadavatele (např. skutečně uhrazená cena, splnění realizace a dokončení veřejné zakázky, seznamy subdodavatelů, atd.).

Veřejná zakázka je ukončena v době, kdy je předmět díla dokončen, veškeré náležitosti VŘ jsou vyřízeny, vše uveřejněno dle zákona a z veřejné zakázky již nevyplývají žádné další povinnosti.

Všechny tyto výše popsané úkony jsou pravidelně konzultovány s příslušnou obcí, pro kterou jsou tyto činnosti řešeny.

V následujících letech se předpokládá realizace obdobného množství veřejných zakázek a zároveň se dá předpokládat i malé navýšení činností v této problematice.

### 1.2.3 Účetnictví členských obcí

Ze strany členských obcí byl dlouhodobě proječován zájem o zajištění zpracování svého účetnictví ve smyslu vedení zákonem stanovených výkazů, jejich odesílání, zpracování mezd, zaúčtování dokladů, vedení rozpočtu, atd. Důvody jsou zejména pokračující zesložitování legislativy související s vedením účetnictví a výkaznictvím a skutečnost, že ve většině obcí zpracovává účetnictví účetní, nezřídka v důchodovém věku, na část úvazku. Představitelé obcí tyto skutečnosti vnímají jako budoucí problém, ale není důvod dosud fungující systém „samostatných“ účetních, i s ohledem na účetní samé, rušit silou.

Příležitostí pro pilotní vyzkoušení modelu zpracování účetnictví členských obcí pracovníky SOM Stražiště se stala situace v obce Těchobuz v roce 2015, kdy jejich účetní ukončila relativně náhle svůj pracovní poměr a vznikla zde potřeba zajistit odborné vedení účetnictví.

Pojem „účetnictví“ je pro potřeby této aktivity nutné rozlišit na v zásadě administrativní úkony spočívající v každodenním kontaktu se samosprávou i občany obce a na odborné úkony účetní, které vyžadují hlubší znalosti účetnictví, obsluhu velkého množství složitého softwaru, komunikaci s nadřízenými orgány finanční správy.

S vedením obce bylo dohodnuto, že administrativní část účetnictví bude zpracovávat zaměstnanec obce, který kromě administrativních úkonů účetnictví vykonává i administrativní úkony v neekonomických agendách. Účetnictví je zpracováváno na výpočetní technice obce, kdy má účetní zřízený vzdálený přístup a může tak operativně řešit potřebné záležitosti. Jednou týdně pak účetní dojíždí na několik

hodin do obce z důvodu předání podkladů k zaúčtování a osobní komunikaci se zástupci samosprávy.

S ohledem na stávající vývoj školství v oblasti ekonomie a účetnictví se dá předpokládat, že se v horizontu cca 5 let do těchto činností zapojí cca 3 – 5 členských obcí. Důvodem bude odchod stávajících účetní do důchodu a bohužel na trhu práce je nedostatek společností, které se zabývají účetnictvím pro obce. Zde mikroregion Stražiště vidí potenciál pro cca 2 – 3 osoby, které budou vykonávat nejen účetnictví, ale i další administrativní procesy, které na obcích probíhají.

#### 1.2.4 Registry smluv a další agendy

V této oblasti v současné době mikroregion Stražiště provádí poptávku u svých členů, jaké agendy jsou pro obce zatěžující, a ve kterých agendách může obce suplovat pracovník mikroregionu. V této oblasti se momentálně řeší tzv. registr smluv, kdy povinnost vkládání dokumentů do registru bude nejspíše od roku 2016. Zde se v současné chvíli nabízí potenciál pro pracovní úvazek 0,5 – 1, kdy bude tato činnost doplněna i dalšími aktivitami mikroregionu Stražiště.

### **1.3 Konkurenceschopnost**

Samozřejmě veškeré činnosti prováděné pro členské obce se pohybují v konkurenčním prostředí, kdy tyto aktivity dokáže řešit odborná poradenská firma pro oblast dotací, pro oblast veřejných zakázek i pro oblast vedení účetnictví.

V tomto smyslu je konkurence vnímána a samozřejmě i analyzována, ovšem výhodou DSO je:

1. Nižší cena za provedenou aktivitu: SOM Stražiště působí v místě, odměna za provedenou činnost je obcí vyplácena za skutečně provedenou práci dle výkazů práce, některé činnosti jsou řešeny paušální sazbou za provedenou aktivitu – vychází ze schváleného ceníku Členskou schůzí
2. Rychlá dostupnost: SOM Stražiště má kancelář v centru mikroregionu, dojezdová vzdálenost do kanceláře pro nejbližší obec je cca 15 minut, pracovníci SOM Stražiště jsou k dispozici na tel. téměř 24 hodin denně. Ze své podstaty je DSO pevně svázáno s územím SO ORP Pacov.
3. Kvalitní provedení práce: s ohledem na fakt, že SOM Stražiště zaměstnává místní, je kvalita práce na výrazně vyšší úrovni než konkurence, neboť místní mají větší vztah k prováděným aktivitám ve svém regionu, čas a píle věnována práci pro region znamená i zkvalitnění místa, ve kterém pracovník

mikroregionu žije (nekvalitně provedená práce = ostuda pro pracovníka, nezískání další práce)

4. Udržení kvalifikovaných osob v regionu: aktivity a činnosti, které SOM Stražiště svým členům nabízí, vykonávají pracovníci, kteří pravidelně prochází školeními, dozdělavacími aktivitami apod. V tomto duchu se dá říci, že pro SOM Stražiště pracují lidé, kteří jsou odborníky ve své práci a společným řešením agend dochází k udržení vzdělaných a kvalifikovaných osob v regionu.

## 2 Vymezení a analýza trhu

Služeb centra společných služeb využívají prakticky všechny členské obce SOM Stražiště. Množství služeb, které pro jednotlivé obce Centrum vykonává je závislé na velikosti, množství příjmů a aktivitě jednotlivých obcí. Z logiky věci vyplývá, že největší objem služeb ve specializovaných agendách (dotace a veřejné zakázky) požadují největší sídla, jelikož realizují největší množství projektů. Některé menší obce pak vyžadují poskytnutí těchto specializovaných služeb třeba jenom jednou za několik let.

Na druhou stranu právě ze strany menších obcí je zájem o rozvoj aktivit v dalších segmentech veřejné správy, např. v současné době zahajovaná aktivita účetnictví, ale také poradenství v dalších aktivitách. Jako příklad je možné uvést pomoc při připomínkování rozvojových dokumentů kraje, převody státních pozemků pod místními komunikacemi, úkony při operacích s obecními nemovitostmi, operativní poradenství v oblasti evidence obyvatel. Větší sídla mají pro tuto agendu svůj vlastní úřednický aparát, a proto tyto služby pravděpodobně vyžadovat nebudou.

## 3 Marketingová strategie

Marketingové aktivity jsou důležité v podnikatelském prostředí pro zajištění dostatečné poptávky po podnikatelem nabízených službách či výrobcích, z nichž pak podnikatel vybírá své zákazníky, kteří mají různé specifické potřeby. V prostředí veřejné správy nejsou marketingové aktivity v tomto pojetí příliš použitelné z několika důvodů:

1. Uzavřený okruh „zákazníků“, členů DSO
2. Zákazníci vyžadují velice obdobné služby
3. Nevýhodného zákazníka není možné odmítnout
4. Vznik poptávky je závislý na vnějších vlivech, ne zcela na vůli zákazníka



Smyslem marketingových aktivit může být pouze založení povědomí o existenci Centra společných služeb při DSO a informování o principech fungování mezi členskými obcemi.

K marketingovým aktivitám je nutné přistupovat různě v různých skupinách zákazníků, jak je uvedeno níže.

### 3.1.1 Členské obce DSO

Centrum společných služeb je u členských obcí opakovaně propagováno v rámci setkání starostů, tzv. Členské schůze SOM Stražiště, která konají minimálně 3x ročně. Zde je pravidelně starostům opakováno úskalí dotací, veřejných zakázek, účetnictví a dalších agend, které obce vykonávají a mohou je případně delegovat na pracovníky SOM Stražiště.

Dá se říci, že nejlepší reklamou je tzv. zdravá závist. Tj. povede-li se pracovníkům SOM Stražiště v jedné obci realizovat zajímavou věc, prezentuje se tato aktivita i dalším a v této fázi se na sebe nabalují další a další činnosti. V tomto ohledu SOM Stražiště neuvažuje o zvýšení propagace činností, které pro své členy realizuje. Dá se říci, že aktivity jsou již natolik automatizovány u obcí, že není nutné se této aktivitě příliš věnovat.

Je nutné zdůraznit, že nejlepší marketing mikroregionu je kvalitně odvedená práce a následně se k této práci hlásí i další členové SOM Stražiště.

### 3.1.2 Obce uvažující vstoupit do SOM Stražiště

Již z několikaletého jednání a hovorů ohledně rozšiřování členské základy mikroregionu Stražiště vyplývá, že obce v SO ORP Pacov mají zájem o rozšíření se s dodržováním hranice správního obvodu obce s rozšířenou působností Pacov, tzn. v současné době není uvažováno s přijímáním členských obcí mimo území SO ORP Pacov.

V současné době je členy 22 obcí z celkového množství 24. Po několika konzultacích a nabídce na členství nyní nejsou členy obce Obrataň a Buřenice. Tyto obce nyní neprojevují žádný zájem o vstup do mikroregionu Stražiště ani do jiných sdružení obcí.

### 3.1.3 Ostatní obce a nečlenské subjekty

SOM Stražiště primárně pracuje pro své členské obce a organizace působící na území ORP Pacov (NNO, podnikatelé). V současné době nejsou vyvíjeny marketingové aktivity a propagační aktivity pro obce a subjekty mimo území s činnostmi, které SOM Stražiště realizuje a připravuje.

V této fázi je nejlepším marketingovým produktem poctivá práce bez závažnějších chyb. Na základě tohoto SOM Stražiště spolupracuje i s okolními mikroregiony z ORP Pelhřimov (Hořepnicko, Košeticko, Novocerekvicko a Kamenicko).

Do budoucna se ani neuvažuje o zavedení marketingových aktivit mimo území ORP Pacov. Nejlepší propagací je kvalitně odvedená práce.

## 4 Časový harmonogram aktivit

Aktivita	2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021			
	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q
Základní poradenská činnost - dotace, VŘ, účetnictví, registr smluv, atd.																												
Zpracovávání dotačních programů - česká ministerstva																												
Zpracování dotačních programů - Kraj Vysočina																												
Zpracování dotačních programů - EU																												
Realizace výběrových řízení																												
Vedení účetnictví obce Těchobuz																												
Přijímání nových obcí pro vedení účetnictví																												
Realizace registru smluv (pořízení software)																												
Realizace a vkládání údajů d registru smluv																												
Příprava aktivit pro další agendy																												

Základní poradenská činnost: jedná se o základní běžné poradenství, které SOM Stražiště již standardně vykonává pro členy SOM Stražiště.

Zpracování dotačních programů – česká ministerstva: jedná se o základní běžné poradenství a zpracovávání žádostí, které SOM Stražiště již standardně vykonává pro členy SOM Stražiště. V tomto ohledu se dotační programy pravidelně opakují a výzvy k podávání žádostí jsou vyhlašovány převážně na přelomu roku.

Zpracování dotačních programů – Kraj Vysočina: jedná se o základní běžné poradenství a zpracovávání žádostí, které SOM Stražiště již standardně vykonává pro členy SOM Stražiště. Tyto činnosti probíhají průběžně po celý rok.

Zpracování dotačních programů – EU: jedná se o základní běžné poradenství a zpracovávání žádostí, které SOM Stražiště již standardně vykonává pro členy SOM Stražiště. Tyto činnosti probíhají průběžně po celý rok.

Realizace výběrových řízení: jedná se o základní běžné poradenství a přípravu dokumentů k výběrovým řízením, administraci výběrových řízení a zadání zakázek, které SOM Stražiště již standardně vykonává pro členy SOM Stražiště. Tyto činnosti probíhají průběžně po celý rok.

Vedení účetnictví obce Těchobuz: tato činnost probíhá již od května 2015 a předpokládá se její pokračování i v průběhu dalších minimálně 5ti let.

Přijímání nových obcí pro vedení účetnictví: v roce 2015 proběhla poptávka po službách vedení účetnictví, přičemž z této poptávky vyplynulo, že tento problém bude řešen nejspíše již v roce 2016 u jedné obce. Ostatní obce se těmto činností

prozatím nebrání, ovšem v současné době není potřeba řešit agendu účetnictví. Do budoucna je tato aktivita ze strany starostů vítána.

Realizace registru smluv (pořízení software): v současné době se čeká, jak dopadne tzv. registr smluv z pohledu zákona. Bude-li povinné tuto činnost pro obce v SOM Stražiště řešit, je SOM Stražiště připraveno pořídit patřičný software pro administraci této nové agendy. Předpokládá se zapojení cca 80 % obcí v SO ORP Pacov.

Realizace a vkládání údajů do registru smluv: tato aktivita navazuje na předchozí činnost pořízení software. Předpokládá se dle poptávky z území zapojení cca 80 % obcí.

Příprava aktivit pro další agendy: v současné době jsou konzultovány další agendy, které obce musí administrovat. Z pohledu efektivnosti vedení agend je u některých vhodné spojení do jednoho subjektu a řešení některých agend centrálně.

## **5 Personální zajištění**

### **5.1.1 Dotační management**

V současné době SOM Stražiště má k dispozici 1,5 pracovníka pro řešení agendy dotačního managementu. S ohledem na předpoklad v oblasti nenavyšování objemu aktivit, je připraven stejný počet pracovníků pro tuto oblast činnosti.

### **5.1.2 Veřejné zakázky**

V současné době SOM Stražiště má k dispozici 1,7 pracovníka pro řešení agendy veřejných zakázek a předpokládá se totožný či lehce zvýšený objem. V tomto ohledu je možné rozšířit stávající úvazky pracovníků, kteří veřejné zakázky administrují.

### **5.1.3 Účetnictví členských obcí**

V současné době SOM Stražiště má k dispozici 0,6 pracovníka pro řešení oblasti účetnictví nejen SOM Stražiště, ale i obce Těchobuz. V této fázi je v případě rozšíření aktivit v oblasti účetnictví rozšířit i úvazek stávající účetní až na plný úvazek.

### **5.1.4 Registr smluv a další navazující agendy**

V této fázi a přípravě aktivit bude SOM Stražiště přijímat nového pracovníka, resp. bude převádět pracovníky, kteří řeší dotační projekty jako administrátoři. Odhad pro zahájení činností bude cca 0,25 úvazku, přičemž do budoucna se počítá s pracovníkem na plný úvazek.

## **6 Investiční plány**

SOM Stražiště má k dispozici (v pronájmu) kancelářské prostory na radnici Náměstí Svobody 320, 395 01 Pacov. Za tyto prostory je odváděno klasické tržní nájemné a

kancelářské prostory byly v roce 2014 modernizovány tak, aby splňovali kritéria příjemného pracovního prostředí. Je pořízen nábytek a vybavení ve stáří cca 3 – 5 let.

Co se týká pořizování ICT techniky (PC, tiskárny, atd.), dochází k obměně ICT techniky pravidelně cca každé 3 roky pro jednoho pracovníka, což odpovídá její morální životnosti. Finanční náročnost těchto investic vyplývá z aktuálních cen na trhu s výpočetní technikou.

Vezmeme-li v úvahu investici do automobilů, preferuje vedení SOM Stražiště včetně jeho zaměstnanců spíše využití soukromých vozidel pro účely pracovních cest. Následně jsou zaměstnancům vypláceny finanční prostředky za použití soukromého vozidla. V této úvaze následně odpadá starost o údržbu automobilů, přezouvání letních a zimních pneu, servis vozidla a dochází tak ke snižování zátěže pracovníků, kteří by se o vozidlo měli starat. Zároveň se vedení SOM Stražiště domnívá, že provoz motorového vozidla vyjde finančně hůře než využití soukromých vozidel pracovníků, kteří s používáním soukromého vozidla souhlasí.

Zároveň SOM Stražiště vlastní internetovou síť, kdy průměrně každých 5 let je do této internetové sítě investována částka cca 0,5 mil. Kč na modernizaci páteřních prvků apod.

Jiné investice do vybavení v letech 2015 – 2021 nejsou uvažovány.

## 7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza fungování DSO SOM Stražiště

Silné stránky:	Slabé stránky:
1. Silná soudržnost komunity v rámci SO ORP	1. Vysoký podíl obcí bez uvolněných zastupitelů
2. Přirozená spádovost sídla ORP	2. Neznalost a špatná orientace zastupitelů v problematice výkonu veřejné správy
3. Vysoký stupeň důvěry mezi zástupci samospráv a vůči DSO	3. Rozdrobená sídelní struktura s velkými vzdálenostmi mezi sídly
4. Rozsah služeb poskytovaný již nyní obcím prostřednictvím DSO	4. Malý podíl mladších obyvatel ve výkonných funkcích samospráv
5. Dostatečná kvalita a příznivá cena služeb poskytovaných obcím prostřednictvím DSO	

Příležitosti:	Hrozby:
1. Rozšíření aktivit SOM Stražiště na další problémové oblasti	1. Vylidnění regionu
2. Aktivní zapojení obyvatel do samosprávy	2. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků SOM
3. Zlepšení spolupráce a komunikace s NNO	3. Další komplikování legislativy
4. Realizace společných rozvojových projektů – alokační efektivnost	4. Nárůst povinností samospráv
5. Koordinovaný rozvoj území	5. Nerealizování významných investic vyšším územně samosprávných celků (kraje), například rekonstrukce komunikací, střední školy

#### SWOT analýza procesu profesionalizace DSO

Jedinou možností, jak zajistit efektivní výkon veřejné správy při zachování samostatnosti jednotlivých malých obcí se jeví profesionalizace DSO, které by pro obce tvořili administrativní a metodickou podporu, stejně jako ji v případě velkých obcí a měst tvoří jednotlivé odbory úřadů zabývajících se samosprávnými kompetencemi.

Pro vytvoření nebo transformaci funkčního DSO pro výkon těchto funkcí je nutné se řídit několika zásadami a pokusit se splnit několik důležitých podmínek.

V každém případě **musí být zachována** veškerá rozhodovací **pravomoc** obcí a vlastní **zodpovědnost obcí** za výkon samosprávných činností. Dále je žádoucí splnit následující podmínky, z nichž jsou ve výše uvedené SWOT analýze deklarovány jako silné stránky a některé jsou překloupeny do níže uvedené SWOT analýzy procesu profesionalizace DSO. Jedná se o následující podmínky:

- a. Silná soudržnost komunity v rámci SO ORP
- b. Přirozená spádovost sídla ORP
- c. Vysoký stupeň důvěry mezi zástupci samospráv a vůči DSO
- d. Dostatečná kvalita a příznivá cena služeb poskytovaných obcím prostřednictvím DSO
- e. Osobní kontakt mezi obcemi a zástupci DSO

- f. Odbornost zaměstnanců mikroregionu
- g. Čas – zaměstnanci mají díky profesionálnímu systému fungování potřebný časový prostor
- h. Zázemí a vybavení profesionálního DSO
- i. Odpovědnost za jednotlivé činnosti, která je při profesionálním systému nastavena
- j. Specializace zaměstnanců na určité služby – například dotační poradenství, veřejné zakázky apod.
- k. Zkušenosti a aktuální přehled vedení DSO o praktickém fungování veřejné správy
- l. Podrobné znalosti a obecný přehled o fungování veřejné správy u všech zaměstnanců DSO
- m. Kvalita a kvantita realizovaných projektů

Silné stránky:	Slabé stránky:
1. Vysoký stupeň důvěry mezi zástupci samospráv a vůči DSO	1. Nevyrovnanost z pohledu zapojení do rozvoje mikroregionu: „tahouni“ versus „pasažéři“
2. Osobní kontakt mezi obcemi a zástupci DSO	2. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
3. Odbornost zaměstnanců mikroregionu	3. Závislost na personálním aparátu, jakožto základním stavebním kameni
4. Čas – zaměstnanci mají díky profesionálnímu systému fungování potřebný časový prostor	4. Nedostatečná finanční podpora státu
5. Efektivnost systému oproti zajišťování aktivit jednotlivými obcemi	5. Přínos pro některé obce pouze skrze finanční výhodnost zapojení se do aktivit mikroregionu
6. Zázemí a vybavení profesionálního DSO	6. Obce někdy zneužívají profesionálního aparátu a problémy někdy řeší takzvané na poslední chvíli
7. Odpovědnost za jednotlivé činnosti, která je při profesionálním systému nastavena	7. Závislost na trvalém zajištěném financování

Silné stránky:	Slabé stránky:
8. Specializace zaměstnanců na určité služby – například dotační poradenství, veřejné zakázky apod.	
9. Kvalita a kvantita realizovaných projektů	
10. Větší prostor pro diskuzi a dohodu mezi obcemi nad otázkami rozvoje regionu	
Příležitosti:	Hrozby:
1. Realizace společných projektů	1. Tlak na slučování obcí do větších celků
2. Společné řešení administrativní zátěže obcí	2. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků SOM
3. Společné řešení komunální problematiky (např.: odpadové hospodářství, vodohospodářství, údržba veřejných prostranství apod.)	3. Nezajištění systému financování provozu
4. Rozšíření aktivit mikroregionů o další služby	4. Neudržení vysoké osobní důvěry
5. Rozšíření osobního přístupu do meziobecní spolupráce	5. Nerealizování významných investic vyšším územně samosprávných celků (kraje), například rekonstrukce komunikací, střední školy
6. Větší rozsah přenosu zkušeností mezi obcemi	6. Nefunkčnost neustálé vzájemné komunikace
7. Rozvoj pospolitosti a soudržnosti regionů	
8. Koordinovaný rozvoj mikroregionu	

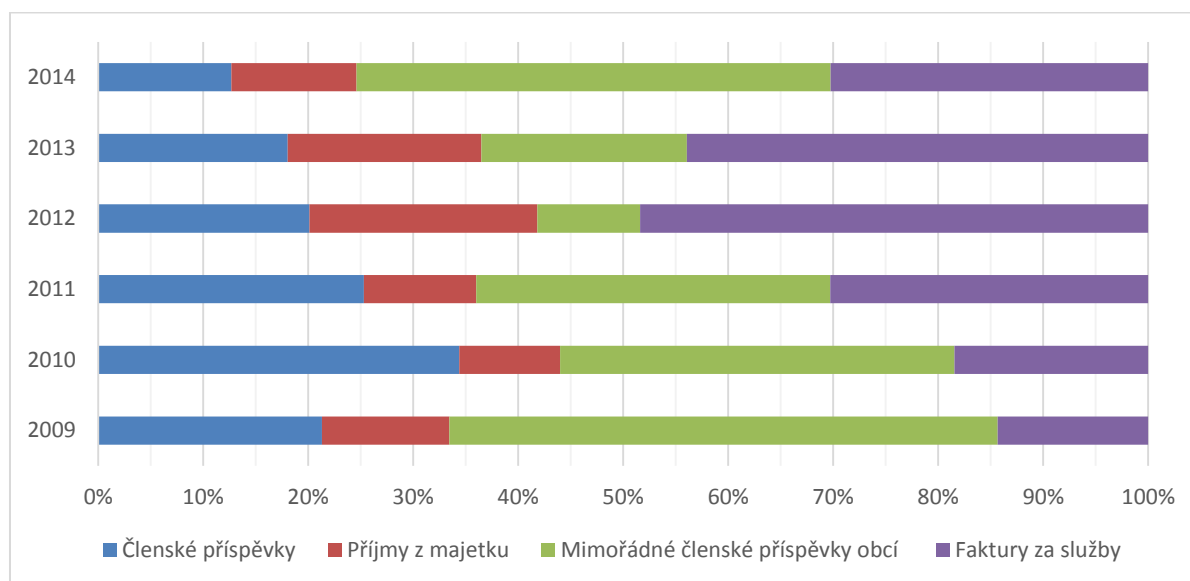
## 8 Finanční plán

Provoz Centra společných služeb je a bude financován v rámci pravidelných ročních rozpočtů Svazku obcí mikroregionu Stražiště.

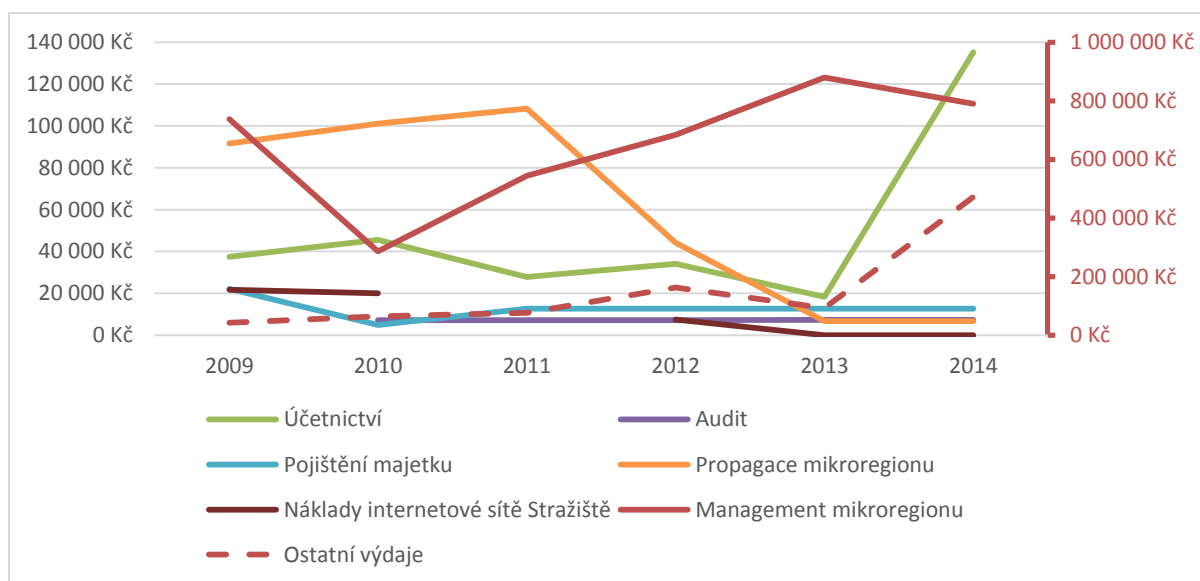
Ceny služeb jsou stanoveny na základě jejich skutečné nákladovosti – mzdové náklady a související výdaje. Výše těchto výdajů a s těmito výdaji souvisejících příjmů se odvíjí od objemu realizovaných aktivit.

Přehled nejvýznamnějších položek rozpočtu oproštěný o vliv projektů realizovaných mimo centrum společných služeb, je uveden v tabulce níže, jejich vývoj za posledních pět let pak v následujících grafech.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Členské příspěvky	274 500 Kč	272 000 Kč	265 500 Kč	275 500 Kč	280 000 Kč	280 400 Kč
Příjmy z majetku	156 630 Kč	76 145 Kč	112 067 Kč	297 226 Kč	286 000 Kč	264 000 Kč
Mimořádné členské příspěvky obcí	672 878 Kč	297 083 Kč	353 874 Kč	134 104 Kč	303 607 Kč	998 107 Kč
Faktury za služby	184 378 Kč	145 845 Kč	317 348 Kč	662 120 Kč	681 320 Kč	668 268 Kč
<b>Celkem příjmy</b>	<b>1 288 386 Kč</b>	<b>791 073 Kč</b>	<b>1 048 789 Kč</b>	<b>1 368 950 Kč</b>	<b>1 550 927 Kč</b>	<b>2 210 775 Kč</b>
Management mikroregionu	736 845 Kč	286 099 Kč	543 514 Kč	684 121 Kč	879 092 Kč	789 787 Kč
Účetnictví	37 406 Kč	45 564 Kč	27 728 Kč	34 095 Kč	18 253 Kč	135 173 Kč
Audit		7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 260 Kč	7 260 Kč
Pojištění majetku	22 171 Kč	4 888 Kč	12 725 Kč	12 725 Kč	12 725 Kč	12 725 Kč
Propagace mikroregionu	91 665 Kč	101 098 Kč	108 329 Kč	44 208 Kč	6 700 Kč	6 700 Kč
Ostatní výdaje	42 573 Kč	63 743 Kč	76 362 Kč	162 972 Kč	92 643 Kč	471 613 Kč
Náklady internetové sítě Stražiště	21 695 Kč	19 926 Kč		7 447 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Celkem výdaje</b>	<b>952 355 Kč</b>	<b>528 518 Kč</b>	<b>775 858 Kč</b>	<b>945 321 Kč</b>	<b>1 016 673 Kč</b>	<b>1 423 258 Kč</b>







Pro pravidelně se opakující služby jsou stanoveny paušály pro celou službu nebo její část. I v případě služeb účtovaných v paušálních částkách je nákladovost sledována, nastavené ceny jsou vyhodnocovány

Bod zvratu nelze stanovit, resp. jeho stanovení nemá význam, provoz Centra společných služeb je zaběhlý, samo financovatelný a dlouhodobě udržitelný.

Cash Flow v rámci roku je řešen z finančních úspor z minulých období. V nastaveném systému je obtížné Cash Flow teoreticky řídit a nastavovat, jelikož řada poskytovaných služeb přesahuje období rozpočtového roku, kdy výdaje jsou realizovány bezprostředně a příjem až po ukončení dané služby. V případě méně významných položek v řádu desítek tisíc nemá tato skutečnost negativní dopad na Cash Flow, v případě statisícových položek pak probíhá individuální jednání s obcemi o termínu úhrady za služby.

V následující tabulce je řešen odhad příjmů a výdajů SOM Stražiště v rozpětí let 2015 – 2021. Činnost SOM Stražiště se dle výsledků jeví jako zisková, ovšem je nutné konstatovat, že zisk z činnosti servisního centra je použit na rozvojové projekty mikroregionu Stražiště jako celku a dále je pak zisk využíván jako provozní finanční nástroj na profinancování dalších dotovaných projektů.

Zároveň je rovněž diskutována možnost zahájení poskytování tzv. mikropůjček např. neziskovým organizacím na území SOM Stražiště atd.

	2015	2016	2017	2019	2020	2021
Členské příspěvky	299 900,00	299 900,00	299 900,00	299 900,00	299 900,00	299 900,00
Příjmy z majetku	268 000,00	268 000,00	268 000,00	268 000,00	280 000,00	280 000,00
Mimořádné členské příspěvky obcí	1 000 000,00	1 050 000,00	1 080 000,00	1 100 000,00	1 110 000,00	1 120 000,00
Faktury za služby	650 000,00	670 000,00	690 000,00	710 000,00	730 000,00	750 000,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>2 217 900,00</b>	<b>2 287 900,00</b>	<b>2 337 900,00</b>	<b>2 377 900,00</b>	<b>2 419 900,00</b>	<b>2 449 900,00</b>
Management mikroregionu	750 000,00	800 000,00	850 000,00	875 000,00	900 000,00	925 000,00
Účetnictví	140 000,00	145 000,00	150 000,00	155 000,00	160 000,00	165 000,00
Audit	7 260,00	7 260,00	7 260,00	7 260,00	7 260,00	7 260,00
Pojištění majetku	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00
Propagace mikroregionu	35 000,00	45 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
Ostatní výdaje - obnova majetku, realizace vlastních projektů bez dotací, obnova ICT techniky, atd.	480 000,00	500 000,00	525 000,00	550 000,00	575 000,00	600 000,00
Náklady internetové sítě Stražiště	430 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	350 000,00	50 000,00
<b>Celkem výdaje</b>	<b>1 917 260,00</b>	<b>1 622 260,00</b>	<b>1 707 260,00</b>	<b>1 762 260,00</b>	<b>2 117 260,00</b>	<b>1 872 260,00</b>
<b>Zisk</b>	<b>300 640,00</b>	<b>665 640,00</b>	<b>630 640,00</b>	<b>615 640,00</b>	<b>302 640,00</b>	<b>577 640,00</b>

## 9 Závěr

Starostové a zastupitelé malých obcí, jichž je ve SO ORP Pacov naprostá většina nedisponují žádným vlastním odborným administrativním aparátem jako základní oporou pro svá rozhodnutí. V některých případech je tento nedostatek kompenzován zvýšenou aktivitou volených představitelů obcí, kterým však následně nezbyvá kapacita pro zásadní rozhodnutí, jednání s občany a dalšími subjekty na území obce a zejména řízení rozvoje obce. Centrum společných služeb může pomoci tento problém řešit.

V rámci SO ORP Pacov je jako vhodný subjekt pro další rozvíjení meziobecní spolupráce fungující DSO s obecným zaměřením, kterým je Svazek obcí Mikroregionu Stražiště. Členem tohoto DSO je v současné době 22 z celkových 24 obcí SO ORP Pacov. V případě zájmu ze strany vedení zbývajících 2 obcí SO ORP Pacov, které nejsou členem SOM Stražiště, je předpoklad jejich přijetí za řádné členy. Jejich vstup ale každopádně musí být dobrovolný, stejně jako využívání jednotlivých nabízených služeb členskými i nečlenskými obcemi. Pokud by služby poskytované obcím ze strany DSO přestaly být pro obce vyhovující, jak po stránce kvality, tak po stránce finanční, musí mít tyto obce možnost objednat si některé druhy služeb u jiných subjektů. Tento mechanismus vytváří přirozený „konkurenční“ tlak na celý DSO.

Plánování rozvoje stávajících a zavádění nových služeb Centra společných služeb při DSO SOM Stražiště je velice obtížné, právě proto, že spektrum těchto služeb vychází z reálné poptávky členských obcí, jejíž vznik vyplývá z mnoha různých vnějších vlivů.

Nejdůležitější z těchto vlivů jsou změny legislativy v oblasti působení samospráv, které přes opakované proklamace vedení státu dosud nikdy nepřinesli zjednodušení administrativních procesů, ale prakticky vždy přinesou nárůst „odborné úřednické práce“.

Dále se jedná o vliv personální, kdy zaprvé při změnách na pozicích statutárních zástupců obcí může dojít k posunu v rozsahu spolupráce s DSO oběma směry a zadruhé při personální obměně zaměstnanců obcí může vzniknout nová potřeba řešit kompetence a povinnosti jednotlivých obcí prostřednictvím Centra společných služeb.

Velký vliv může mít i kontrolní činnost prováděná ostatními orgány státní správy, která upozorní na neplnění některých povinností uložených obcím platnou legislativou. Přes opakované upozorňování ze strany pracovníků DSO na řadu povinností, jejich neplnění a možné důsledky leckdy až zásah vnějšího kontrolního orgánu donutí vedení obce k plnění těchto povinností, které pak může zajistit právě Centrum společných služeb.

Cesta zřizování Center společných služeb při „pověřených DSO“ se jeví jako jediná možná pro zajištění efektivní a kvalitní správy území, zejména ve venkovských oblastech s neuvolněnými starosty a malým nebo žádným administrativním aparátem přímo na obcích. Cesta to bude nepochybně různá v různých územích, ale je jediná možná.

## 10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 20.7.2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 31.8.2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14.9.2015, Prezenční listina, fotografie.