

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

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:

1	POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB	3
1.1	POPIS CENTRA	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	4
1.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	7
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....	10
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	11
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....	12
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	14
6	INVESTIČNÍ PLÁNY.....	17
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB	18
8	FINANČNÍ PLÁN	20
9	ZÁVĚR.....	23
10	PŘÍLOHY	26

1 Popis Centra společných služeb

Hlavním důvodem, proč by mělo být centrum vytvořeno, je pomoc a odlehčení od velkého množství práce především v případě menších obcí. Při realizaci řízených rozhovorů se starosty a starostkami v území zaznívalo, že vzhledem k malému počtu zaměstnanců a značnému rozsahu pracovních povinností je zajišťování různých samosprávných agend pro řadu obcí v řešeném území mnohdy velmi náročné. Představení obcí by rádi přivítali, kdyby se mohli s řadou věcí obrátit na tzv. „centrum společných služeb“ (dále jen CSS). Vytvoření CSS podpořili i představitelé populačně větších obcí. Tyto obce by služeb CSS nevyužívaly v takové míře, jako obce menší, nicméně s některými činnostmi by se na CSS také mohly obrátit.

1.1 Popis Centra

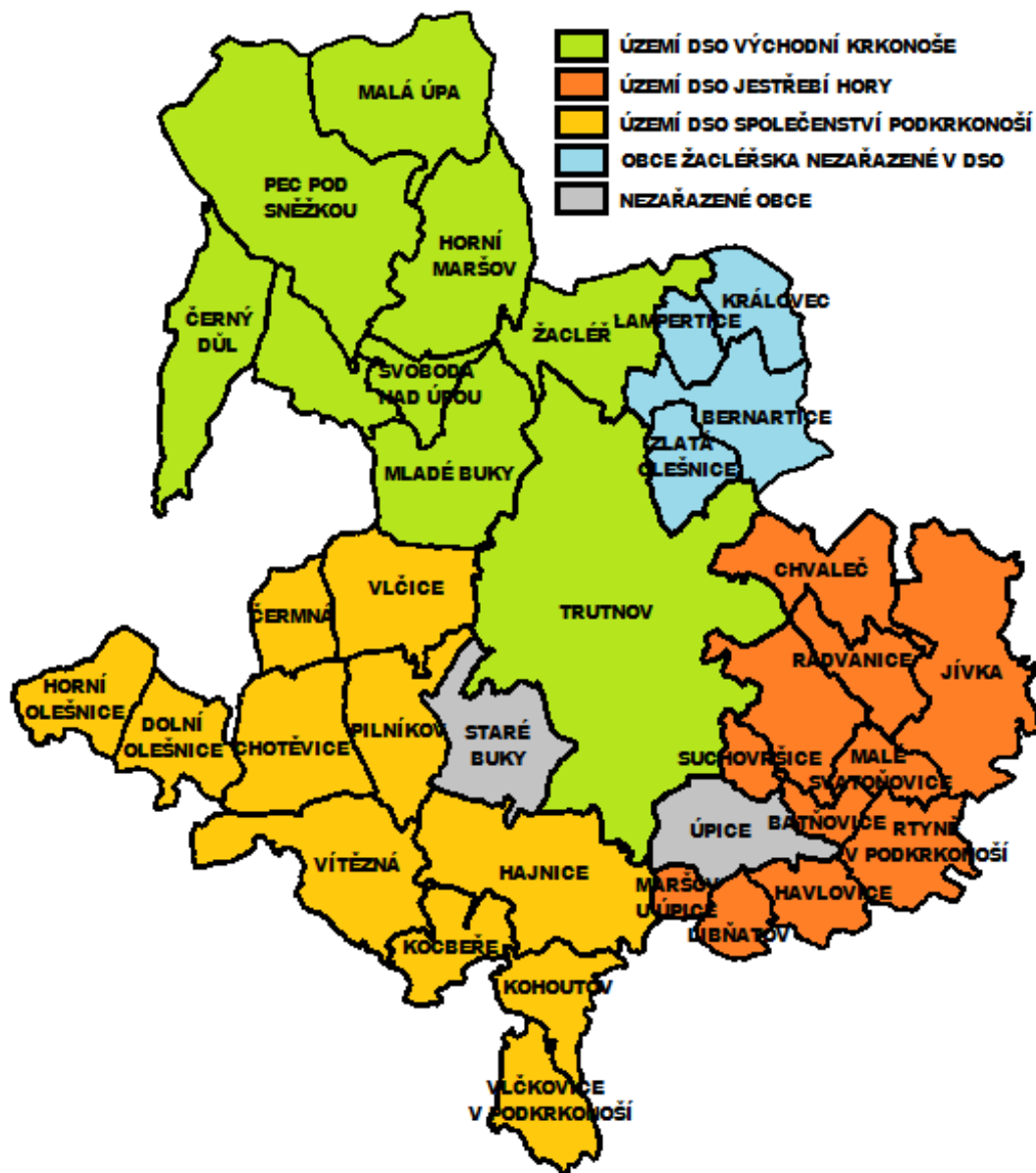
Při vymezování působnosti CSS bylo uvažováno nad následujícími oblastmi: území dobrovolných svazků obcí (DSO) Jestřebí hory (11 obcí), Východní Krkonoše (9 obcí) a Společenství Podkrkonoší (11 obcí). Dále se jedná o některé další obce, které nejsou členem žádného DSO (Bernartice, Královec, Lampetice, Staré Buky, Úpice, Zlatá Olešnice). Celkem se tedy jedná o území 37 obcí okresu Trutnov (mapa 1). Jedná se o maximalistickou variantu, je dost pravděpodobné, že některé obce nebudou chtít být součástí.

Představa je taková, že jeden z výše uvedených DSO by byl nositelem CSS, tj. měl by na starost všechny administrativní činnosti související s jeho provozem. Momentálně je situace taková, že ještě není rozhodnuto, který DSO bude nositelem. Nicméně představitelé těchto DSO jsou spolupráci nakloněni a v rámci následujících měsíců by se mělo o nositeli rozhodnout.

CSS by zajišťovalo ze začátku pouze některé služby, přičemž je zde předpoklad, že se bude do budoucna rozvíjet a bude docházet k rozšíření spektra činností poskytovaných služeb (viz kap. 1.2).

Zřízením CSS představitelé především populačně menších obcí získají úsporu času, který budou moci věnovat jiným činnostem pro potřeby obce, dále získají aktuální informační servis o změnách, které se uskutečnily (např. novelizace zákonů a vyhlášek, informace o vypsaných dotačních výzvách, apod.). Ačkoliv ze začátku bude zapojení obcí do částečného financování provozu CSS vlivem členských příspěvků určitou zátěží na jejich rozpočet, je zde předpoklad, že se tyto prostředky v budoucnu do obcí vrátí. Z toho důvodu, že služby, které jim CSS poskytne, budou levnější, než v případě jejich zajištění na komerční bázi, tj. obce uspoří finanční prostředky.

Mapa 1: Území možné působnosti CSS



1.2 Popis poskytovaných služeb

Informační servis

Prvotní poskytovanou službou CSS by měl být informační servis. CSS by v podstatě fungovalo jako jakási informační spojka mezi různými subjekty (obce, DSO, obce s rozšířenou působností (ORP), kraj, ministerstva, apod.). To znamená, informace z ministerstev, krajů, ORP, které se dotýkají výkonu činností obcí, by byly CSS obcím přeposílány. Obce díky tomu budou mít přehled, co se chystá, v čem jsou plánované změny, apod. a budou mít tak aktuální informace. Dalším plusem bude to, že informace budou do území distribuovány jedním subjektem, což do teď tomu tak

nebylo a ve změní různých zpráv se lehce nějaká novinka přehledne. Starostům také odpadne práce s vyhledáváním těchto novinek, čímž zase nějaký ten čas ušetří.

Nelze opomenout ani informování veřejnosti, které by fungovalo formou zpracovaných přehledových zpráv pracovníky CSS (např. o odpadech, o investičních akcích, apod.).

Realizace akčního plánu (projekt MOS)

Další aktivitou by mělo být naplňování akčního plánu a následně i zásobníku projektů z realizovaného projektu Meziobecní spolupráce. Tím by bylo zajištěno, že dokument neskončí pouze tzv. „v šuplíku“, čehož se nejvíce představitelé obcí obávali. CSS by bylo iniciátorem a koordinátorem realizace daných projektových záměrů.

Tato činnost CSS se již prolíná s další činností, kterou je dotační management.

Dotační management

Pracovníci CSS by vyhledávali dotační tituly, které jsou pro obce zajímavé a ze kterých by rády čerpaly dotace na akce plánované v obci. Práce CSS by dále spočívala v psaní žádostí o dotační podporu a v případě podpoření by realizaci projektů řídilo. Jednalo by se především:

- Vyhledávání vhodných dotačních možností pro konkrétní typ žadatele
- Vyhledávání dotačních možností pro konkrétní projektový záměr
- Příprava a zpracování žádosti o dotaci
- Řízení a finanční management podpořených projektů
- Administrativní podpora v rámci udržitelnosti projektu

Koordinace informací v oblasti propagace území

Jednalo by se např. o zajišťování propagace jednotlivých obcí a akcí, které budou na jejich území probíhat, dále by CSS zajišťovalo koordinaci informací v této oblasti.

Činnost by dále měla spočívat v nastavení systému efektivní komunikace s DSO, destinačními společnostmi, informačními centry, aktivními subjekty v oblasti cestovního ruchu.

Zpracování rozvojových dokumentů

Jedná se o zpracování např. programů rozvoje obcí, komunitních plánů sociálních služeb, apod.

Veřejné zakázky malého rozsahu

Vypracování zadávacích podmínek projektu, tj. obsahu, resp. cílů projektu, včetně kritérií pro výběr zpracovatele (tj. způsob hodnocení nabídek), termínů apod.

Vypracování textu výzvy pro potenciální zpracovatele.

Zajištění a organizace vzdělávacích aktivit

Informování o nabídce a koordinace a iniciace vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovníky obecních/městských úřadů, představitele obcí, zástupce příspěvkových organizací.

Další uvažované služby, které by mohlo v budoucnu CSS vykonávat:

Příprava a realizace společných výběrových řízení na nákup komodit, energií, atd.

Příprava a realizace těchto řízení, přičemž díky společnému nákupu budou získány množstevní slevy, čímž jednotlivé obce ušetří.

Poradenství a zpracování dokumentace v oblasti technické a stavební podpory

V případě potřeby a zájmu obcí poskytnutí rad v této oblasti. Příprava jednoduchých dokumentací k ohlášení staveb a jejich oprav, příprava dokumentace k výběru dodavatele.

Příprava materiálů pro nakládání s nemovitostmi

Kupní smlouvy, darovací smlouvy, nájemní smlouvy, atd.

Příprava OZV

Dle zájmu obcí zajištění jejich přípravy.

Pasportizace

Zpracování pasportů – např. zeleně, nemovitostí, veřejného osvětlení, místních a účelových komunikací, apod.

1.3 Konkurenceschopnost

Hlavním principem vzniku CSS je dohoda aktérů v území, není cílem dublování kompetencí již fungujících a osvědčených organizací v území a vytváření „nezdravé“ konkurence, která by měla za následek tříštění sil a oslabování navzájem. Naopak vytvoření CSS má být vhodným doplněním systému zmiňovaných organizací ať už se jedná o Místní akční skupiny (MAS), Destinační společnosti, Euroregion, Regionální dotační agenturu Rychnov nad Kněžnou apod. CSS by mělo přinést i něco nového, tzv. něco navíc. Přínos v podobě stálého pečovatele o DSO resp. vymezené území a tzv. informační spojkou, osobu /osoby, které budou velmi dobře a osobně znát celé území, jeho problémy a potřeby, budou na „starosti starostů“ pohlížet v souvislostech. Bude zajišťován přenos informací od starostů na DSO, ORP, Královéhradecký kraj, jeho příspěvkové organizace apod. a nazpět. Pracovníci budou vybaveni znalostí výsledků analýz a závěrů z fokusních skupin, ale i dalších strategických dokumentů souvisejících s vymezeným územím. Výše zmíněné umožní zajišťovat služby pro obce potažmo starosty či DSO na míru, flexibilně dle aktuálních potřeb s osobním přístupem.

V konečném důsledku je možná spolupráce tohoto CSS právě se zmiňovanými organizacemi – „konkurencí“ či jinými, zajišťováním služeb pro více obcí, čímž dojde k úspoře prostředků z rozsahu.

Organizace působící v daném území, na jeho části, nebo v okolí:

MAS:

MAS Království Jestřebí hory, o.p.s.

(Čermná, Dolní Olešnice, Batňovice, Hajnice, Havlovice, Horní Olešnice, Chotěvice, Chvaleč, Jívka, Kocbeře, Kohoutov, Libňatov, Malé Svatoňovice, Maršov u Úpice, Pilníkov, Radvanice, Rтынě v Podkrkonoší, Staré Buky, Suchovršice, Úpice, Velké Svatoňovice, Vítězná, Vlčice a Vlčkovice v Podkrkonoší)

MAS Krkonoše z. s.

(Bernartice, Černý Důl, Dolní Branná, Dolní Dvůr, Dolní Kalná, Dolní Lánov, Horní Kalná, Horní Maršov, Hostinné, Janské Lázně, Klášterská Lhota, Královec, Kunčice nad Labem, Lampertice, Lánov, Malá Úpa, Mladé Buky, Pec pod Sněžkou, Prosečné, Rudník, Strážné, Svoboda nad Úpou, Špindlerův Mlýn, Vrchlabí, Zlatá Olešnice, Žacléř)

MAS doposud působily v oblasti řízení programu Leader (PRV) tzv. realizaci Strategického plánu Leader – dotace pro venkov. Mimo to se některé věnovaly certifikaci značky „regionální produkt“, organizování nebo podpoře některých sportovních a kulturních akcí v regionu, aktivitám spojených se studentským venkovským parlamentem, tvorbě integrované strategie na území MAS formou zapojení veřejnosti - komunitních projednávání a pořádání exkurzí. MAS KJH také

zajišťuje částečně servis DSO SOJH a SOP (zápisy z jednání, psaní a řízení drobných projektů z PRV – podpora DSO a vybavení pro kulturně společenské akce obcí). V nadcházejícím období se bude nově věnovat zpracování tzv. Místních akčních plánů v oblasti školství a realizaci SCLLD (Strategie komunitně vedeného místního rozvoje).

RDA -Regional Development Agency Rychnov nad Kněžnou

Jednou z hlavních náplní AGENTURY je příprava a realizace projektů ze strukturálních fondů EU, dotačních programů ČR, nadací a dalších grantů. RDA zaměřuje své aktivity zejména v oblastech rozvoje přeshraniční spolupráce, cestovního ruchu, dopravní infrastruktury pro překračování hranice, životního prostředí, sportu a tělovýchovy, vzdělávání a rozvoj venkova. Aktivity se zaměřují především na území Euroregionu Glacensis.

Centrum rozvoje Česká Skalice

Hlavní těžiště zájmu a činnosti leží v Královéhradeckém kraji, snaží se získávat a sdružovat dobrovolníky, kterým nejsou lhostejné věci veřejné a rozvíjí spolupráci s místní samosprávou a dalšími místními neziskovými organizacemi i podnikatelskými subjekty. Posláním společnosti je podpora místní vzdělanosti a kultury, posílení rozvoje zdravých regionů a prosazování principů trvale udržitelného života. Poskytované služby v oblasti dotačního managementu, EVVO (environmentální vzdělávání, výchov a osvěta), poradny pro občany, provozování turistického informačního centra, pořádání vzdělávacích kurzů a apod.

DRAG s.r.o.

Poradenská společnost působící v oblasti dotačního managementu, tj. zejména přípravy a realizace projektů spolufinancovaných jak z EU, tak národních zdrojů a v oblasti finančního poradenství, dále také zajišťuje zpracování koncepčních a strategických dokumentů (rozvojové strategie apod.). Společnost poskytuje své služby především na území Trutnovska, ale nejen tam.

Východočeská rozvojová s.r.o.

Společnost Východočeská rozvojová s.r.o. poskytuje služby svým klientům v oblasti dotačního poradenství a regionálního rozvoje, zaměřuje se především na poskytování komplexního servisu při vyhledávání dotačních možností, přípravě a realizaci dotačních projektů jak z evropských fondů, tak národních zdrojů, pro žadatele z řad podnikatelů, měst a obcí a jejich organizací, neziskového sektoru, dále poradenství pro samosprávy v oblasti místního a regionálního rozvoje (zpracování rozvojových a strategických dokumentů obcí) a projektovou činnost ve výstavbě, inženýring a zajišťování technických a autorských dozorů staveb pro podnikání i veřejné služby.

Služby poskytuje nejen na území východních Čech, kde se nachází sídlo společnosti, ale mnohé projekty úspěšně realizují v celé České republice, ale i za jejími hranicemi.

Centrum evropského projektování a.s.

Společnost poskytuje poradenské, organizační a expertní služby spojené s přípravou, realizací a monitorováním investičních i neinvestičních projektů spolufinancovaných z fondů EU, národních či jiných dotačních a grantových zdrojů pro klienty ze soukromého i veřejného sektoru. Další činnosti zahrnují zadávací řízení na dodávky, služby i stavební práce a zpracování zadávacích podmínek, vyhlášení výběrového řízení (způsobem odpovídajícím typu veřejné zakázky), vyřízení dotazů uchazečů, organizaci a řízení procesu otevírání obálek s nabídkami, hodnocení nabídek a s touto problematikou také spojená lektorská činnost (školení zaměřená na Zadávání veřejných zakázek dle zákona a Zadávání zakázek v dotačních programech).

Další oblastí je organizační zajištění seminářů, školení a kurzů pro firmy.

CIRI - Centrum investic, rozvoje a inovací

CIRI plní roli regionální rozvojové agentury Královéhradeckého kraje. Organizace byla zřízena za účelem vytváření, koordinace a zajišťování prostředí a podmínek vedoucích ke komplexnímu, vyváženému a udržitelnému rozvoji regionu, což zahrnuje i spolupráci s partnery (agenturami, nadacemi, hospodářskými komorami, právníky a fyzickými osobami, obcemi, městy, kraji, vzdělávacími institucemi aj.) za účelem rozvoje regionu a spolupráci na rozvojových aktivitách obcí.

CIRI zajišťuje rozsáhlé služby v oblasti dotačního managementu především pro Královéhradecký kraj a jeho příspěvkové organizace.

Poskytuje podpůrné služby Královéhradeckému kraji a jeho zřizovaným příspěvkovým a obchodním organizacím v oblasti veřejných zakázek a centrálního nákupu u vybraných komodit. Dále poskytuje informace z oblasti úspory energií, dotačních možností Operačního programu Životní prostředí nebo Podpory výzkumu, inovací a podnikání.

A další firmy v oblasti dotačního poradenství z Královéhradeckého kraje¹: např. Ing. Tomáš Ruprich - dotační a realitní kancelář; Dabona s.r.o.; Inovia s.r.o.; Abc Dotace.

¹<http://najisto.centrum.cz/urady-a-organizace/evropska-unie/dotace-fondy-a-granty/region/kralovehradecky/>
<http://www.firmy.cz/Banky-a-financni-sluzby/Bankovni-a-sporitelni-sluzby/Financni-poradenstvi/Poradenstvi-pro-strukturalni-fondy-EU/kraj-kralovehradecky/hradec-kralove/2149-hradec-kralove>

Často však v regionu působí i společnosti z Prahy a jiných měst². Příklady dalších významných společností GaREP; RegioPARTNER; CpKP; Czechinvest; Hospodářská komora; Bohemia EU Planners, s.r.o.; Berman Group; apod.

2 Vymezení a analýza trhu

Vhodnými oblastmi pro činnost CSS nejvíce panovala shoda nad tématy „rozvoj obce“, „info servis“ a „dotační management“, „veřejné zakázky malého rozsahu“ a další možné oblasti.

V oblasti zajištění agend právní podpory vyplynulo, jak z dotazníků, tak z uskutečněných jednání, že obce by uvítaly informační servis v oblasti změn legislativy a dalších nařízení či novinek z oblasti veřejné správy.

V oblasti dotačního managementu ve všech uvedených agendách (viz kap. 1.2 – v rámci celého projektového cyklu) mnoho obcí preferuje, aby tyto agendy byly zajišťovány smluvně formou meziobecní spolupráce. Z toho vyplývá, že CSS by tyto služby mělo zajišťovat.

V oblasti veřejných zakázek by řada obcí přivítala pomoc v této oblasti. CSS by mohlo obcím ulehčit tím způsobem, že bude pro obce zpracovávat veřejné zakázky malého rozsahu. Co se týče zakázek velkého rozsahu, CSS by mohlo zajistit finančně výhodnou smlouvu s dodavatelem, např. v případě projektu vhodného pro více obcí (úspory z rozsahu), apod.

V oblasti technické a stavební podpory by se mohla pomoc CSS uplatnit v budoucích letech (viz kap. 1.2).

V oblasti rozvoje obce by řada představitelů obcí uvítala, kdyby CSS zpracovávalo např. strategické dokumenty rozvoje obcí, pasporty, komunitní plány sociálních služeb, apod.

Opomenout nelze ani vzdělávací aktivity, o kterých by CSS mělo informovat a v případě zájmu následně buď zajistit, nebo koordinovat jejich uskutečnění. Vzdělávání by se týkalo jak představitelů obcí, tak i zástupců příspěvkových organizací, apod.

Starostové jasně deklarovali, které oblasti není vhodné v rámci CSS řešit např. odborné právní služby, veřejné zakázky většího rozsahu, nebo projekty většího rozsahu pro konkrétní dotační tituly, na které se v území specializují agentury, které mají v dané oblasti vysokou úspěšnost a starostové s nimi již dlouhodobě

²<http://www.firmy.cz/Banky-a-financni-sluzby/Bankovni-a-sporitelni-sluzby/Financni-poradenstvi/Poradenstvi-pro-strukturalni-fondy-EU/kraj-praha>

spolupracují. CSS může s těmito agenturami či institucemi domluvit výhodné množstevní smluvní podmínky pro poskytování služeb pro obce zájmového území.

Zaznělo také, že by se agenda neměla překrývat s činností již fungujících organizací v území, ale naopak vhodně doplnit agendu, kterou nemohou řešit, nebo neřeší (MAS, destinační společnosti apod.).

3 Marketingová strategie

Marketingová strategie bude primárně zaměřena na členské obce zapojených DSO, resp. území DSO Východní Krkonoše, DSO Jestřebí hory, DSO Společenství obcí Podkrkonoší a obcí na Žacléřsku, pro ostatní obce bude marketingová strategie spíše pasivní.

Členské obce DSO

- Webové stránky CSS přístup do sekce pod heslem (dotazovna, FAQ, dokumenty pouze pro členy)
- Facebook CSS
- Internetový zpravodaj – info servis (jednou měsíčně)
- Sdílené info na stránkách dotčených obcí
- Sdílené info ve zpravodajích
- Kulaté stoly na danou problematiku
- Regionální deník – Krkonošské noviny
- Prezentace v rámci zastupitelstev obcí
- Osobní schůzky

Obce, které reálně uvažují o vstupu do DSO

Otázka 4 obcí na Žacléřsku resp. majících zájem o využívání služeb

- Webové stránky CSS
- Facebook CSS
- Internetový zpravodaj – info servis – ukázkové číslo
- Prezentace v rámci zastupitelstev obcí

Ostatní obce

- Webové stránky CSS

4 Časový harmonogram aktivit

Položka	Aktivita
Termín	2016 - 2021
Fáze	rozpracovanost (Zpráva z území k 31. 10. 2015)
Oblast	Administrativní podpora malých obcí „Servis Samosprávám“
Název	Centrum společných služeb
Odběratelé	představitelé především malých obcí nejen na území ORP (až 37 obcí)
Nositel	Jeden ze tří dotčených DSO – SOJH, SOP, SOVK (případně nově založené DSO)
Místo výkonu	Trutnov (případná změna možná)
Časové rozpětí	Přípravná fáze
11/2015 – 4/2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednání mezi předsedy tří DSO a v rámci jejich výborů, případně další obce, nezařazené momentálně v DSO – pokračování v diskuzích o konkrétním nastavení fungování CSS (finanční, organizační, územní vymezení-institucionalizace) ▪ Leden 2016 – nástup manažera CSS na DPP ▪ Vytipování vhodných prostor pro provozování CSS ▪ Detailní analýza potřeb jednotlivých obcí ▪ Analýza finančních možností obcí – úhrada služeb formou mimořádných příspěvků ▪ Aktualizace finančního plánu, cash flow dle aktuální situace ▪ Příprava ceníku služeb ▪ Příprava žádosti o případný příspěvek z různorodých dotačních zdrojů (např. podpora kraje) ▪ Zpracování návrhů smluv pracovníků ▪ Duben, květen 2016 – výběrové řízení na další dva zaměstnance, např. formou assesment centra

Časové rozpětí	Oficiální zahájení činnosti CSS
5/2016-12/2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizace ceníku služeb ▪ Nástup zaměstnanců – manažer na HPP, další dva experti na HPP ▪ Příprava a vybavení kanceláře ▪ Výběrové řízení na účetní ▪ Tvorba webových stránek – výběrové řízení na dodavatele ▪ Vytvoření facebookového profilu ▪ Vytvoření koncepce činnosti CSS – business plán ▪ Aktivity spojené s personální agendou, organizací práce a chodem organizace (náplň práce, BOZP, pravidla pro chod organizace, apod.) ▪ Zpracování návrhů smluv při využívání služeb CSS obcemi v území ▪ Prezentace a seznámení týmu CSS s představiteli členských obcí (starostové + zastupitelé) ▪ Nastavení komunikační strategie CSS s územím a dalšími institucemi ▪ Zahájení vlastní činnosti CSS (např. informační newsletter, sestavení plánu aktivit CSS, apod.)
Časové rozpětí	První rok fungování CSS v plném provozu
1/2017-12/2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizace všech poskytovaných služeb CSS ▪ Aktualizace akčního plánu projektu MOS ▪ 12/2017 – Vyhodnocení dosavadního fungování CSS ▪ Případné rozšíření týmu CSS dle aktuálních potřeb území
Časové rozpětí	Rámcový časový harmonogram 2018-2020
2018-2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revize realizace poskytovaných služeb CSS ▪ Analýza využití CSS jednotlivými obcemi ▪ Aktualizace akčního plánu projektu MOS ▪ Aktualizace ceníku služeb – rozbor ekonomické výhodnosti pro představitele obcí v území ▪ Aktualizace řádných a mimořádných příspěvků dle výsledků hospodaření CSS ▪ Příklady dobré praxe – spolupráce s jinými a inspirace od jiných CSS v ČR

5 Personální zajištění

Personální obsazení CSS by mělo mít minimálně 2,5 - 3 pracovní místa resp. úvazky a částečné využití institutu DPP, DPČ či dodávky služeb.

Bude se jednat o tyto stálé pracovní pozice:

- Manažer CSS - odborník na strategický rozvoj území a projektové řízení
- Specialista dotačního managementu a tvorby strategických dokumentů
- Specialista dotačního managementu a veřejných zakázek malého rozsahu
- Účetní - DPP

Specifikace stálých pracovních pozic:

- ❖ **Manažer CSS - odborník na strategický rozvoj území a projektové řízení**

Profesní a osobní předpoklady:

- zkušenost v oboru min. 5 let
- zodpovědný přístup k řešení problému
- zkušenost s vedením týmu
- komunikativnost
- organizační schopnosti
- znalosti a zkušenosti v oblasti řízení projektů, strategického plánování a dotačního managementu
- VŠ vzdělání, nejlépe v oboru (ekonomie, veřejná správa, management, sociální geografie)
- orientace v problematice veřejné správy
- orientace v dotační politice EU a ČR
- zkušenosti s řízením organizace výhodou
- iniciativa a samostatnost při řešení úkolů, kreativita, flexibilita, schopnost týmové práce
- dobrá znalost práce na PC (word, excel, power-point, outlook)
- znalost AJ
- řídičský průkaz skupiny B – aktivní řidič

Náplň práce:

- vedení organizace
- vedení týmu
- komunikace s orgány veřejné správy
- komunikace se starosty a dalšími aktéry místního rozvoje
- koordinace aktivit vedoucích k naplňování strategie
- prezentace aktivit, publicita, přenos informací
- řízení projektů

Nástup:

- leden 2016 na DPP – dle dohody
- květen na HPP – celý úvazek

Mzda: základ 35 000,- Kč

+ motivační složka dle výkonu (zapojení do řízení projektů z dotačních titulů na realizaci strategie)

❖ **Specialista dotačního managementu a tvorby strategických dokumentů**

Profesní a osobní předpoklady:

- zkušenost v oboru min. 3 roky
- zodpovědný přístup k řešení problému
- zkušenost práce v týmu
- komunikativnost
- znalosti a zkušenosti v oblasti strategického plánování a dotačního managementu
- min SŠ vzdělání, nejlépe v oboru (ekonomie, veřejná správa, management)
- orientace v problematice veřejné správy
- orientace v dotační politice EU a ČR
- iniciativa a samostatnost při řešení úkolů, kreativita, flexibilita, schopnost týmové práce
- dobrá znalost práce na PC (word, excel, power-point, outlook)
- znalost AJ
- řídičský průkaz skupiny B – aktivní řidič

Náplň práce:

- komunikace s orgány veřejné správy
- komunikace se starosty a dalšími aktéry místního rozvoje
- realizace aktivit vedoucích k naplňování strategie
- přenos informací
- řízení projektů
- tvorba strategických a rozvojových dokumentů
- zajišťování info servisu obcím – sledování novinek v legislativě apod.
- koordinace vzdělávacích aktivit

Nástup:

- květen na HPP – celý úvazek

Mzda: základ 30 000,- Kč

+ motivační složka dle výkonu

❖ Specialista dotačního managementu a veřejných zakázek malého rozsahu

Profesní a osobní předpoklady:

- zkušenost v oboru min. 3 roky
- zodpovědný přístup k řešení problému
- zkušenost práce v týmu
- komunikativnost
- znalosti a zkušenosti v oblasti dotačního managementu a veřejných zakázek malého rozsahu
- znalost zákona o zadávání veřejných zakázek
- min SŠ vzdělání, nejlépe v oboru (ekonomie, veřejná správa, management)
- orientace v problematice veřejné správy
- orientace v dotační politice EU a ČR
- iniciativa a samostatnost při řešení úkolů, kreativita, flexibilita, schopnost týmové práce
- dobrá znalost práce na PC (word, excel, power-point, outlook)
- znalost AJ či jiného světového jazyka výhodou
- řidičský průkaz skupiny B – aktivní řidič

Náplň práce:

- komunikace s orgány veřejné správy
- komunikace se starosty a dalšími aktéry místního rozvoje
- realizace aktivit vedoucích k naplňování strategie
- přenos informací
- řízení projektů
- realizace zakázek malého rozsahu

Nástup:

- květen na HPP – úvazek 0,5

Mzda: základ 15 000,- Kč

+ motivační složka dle výkonu

Vedení a organizování práce:

Manažer zajišťuje vedení organizace, týmu a koordinaci aktivit CSS, je schopen metodicky vést, komunikuje navenek jak se zástupci DSO, ORP, Kraje, ministerstev, SMO a dalších organizací a aktérů činných v oblasti regionálního rozvoje. Každý ze specialistů se věnuje své agendě samostatně a zodpovědně, ale je schopen na společných projektech pracovat v týmu.

Každému ze zaměstnanců by mohla být přidělena část území, o které pečuje osobně, zjišťuje, intenzivně komunikuje, apod.

Jeden ze zaměstnanců bude spravovat facebookový profil, dotazovnu a bude zodpovědný za publicitu. Víze je taková, že všichni tři kmenoví zaměstnanci budou vysoce kvalifikovaní a budou schopni zastat většinu požadované agendy pro obce. Specifické odborné požadavky v oblasti práva a veřejných zakázek velkého rozsahu budou zadávány externě.

Počet úvazků a rozdělení činností se může dle potřeb v čase měnit (narůstat), předpokládá se i externí dodávka služeb a nahodilé činnosti na DPP. Po roce 2023 v souvislosti s koncem programového období se dá předpokládat snížení úvazků a změna organizace činností a náplně práce CSS.

6 Investiční plány

Pro zahájení činnosti CSS se zpočátku počítá s minimálními investičními náklady. Jedná se především o základní PC vybavení a tiskárnu resp. multifunkční zařízení, dále o telefony a další drobné vybavení kanceláře. Větší investicí je pak vybavení kancelářským nábytkem, zpočátku pro 3 osoby. V tabulce níže ještě není zahrnuta počáteční investice do tvorby webových stránek CSS. Přehled předpokládaných vstupních investic potřebných na činnost CSS shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled předpokládaných vstupních investic potřebných na činnost CSS

Položka	Jednotka	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem	Obnova majetku v letech	Obnova majetku v měsících
vybavení kanceláře	stůl + židle + kontejner, skříňe, nástěnka/osoba	10 000	4	40 000	10	120
úprava prostor /malování	malba, úklid	3 000	1	3 000	10	120
PC/notebook	NB	15 000	4	60 000	3	36
telefon	přístroj	5 000	3	15 000	3	36
multifunkční zařízení	tiskárna	20 000	1	20 000	3	36
další drobné vybavení	odpadkový koš, lampička, atd./osoba	1 500	4	6 000	3	36
Celkem				144 000		

7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>vnitřní zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a další výhody vzhledem ke standardnímu prostředí, které jsou zároveň výhodné pro řešení záměr</p>	<p>slabiny, omezení, nedostatky a další negativní faktory vztahující se ke standardnímu prostředí nebo k vnějšímu prostředí</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ v rámci projektu MOS byla komunikace mezi obcemi již nastartována ▪ existence strategie rozvoje SO ORP včetně Akčního plánu ▪ CSS bude vytvořeno na základě potřeby a požadavků starostů „zdola“ ▪ obce mají možnost ovlivnit fungování CSS ▪ nezávislost týmu CSS na volebním cyklu ▪ pružnost - připravenost poskytovat informační servis dle požadavků a specifik obcí na míru a dle aktuálních potřeb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ počáteční nedůvěra starostů (služby, zaměstnanci, finanční udržitelnost CSS) ▪ personální rizika (problematika personálních zdrojů - kvalifikace a osobní předpoklady manažera a ostatních expertů) ▪ nárazová vytíženost CSS (týmu – nárazy žádostí o zajištění služeb a naopak období „sucha“) ▪ přerušování kontinuity – rozpuštění týmu, který pracoval v projektu MOS

Příležitosti	Hrozby
vnější situace, která má nebo může mít pozitivní vliv vzhledem k řešenému tématu	možné negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr (závažné překážky pro realizaci záměru)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnost realizovat Akční plán a naplnit cíle strategie – přínos pro rozvoj regionu ▪ snížení administrativní zátěže zejména malých obcí - vznik prostoru pro MOS a rozvoj obcí ▪ zvýšení objemu získaných dotačních prostředků do území ▪ posílení role DSO a jeho vyjednávací pozice vůči centrálním institucím Státní správy, ORP, kraji apod. ▪ vyšší kvalita, efektivita, profesionalita a dostupnost provádění samosprávy obcí v území CSS = → kvalitnější veřejná správa na lokální úrovni ▪ úspora finančních prostředků obcí (úspory z rozsahu, společné nákupy) ▪ výměna dobré praxe – sdílení zkušeností nejen v rámci regionu (navázání na spolupráci týmů v rámci projektu MOS) ▪ spolupráce všech lokálních aktérů regionálního rozvoje – multiplikační a synergický efekt (více peněz a úsilí do území – větší rozvoj) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ komunální volby = změna priorit zapojených obcí ▪ široký záběr požadavků obcí k řešení CSS – přehlčení CSS ▪ změny v personálním zajištění CSS (nestabilita) ▪ velký počet zapojených obcí = problematická či nemožná společná dohoda ▪ obce nebudou chtít využívat služeb CSS = ohrožení příjmové stránky rozpočtu ▪ nedostatek finančních prostředků na činnost CSS z rozpočtu obcí ▪ nesystematická podpora profesionalizace DSO ze strany státu ▪ nevhodně nastavený ceník služeb

Analýza rizik

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			P	D	V = P.D		
1.	Finanční riziko	Nedostatek financí na provoz CSS	3	5	15	Meziobecní spolupráce	Obce, CSS
		Neochota obcí za služby platit	2	5	10	Kvalitní komunikace a prezentace činnosti	Obce, CSS
2.	Organizační riziko	Nezájem obcí o nabízené služby	2	3	6	Kvalitní komunikace Meziobecní spolupráce	Obce, CSS
		Nedostatečná kapacita CSS	1	3	3	Kvalitně zpracovaný plán vytíženosti CSS	Obce, CSS
		Špatná dostupnost nabízených služeb	1	2	2	Vhodně zvolené komunikační a distribuční kanály	Obce, CSS

3.	Právní riziko	Změny legislativy	3	4	12	Pečlivé sledování možných legislativních změn	Obce, CSS
		Nenesení odpovědnosti za provedené úkony	2	4	8	Dobře nastavené smluvní podmínky vč. určení odpovědnosti	Obce, CSS
4.	Technické riziko	Složitost změny systému financování místní správy	5	4	20	Vypracování plánu o reálných možnostech financování	Obce, CSS
		Nedostatečné technické vybavení CSS	1	3	3	Zajištění odpovídajícího vybavení pro bezproblémový chod CSS	CSS
5.	Věcné riziko	Nedůvěra v poskytované služby	3	3	9	Kvalitní komunikace	CSS
		Rozdílné představy o fungování CSS	3	5	15	Definování jasných podmínek fungování a definice jasných činností CSS	Obce, DSO
		Nevhodné personální zajištění a riziko lidského faktoru	2	4	8	Důkladný výběr pracovníka/ů	Obce
		Komunální volby a s nimi spojená možná změna ve vedení obcí	3	2	9	Kvalitní komunikace	CSS

8 Finanční plán

Otázka financování CSS je ožehavé téma, se kterým musí být nakládáno citlivě.

Příjmy:

Řádné členské příspěvky – jejich výše je naplánována tak, aby představovala co nejnižší zátěž pro jednotlivé obce. Předpoklad je takový, že celkem by bylo na členských příspěvcích za rok vybráno 150 000,- Kč.

Mimořádné členské příspěvky – v tomto případě se jedná již o příspěvky, které jednotlivé obce zaplatí podle toho, v jakém rozsahu služby CSS využijí. Jinými slovy, členské obce CSS zaplatí za služby, které jim CSS poskytlo, zpracovalo, apod. Předpoklad je takový, že příjmy z mimořádných příspěvků dosáhnou v prvním roce hodnoty 800 000,- Kč. Částka vychází z diskuze jednotlivých představitelů obcí, v jakých oblastech by obce mohly v podstatě hned provést změnu – prostředky, které v současné době obce vynakládají za některé služby zajišťované na komerční bázi, by byly vynakládány za tyto služby CSS, které by jim je nově poskytovalo. V dalších letech je předpoklad, že výše těchto příspěvků poroste v důsledku vyššího počtu zakázek od členských obcí.

Fakturace – jedná se o příjmy, které by CSS získalo za zpracované zakázky/služby pro nečlenské obce. V tomto případě je v prvním roce navržena částka 250 000,- Kč a v následujících letech je očekáván taktéž její růst v důsledku vyššího počtu zakázek od nečlenských obcí.

Ostatní zdroje – ostatními zdroji jsou myšleny různorodé dotace/příspěvky na provoz CSS, přijaté dary, apod. V tuto chvíli je těžké sumu těchto zdrojů blíže specifikovat, neboť se bude odvíjet především od konkrétních dotačních možností. Odhadem byla výše ostatních zdrojů v prvním roce nastavena na 430 000,- Kč.

Předpokládané celkové příjmy v prvním roce fungování CSS jsou 1 630 000,- Kč. Přehled předpokládaných příjmů CSS v letech 2016-2025 shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2: Přehled předpokládaných příjmů CSS v letech 2016-2025 (v tisících Kč)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Členské příspěvky/řádné	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Členské příspěvky/mimořádné	800	848	899	953	1 010	1 071	1 135	806	814	822
Inflace/nárůst		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Procentuální změny v objemech		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	-30,00%	0,00%	0,00%
Fakturace	250	265	281	298	316	335	355	287	290	293
Inflace/nárůst		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Procentuální změny v objemech		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	-20,00%	0,00%	0,00%
Ostatní zdroje	430	430	430	430	430	430	430	200	200	200

Výdaje:

Mzdové náklady – výše mzdových nákladů v prvním roce fungování CSS byla naplánována na 1 384 000,- Kč. Výše této částky vychází z předpokladu, že v CSS budou zaměstnány tři osoby na HPP, jejichž přepočtený počet dle pracovních úvazků bude dohromady 2,5. V celkové částce je započítána i pozice účetní, která nebude na HPP, ale bude mít DPP.

Ostatní výdaje – různorodé druhy nákladů, které jsou potřebné pro provoz a chod organizace. Jmenovat lze např. pronájem kancelářských prostor, platby za telefon, internet, pronájem auta, cestovní náklady, poplatky za licence na programy, náklady na vzdělávání pracovníků CSS, atd. V prvním roce je celková výše těchto výdajů naplánována na 234 000,- Kč.

Přehled předpokládaných výdajů CSS v letech 2016-2025 shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3: Přehled předpokládaných výdajů CSS v letech 2016-2025 (v tisících Kč)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mzdové náklady	1 384	1 388	1 392	1 396	1 401	1 405	1 409	1 057	1 060	1 063
Inflace/nárůst		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Procentuální změny v objemech		0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	-25,00%	0,30%	0,30%
Ostatní výdaje	234	243	253	263	274	285	296	308	320	333
Inflace/nárůst		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Procentuální změny v objemech		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Celkem výdaje	1 618	1 632	1 645	1 660	1 674	1 690	1 705	1 365	1 380	1 396

Investice:

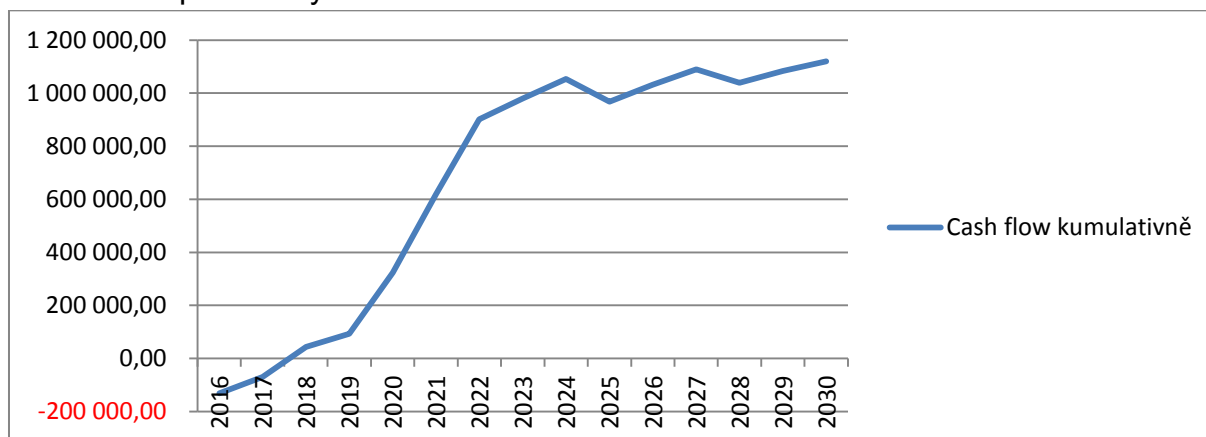
Vstupní investice – jedná se o náklady, které budou potřeba ze začátku na přípravu a vybavení kanceláře CSS. Jedná se např. o židle, stoly, skříně, nezbytné úpravy prostor, pořízení notebooku, telefonu, multifunkčního zařízení, atd. Celková výše těchto výdajů je v prvním roce naplánována na 144 000,- Kč.

Obnova majetku – vybavení CSS včetně spotřebičů má svoji omezenou životnost, proto je nutné počítat s jeho obnovou. S obnovou po třech letech je počítáno u spotřebičů (notebook, telefon, tiskárna). Celkové výdaje vynaložené na obnovu majetku po třech letech jsou podle počtu zaměstnanců a tedy nutného počtu spotřebičů k obnově naplánovány na 101 000,- Kč. Obnova majetku po deseti letech se týká vybavení kanceláře (židle, stoly, apod.) a úpravy prostor (např. malování). Celkové výdaje vynaložené na obnovu majetku po deseti letech jsou 43 000,- Kč.

Od roku 2023 jsou některé příjmy a výdaje sníženy z toho důvodu, kdyby nastala situace, že bude muset být ukončen pracovní poměr jednomu zaměstnanci CSS. Rok 2023 je zvolen z toho důvodu, že v tomto roce bude pravděpodobně dobíhat současné programové období, což se může na fungování CSS částečně podepsat (např. v důsledku dotačních možností, apod.). Tato změna nebude mít vliv na nastavený trend cash flow, pouze dojde k úměrnému snížení příjmů a výdajů CSS v důsledku změny počtu zaměstnanců.

Trend cash flow CSS znázorňuje graf 1.

Graf 1: Předpokládaný trend cash flow CSS



Z tohoto grafu vyplývá, že předpokládaný trend vývoj cash flow bude mít v uvedeném období rostoucí charakter, tj. CSS bude ziskové. Kumulativní cash flow CSS bude v prvních dvou letech v záporných hodnotách v důsledku vynaložených vstupních investic v prvním roce fungování CSS. V roce 2018 by měl nastat bod zvratu, kdy bude již CSS ziskové (celkové příjmy budou vyšší než celkové náklady). Mírné poklesy znázorněné křivky cash flow v některých letech jsou způsobeny investicemi do obnovy majetku.

Pokud by nastala situace, že na zajištění chodu CSS nebude dostatek financí, řešením může být poskytnutý jednorázový mimořádný příspěvek od členských obcí, díky kterému se toto přechodné období překoná.

Pokud naopak bude přebytek finančních prostředků, což je i předpoklad fungování CSS, tyto prostředky mohou být použity na zkvalitňování vybavení CSS, pořízení některého majetku či ke snížení členských příspěvků jednotlivých obcí.

9 Závěr

Stručné shrnutí informací z předchozích kapitol:

Popis Centra společných služeb

Nositelem CSS bude jeden z dotčených DSO (SOJH, SOVK, SOP, příp. nové vytvořené DSO).

Území, kde bude CSS působit, bude zahrnovat maximálně 37 obcí, popř. území dvou nebo tří DSO a nezařazených obcí v DSO z území ORP Trutnov.

Činnosti, které jsou nejvíce preferované představiteli obcí dotčeného území, jsou následující:

- Veřejné zakázky malého rozsahu
- Dotační management – celý projektový cyklus

- Informační servis (legislativní změny, novinky týkající se problematiky fungování obcí a meziobecní spolupráce)
- Rozvoj obce

Vymezení a analýza trhu

Poptávka po službách, které by mohlo CSS pro starosty vykonávat, je zmíněna v odstavci výše.

Na druhé straně bylo jasně deklarováno, které oblasti není vhodné v rámci CSS řešit (např. odborné právní služby, veřejné zakázky většího rozsahu, nebo projekty většího rozsahu pro konkrétní dotační tituly), na které se v území specializují agentury, které mají v dané oblasti vysokou úspěšnost a starostové s nimi již dlouhodobě spolupracují.

Marketingová strategie

Propagace aktivit bude prioritně zaměřena na členské obce především prostřednictvím webových stránek a osobní prezentace.

Časový harmonogram aktivit

Od podzimu 2015 do května 2016 bude tzv. přípravná fáze projektu, v rámci které budou dokončeny diskuze v rámci DSO týkající se rozsahu služeb, financování činnosti CSS, apod.

Personální zajištění

Personální zajištění CSS předpokládá 2,5 až 3 úvazky:

- Manažer CSS - odborník na strategický rozvoj území a projektové řízení – od ledna 2016 do dubna 2016 – DPP, od května 2016 již HPP (1,0)
- Specialista dotačního managementu a tvorby strategických dokumentů – od května 2016 HPP (1,0)
- Specialista dotačního managementu a veřejných zakázek malého rozsahu – od května 2016 HPP (0,5)
- Účetní – DPP od června 2016

Investiční plány

Pro zahájení činnosti CSS se zpočátku počítá s minimálními investičními náklady. Jedná se především o základní PC vybavení a tiskárnu resp. multifunkční zařízení, dále o telefony a další drobné vybavení kanceláře. Větší investicí je pak vybavení kancelářským nábytkem, zpočátku pro 3 osoby.

Analýzy Centra společných služeb

Vznik CSS a jeho fungování má své silné i slabé stránky. Počáteční nedůvěra spojená se vznikem CSS odráží především rizika uvedená v analýze. Zmíněné příležitosti mají ale velký potenciál, jak přispět k rozvoji regionu.

Multiplikační a synergický efekt (více peněz a úsilí do území – větší rozvoj).

Finanční plán

Co se týče finančního plánu, předpokládaný trend vývoje cash flow bude mít v uvedeném období rostoucí charakter, tj. CSS bude ziskové. Kumulativní cash flow CSS bude v prvních dvou letech v záporných hodnotách v důsledku vynaložených vstupních investic v prvním roce fungování CSS. **V roce 2018 by měl nastat bod zvratu**, kdy bude již CSS (celkové příjmy budou vyšší než celkové náklady). Mírné poklesy znázorněné křivky cash flow v některých letech jsou způsobeny investicemi do obnovy majetku.

Důležitá bude následná praxe a zkušenosti s provozem CSS. Bez dlouhodobé podpory státu by byla realizace vytvoření a fungování CSS jen stěží udržitelná v plném rozsahu. Během prvních let fungování se ukáže, jak je CSS využíváno, jaký má přínos a jaké jsou ohlasy představitelů obcí v regionu.

Představa je taková, že některé činnosti by byly zdarma (např. prvotní konzultace), některé činnosti by byly hrazeny prostřednictvím paušálu (např. informační servis aktuálních informací v oblasti legislativy, informací dotýkajících se běžné činnosti a aktivit obcí), a některé činnosti by byly hrazeny dle velikosti zakázky a platného ceníku (např. specifické potřeby některé obce).

Z neformálních diskuzí a oficiálních jednání vyplynulo, že rozsah činností, které by CSS mělo vykonávat, by byl zaměřen v první řadě na dotační management v rámci celého projektového cyklu, realizaci veřejných zakázek pouze malého rozsahu (z důvodu rizik, pojištění, apod.), dále na zajištění, případně zprostředkování tvorby rozvojových dokumentů obcí, příp. DSO. Služby jako školení o aktuálních otázkách, pravidelné informování z oblasti legislativních změn, zprostředkování právního poradenství a informační servis v širokém slova smyslu (např. dotační kalendář, aktuální kulturní, sportovní akce, apod.). Do budoucna se jeví jako vhodné vyhodnocování dat obcí za účelem benchmarkingu. Cílem je efektivita, úspora časová, finanční, zvýšení profesionality fungování obecních úřadů, zvýšení kvality služeb občanům, spolupráce všech aktérů regionálního rozvoje v území a především sdílení jak dobré praxe, tak spoluúčast na řešení společných problémů. Spojení sil pomáhá zefektivnit veřejnou správu a zkvalitnit služby občanům.

10 Přílohy

Seznam příloh:

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 30. 6. 2015, Prezenční listina.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 28. 7. 2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 15. 9. 2015, Prezenční listina, fotografie.