

Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Dvůr Králové nad Labem

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

1 Popis Centra společných služeb

K vytvoření Centra společných služeb směřovaly aktivity projektu již od samého počátku. Na svém prvním oficiálním setkání v červnu 2014 si představitelé obcí zvolili jako volitelné téma tzv. servis samosprávám. I v rámci následně probíhajícího dotazníkového šetření v 2. polovině roku 2014 potvrdili představitelé obcí potřebu řešit některé aktivity spadající do samosprávné agendy obcí společně a nejlépe koordinovaně v rámci nově působícího centra. Tyto potřeby byly dále diskutovány jak v rámci druhého oficiálního setkání (duben 2015), tak v rámci prodloužené fáze projektu, kde se řešily a diskutovaly již konkrétní parametry připravovaného Centra společných služeb.

Služby, které by byly předmětem činnosti Centra společných služeb, tedy nejsou v současné době koordinovaným způsobem v území nijak zajišťovány.

1.1 Popis Centra

Centrum společných služeb by mělo plnit roli významného pomocníka zejména menším obcím při výkonu jejich samosprávných funkcí. S největší pravděpodobností bude nositelem tohoto centra existující DSO v území, ale „spravované území“ nebude nijak omezeno hranicemi (resp. členskými obcemi) tohoto svazku, ale bude v případě zájmu rozšířeno i na další nečlenské obce.

Tato služba je na základě v území proběhlé diskuse v předchozích měsících poměrně jasně a konkrétně připravena – viz následující kapitoly, ale současně jsou ještě očekávány některé kroky nezbytné pro zahájení provozu centra. Jedná se především o finální dohodu ohledně nositele Centra společných služeb. Nabídka od konkrétního fungujícího DSO (konkrétně Společenství obcí Podkrkonoší) již během jednání padla a zúčastnění představitelé obcí ji potvrdili. Je ovšem nutné toto finálně projednat se všemi zúčastněnými.

Předpokladem je, že by na počátku Centrum společných služeb poskytovalo služby zejména v oblastech definovaných a identifikovaných na základě diskuse v území – při nedostatku finančních prostředků na startu by dokonce i tyto oblasti mohly být, dle potřeby, redukovány. Naopak do budoucna se počítá, pokud by o služby centra byl velký zájem a byl by požadavek ze strany obcí na rozšíření typů poskytovaných služeb, že by se nabídka těchto služeb mohla opravdu rozšířit.

Každá jednotlivá obec, resp. její představitelé, získají vytvořením centra a s tím souvisejícími službami důvěryhodné zázemí v oblastech, ve kterých často potřebují metodickou podporu. Budou mít možnost operativně a ihned konzultovat své problémy v daných oblastech. Současně na základě této platformy budou mít možnost sdílet své zkušenosti, což je, jak se ukazuje, nesmírně přínosné a žádané.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Služby, které by měly být poskytovány v rámci Centra poskytovaných služeb, byly definovány po vzájemné diskusi mezi realizačním týmem, motivujícími starosty a představiteli obcí jak již v průběhu prováděného dotazníkového šetření (2. pol. 2014), tak zejména (již na konkrétní úrovni) v průběhu prodloužené fáze projektu v období červen – září 2015.

Na základě výše popsané diskuse proběhlé v rámci území v předcházejícím období byly identifikovány následující typy činností:

Právní podpora

- Legislativní rádce (metodická podpora) – pravidelná školení/vzdělávání/osvěta
- Příprava smluv (veřejnoprávních aj.) – aktualizované mustry/formuláře dle typů smluv dostupné např. na webu (ke stažení)

V této oblasti by měla být zajištěna pravidelná informovanost vůči starostům ohledně nové a pozměňované legislativy, starostové by měli být seznamováni s novými zákonnými úpravami, vyhláškami apod. Současně by na tomu určeném webu / v databázi byly k dispozici v elektronické podobě platné normy. V tomto prostředí by byly k dispozici i formuláře jednotlivých typů smluv, u kterých by měl starosta vždy jistotu, že se jedná o aktuální podobu dle platné související legislativy.

Veřejné zakázky

- Metodika administrace zejména VZMR (vzorové formuláře)

V rámci této oblasti by měli starostové k dispozici konkrétní a využitelné (např. v podobě formulářů) postupy týkající se veřejných zakázek, především pak tzv. veřejných zakázek malého rozsahu. Současně by měli možnost konkrétní a specifické postupy diskutovat.

Agenda vedení obcí

- Metodika pro začínající starosty (naplnění vyhlášek apod.)
- Vedení zastupitelstva, přijímání usnesení apod.

Někteří starostové cítí potřebu mít ujednocenu i procesní stránku vedení zastupitelstev, přijímání usnesení, vyhotovování zápisů atd. Současně (zejména začínající starostové) uvítají zpracování jakési metodiky upozorňující nové zastupitele na „legislativní povinnosti / nezbytnosti“, které musí obce vždy minimálně naplnit a dodržet.

Dotační management

- Monitoring výzev / dotačních příležitostí
- Řešení (dotační management) drobnějších grantů – MAS, kraj apod.

V této oblasti očekávají starostové zejména průběžný monitoring a informovanost ohledně rozdílných dotačních titulů a následně pak služby související především se zpracováním žádostí a administrací realizace projektu u drobnějších grantů – např. krajské programy, národní programy apod.

Doplňkové aktivity

- Sdílení informací / dobré praxe (pravidelná společná „kolující“ setkání apod.)
- Zajištění informačního servisu samosprávám (akce, školení apod.)
- Systematické vzdělávání zastupitelů a pracovníků ObÚ/MěÚ

Doplňkové aktivity jsou jakési průřezové činnosti, které by obce v území uvítaly. Jedná se především o sdílení informací a svých zkušeností (např. s realizací projektů, řešením určité specifické agendy apod.) v rámci pravidelných setkání organizovaných postupně v jednotlivých členských obcích. Tuto činnost považují starostové za velmi užitečnou a přínosnou.

Dále by mělo fungovat informování o různých akcích (kulturních, společenských, sportovních apod.) v území a současně zajišťování a organizování školení a seminářů v oblastech, které považují starostové aktuálně za přínosné a potřebné.

2 Vymezení a analýza trhu

Centrum společných služeb je více než rok tématem debat starostů a dalších veřejných činitelů v regionu. Prvotní informace byly získávány – jak již bylo uvedeno – během řízených rozhovorů v rámci volitelného tématu Servis samosprávám. Již toto šetření ukázalo, že se jedná o velké téma, které si zaslouží bližší rozpracování. Oslovení starostové až na výjimky ocenili možnost „pomocné ruky“ při výkonu starostovské funkce.

Při sumarizaci výsledků se ukázalo, že největší zájem je o oblast veřejných zakázek a dotačního managementu, což jsou v rámci šetření nejsložitější agendy. Část starostů tyto činnosti vůbec nevykonává, protože na ně nemají dostatečnou kapacitu či znalosti. Z dalších průběžných debat však vyplynulo, že i některé „jednodušší“ úkony jsou pro starosty velkou zátěží. Jedná se především o různé výkaznictví, sledování legislativních změn apod., tedy oblast právní podpory, která byla sice také částečně optávána, ale v podstatně menším rozsahu.

Původně požadovaná témata byla rovněž blíže specifikována – ukázalo se, že v případě dotačního managementu by se mělo jednat o pomoc spíše s menšími (regionálními) dotačními tituly, na něž se „nevyplatí“ najímat velké poradenské firmy, s nimiž mají obce vesměs dobré zkušenosti, a nemají tudíž potřebu tento systém měnit.

Zcela novou informací pak bylo vyjádření zájmu o jednoduchý informační servis a vytvoření jakési komunikační platformy mezi starosty – podrobný popis viz kapitola 1.2. Průřezovým tématem je vzdělávání, a to jak pro nové, tak pro stávající starosty.

Území obcí, jež budou nabídky Centra společných služeb využívat, nebylo zatím přesně definováno, nicméně i vzhledem k potřebě zajištění stálého financování Centra bylo starosty doporučeno okruh potenciálních zájemců neomezovat nějakými pevně stanovenými hranicemi (například ORP). Není totiž vhodné limitovat spolupráci při řešení společných témat územím. Na území ORP Dvůr Králové nad Labem funguje několik DSO, které mají přesah do okolních ORP, přičemž hranice ORP dostatečně nereflektuje přirozené vazby v regionu.

Během jednání se starosty opakovaně vystoupil jeden z motivujících starostů projektu, Petr Hrubý, který je zároveň předsedou DSO Společenství obcí Podkrkonoší a který připustil diskuzi o zřízení Centra společných služeb právě pod hlavičkou tohoto svazku.

Centrum společných služeb by mělo oproti komerčním subjektům přinášet výhodu v podobě znalosti regionu a nahlížení problematiky z pohledu obce. Otázkou nadále zůstává právní odpovědnost při poskytování daných služeb, kterou bude ještě nutné se starosty dále diskutovat.

3 Marketingová strategie

Marketingová strategie související s vybudováním Centra společných služeb bude založena zejména na přímém oslovování představitelů obcí, které ještě nejsou součástí „spravovaného území“.

Současně bude o činnosti tohoto centra informováno na webových stránkách jednotlivých zapojených obcí, dotčených DSO a MAS. Představováno a prezentováno bude toto centrum i na pravidelných akcích konaných výše zmíněnými subjekty.

Mezi obcemi, které budou součástí „spravovaného území“, se nepředpokládá použití výraznějších marketingových nástrojů, neboť ty již budou s činností centra obeznámeny a jejich zařazení do „spravovaného území“ vzešlo z jejich aktuální potřeby podobné služby využívat.

4 Časový harmonogram aktivit

V rámci časového a věcného harmonogramu přípravy a následné realizace Centra společných služeb byly identifikovány následující časové milníky a s tím související činnosti:

30. 09. 2015 vymezení řešeného území – jaké obce budou využívat služeb CSS

31. 10. 2015 návrh podrobného cash flow CSS (tj. konkrétní specifikace nákladů a příjmů)

31. 01. 2016 úprava vnitřních předpisů (resp. stanov) nositele CSS (DSO)

29. 02. 2016 personální a materiálové vybavení CSS

01. 03. 2016 zahájení provozu CSS

Po zahájení provozu Centra společných služeb bude centrum provozováno s personálním vybavením uvedeným v kapitole č. 5, služby budou poskytovány v oblastech uvedených v kapitole č. 1.2.

5 Personální zajištění

V rámci Centra společných služeb se vzhledem k výše definovaným službám (viz kapitola č. 1.2) počítá s vytvořením následujících pracovních pozic:

- Manažer(ka) Centra SS (úvazek 1,0)

Manažer bude zodpovědný za řízení a koordinaci celého Centra společných služeb, bude zodpovídat za pracovně-právní otázky, bude odpovědný příslušnému nositeli (DSO) za výsledky centra. Po diskusi s představiteli nositele centra bude spoluvytvářet „cenovou politiku“ centra, bude se podílet na formulování a průběžném vyhodnocování strategie rozvoje centra (vč. finanční zodpovědnosti).

- Expert(ka) 1: Právní poradenství / VZ / agenda obcí (úvazek 0,5)

Tento expert bude zodpovědný za oblast právní podpory, veřejných zakázek a tzv. agendy vedení obcí a bude se věnovat výhradně těmto tématům.

- Expert(ka) 2: Strategický rozvoj území / dotační management (úvazek 0,5)

Tento expert bude výhradně řešit s představiteli obcí otázky regionálního rozvoje, bude je informovat o aktuálních dotačních možnostech a bude jim asistovat s přípravou a realizací drobných grantů.

- Asistent(ka): informační servis / vzdělávací aktivity / účetnictví apod. (úvazek 1,0)

Tato pozice bude plnit roli zajišťování informačního servisu pro všechny dotčené obce, bude s nimi v kontaktu ohledně případných školení / vzdělávacích programů a bude současně připravovat podklady k účetnictví centra.

Vzhledem k výše uvedenému harmonogramu (viz kapitola 4) se v tuto chvíli předpokládá nástup pracovníků od 1. 3. 2016.

6 Investiční plány

V rámci přípravy na provoz centra se počítá s pořízením vybavení, které je přehledně uvedeno v následující tabulce – současně bude toto vybavení obnovováno v intervalech uvedených také v této tabulce. V první fázi se záměrně nepočítá s pořízením automobilů – tato investice by se dle potřeb a zejména finančních možností centra řešila až v následné fázi provozu centra (v horizontu 1 – 3 let od zahájení provozu).

Vstupní vybavení	Jednotka	Počet jednotek	Obnova majetku v letech
Vybavení kanceláře	stůl + židle + kontejner + skříň	4	10
PC/notebook vč. SW	HW a SW	4	3
Telefon	přístroj	4	3
Tiskárna	tiskárna	1	3
Server	server	1	3

7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
velký zájem o nabízené služby	nedostatečné personální zajištění malých obcí
maximální snaha obcí o čerpání dotačních titulů	velké vytížení starostů v řešeném území
zkušenosti starostů	nedostatek financí (malé obce)
„akční“ obce	nedostatečné zkušenosti zastupitelů
existující a funkční servisní organizace – dobrý příklad	velké množství malých obcí v ORP
jednoznačný zájem obcí o společné řešení agendy	velké množství neuvolněných starostů
	nedostatek lídrů
	nedostatečné zázemí (majetkové)
	nepřehledné rozdělení obcí do různých DSO
Příležitosti	Hrozby
zkvalitnění služeb	komunální volby – nemožnost předvídat postoj nového zastupitelstva
ochrana starostů a zastupitelů	časté legislativní změny
zjednodušení obecní agendy	nejasně stanovená pravidla (např. u dotačních titulů)
hladké čerpání finančních zdrojů	tendence k nevyžádané institucionalizaci
navýšení odborné úrovně rozhodování	změna jednoho člověka může ohrozit realizaci projektu
větší prostor pro řešení problémů obce	nejasné představy o fungování servisního střediska
větší soudržnost obcí	

Analýza rizik

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			<u>P</u>	<u>D</u>	<u>V = P.D</u>		
1.	Finanční riziko	Nedostatek financí na provoz CSS	4	5	20	Meziobecní spolupráce	Provozovatel CSS
		Neochota obcí za služby platit	2	5	10	Kvalitní komunikace	Provozovatel CSS
2.	Organizační riziko	Nezájem obcí nabízené služby	1	4	4	Kvalitní komunikace Meziobecní spolupráce	Obce
		Nedostatečná kapacita CSS	1	3	3	Kvalitně zpracovaný „podnikatelský plán“	Provozovatel CSS
3.	Právní riziko	Změny legislativy	3	3	9	Pečlivé sledování možných legislativních změn	Provozovatel CSS
		Odpovědnost za provedené úkony	3	4	12	Dobře nastavené smluvní podmínky vč. určení odpovědnosti	Provozovatel CSS, obce
4.	Technické riziko	Nedostatečné technické vybavení CSS	1	2	2	Zajištění odpovídajícího technického vybavení	Provozovatel CSS

5. Věcné riziko	Nedůvěra potenciálních zákazníků v kvalitu služeb poskytovaným CSS	2	4	8	Kvalitní komunikace	Provozovatel CSS Obce
	Nevhodné personální zajištění a riziko lidského faktoru	1	5	5	Pečlivý výběr personálu	Provozovatel CSS
	Závislost na politické podpoře / komunální volby	3	4	12	Meziobecní spolupráce Kvalitní komunikace	Provozovatel CSS

Legenda k rizikům: P = pravděpodobnost, D = dopad, V = významnost

8 Finanční plán

Finanční plán Centra společných služeb vychází z předpokladu, že celkové výdaje budou tvořit především osobní výdaje (mzdy) a ostatní provozní výdaje / režie jako jsou pronájem kanceláře, různé poplatky apod. Tyto předpokládané výdaje jsou uvedeny níže v přehledné tabulce a v poměrně podrobném rozlišení.

OSOBNÍ VÝDAJE - MZDY							
Pozice	Typ úvazku	Hrubá mzda na úvazek 1,0	Velikost úvazku	Hodinová dotace za týden	Hrubá mzda celkem	Super hrubá mzda	Celkem Kč/rok
Manažer(ka) Centra SS	HPP	35 000	1,0	40	35 000	49 000	588 000
Expert(ka) 1: Právní poradenství / VZ / agenda obcí	HPP	30 000	0,5	20	15 000	21 000	252 000
Expert(ka) 2: Strategický rozvoj území / dotační management	HPP	30 000	0,5	20	15 000	21 000	252 000
Asistent(ka): informační servis / vzdělávací aktivity / účetnictví apod.	HPP	25 000	1,0	40	25 000	35 000	420 000
Počet Pracovníků	4		3		Celkem Mzdy	126 000	1 512 000
OST. PROVOZNÍ VÝDAJE / REŽIE							
	Jednotka	Počet jednotek	Cena za jednotku/měsíc	Měsíčně v Kč	Ročně v Kč		
Pronájem kancelářských prostor včetně služeb	nájemné/měsíc	1	5 000	5 000	60 000		
Telefonní poplatky	počet telefonních paušálů	4	500	2 000	24 000		
Kancelářské potřeby/tisky		1	1 500	1 500	18 000		
Cestovní náklady		4	2 000	8 000	96 000		
Poplatky (licence, webhosting apod.)		1	20 000	20 000	20 000		
Externí služby (IT apod.)		1	10 000	10 000	120 000		
Celkem				46 500	338 000		
CELKEM VÝDAJE (MZDY + PROVOZ/REŽIE) v Kč					1 850 000		

K těmto předpokládaným výdajům jsou dále identifikovány příjmy centra, které se skládají ze tří hlavních položek, tj. řádných členských příspěvků, mimořádných členských příspěvků a položkou označenou jako fakturace (platby získané na základě poskytování služeb na komerční bázi).

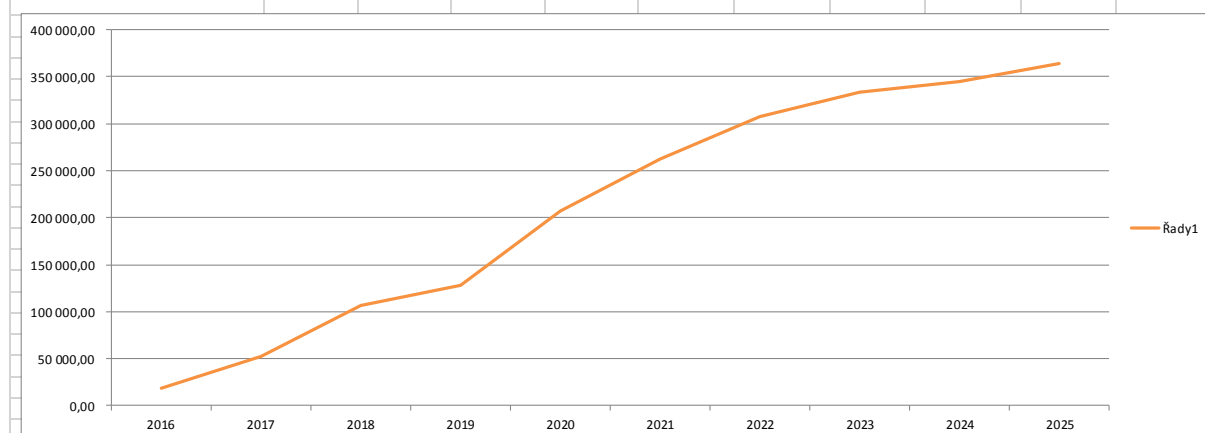
Na základě takto identifikované jak výdajové, tak příjmové stránky byl sestaven tzv. cash-flow centra, který je uveden v následující tabulce. Jak je vidět z uvedených hodnot, je snahou centra zvyšovat výkonnost v rámci fakturovaných služeb a tím snižovat potřebu mimořádných příspěvků, které „zatěžují“ dotčené obce.

Předpokládaný roční cash-flow centra lze považovat za vyrovnaný bez výraznějšího zisku, či ztráty, tj. s příjmy pokrývajícími předpokládané výdaje.

Příjmy										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Členské příspěvky/rádné	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00	463 450,00
Členské příspěvky/mimořádné	1 170 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 090 000,00	980 000,00	931 000,00	1 040 000,00	850 000,00	807 500,00	950 000,00
Fakturace	400 000,00	420 000,00	441 000,00	463 050,00	486 202,50	510 512,63	536 038,26	562 840,17	590 982,18	620 531,29

Výdaje										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Osobní výdaje	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00	1 512 000,00
Ostatní provozní výdaje	338 000	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00	338 000,00
Vybavení	165 000	0	0	145 000	0	0	145 000	0	0	165 000

Cash Flow										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	2 033 450,00	1 883 450,00	1 904 450,00	2 016 500,00	1 929 652,50	1 904 962,63	2 039 488,26	1 876 290,17	1 861 932,18	2 033 981,29
Výdaje	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00	1 850 000,00
Vybavení	165 000,00	0,00	0,00	145 000,00	0,00	0,00	145 000,00	0,00	0,00	165 000,00
Celkem Cash flow	18 450,00	33 450,00	54 450,00	21 500,00	79 652,50	54 962,63	44 488,26	26 290,17	11 932,18	18 981,29
Cash flow kumulativně	18 450,00	51 900,00	106 350,00	127 850,00	207 502,50	262 465,13	306 953,38	333 243,55	345 175,73	364 157,01



9 Závěr

K vytvoření Centra společných služeb směřovaly aktivity projektu již od samého počátku. Na svém prvním oficiálním setkání v červnu 2014 si představitelé obcí zvolili jako volitelné téma tzv. servis samosprávám a i v dalších fázích projektu projeví zájem řešit některé aktivity spadající do samosprávné agendy obcí společně v rámci nově působícího centra. Podobné služby totiž zatím nejsou koordinovaným způsobem v území zajišťovány.

Nově vytvořené Centrum společných služeb by mělo plnit roli významného pomocníka zejména menším obcím při výkonu jejich samosprávných funkcí. „Spravované území“ nebude nijak omezeno hranicemi (resp. členskými obcemi) DSO, ORP apod., ale bude v případě zájmu rozšířeno i na další „nečlenské“ obce. Předběžně předseda v území fungujícího DSO Společenství obcí Podkrkonoší nabídl tento subjekt jako nositele centra.

Předpokladem je, že by na počátku Centrum společných služeb poskytovalo služby zejména v následujících oblastech (definovaných a identifikovaných na základě proběhlé diskuse v území):

- Právní podpora
- Veřejné zakázky
- Agenda vedení obcí
- Dotační management
- Doplnkové aktivity (sdílení zkušeností, informační servis, vzdělávání)

Při nedostatku finančních prostředků na startu by tyto oblasti mohly být, dle potřeby, redukovány. Naopak do budoucna se počítá, pokud by o služby centra byl velký zájem, že by nabídka služeb mohla být rozšířena.

Dle zpracovaného harmonogramu se předpokládá zahájení provozu centra od 1. 3. 2016 s pracovníky na následujících čtyřech pozicích (a celkem cca 3 úvazky):

- Manažer(ka) Centra SS
- Expert(ka) 1: Právní poradenství / VZ / agenda obcí
- Expert(ka) 2: Strategický rozvoj území / dotační management
- Asistent(ka): informační servis / vzdělávací aktivity / účetnictví apod.

Finanční plán Centra společných služeb vychází z předpokladu, že celkové výdaje budou tvořit především osobní výdaje (mzdy) a ostatní provozní výdaje / režie (pronájem kanceláře, různé poplatky apod.). Na příjmové stránce byly identifikovány: řádné členské příspěvky, mimořádné členské příspěvky a fakturace (platby získané na základě poskytování služeb na komerční bázi).

Předpokládaný roční cash-flow centra je vyrovnaný bez výraznějšího zisku, či ztráty, tj. s příjmy pokrývajícími předpokládané výdaje.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 28. 7. 2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 27. 8. 2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 10. 9. 2015, Prezenční listina, fotografie.