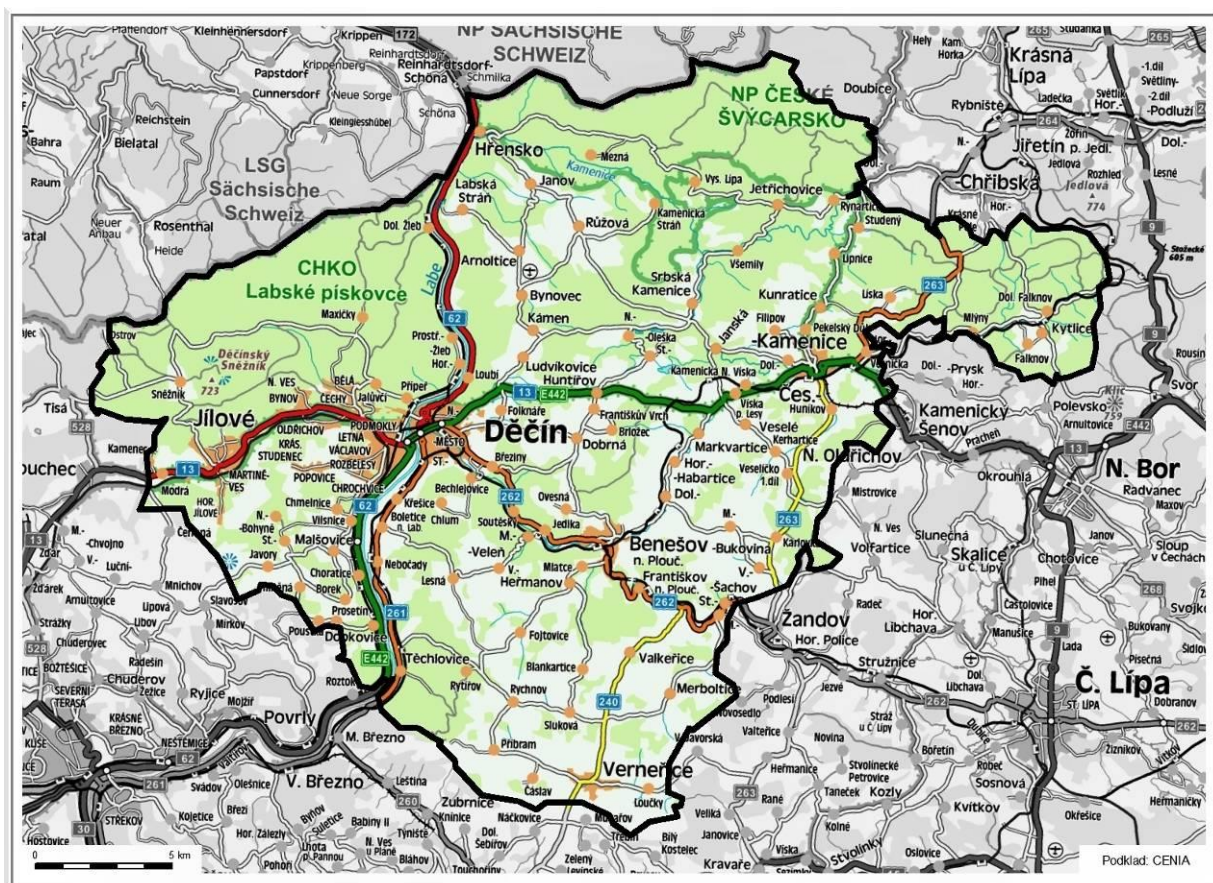


# Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Děčín

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. POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB .....</b>	<b>3</b>
1.1 Popis centra .....	3
1.2 Popis poskytovaných služeb .....	4
1.3 Konkurence schopnost.....	6
<b>2. VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....</b>	<b>6</b>
<b>3. MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....</b>	<b>11</b>
<b>4. ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....</b>	<b>12</b>
<b>5. PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>13</b>
<b>6. INVESTIČNÍ PLÁNY.....</b>	<b>14</b>
<b>7. ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB .....</b>	<b>15</b>
7.1. SWOT analýza.....	15
7.2. Analýza rizik.....	16
<b>8. FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>17</b>
8.1. Rozpis nákladů na 1. rok .....	17
8.2. Model CashFlow na 10 let .....	19
<b>9. ZÁVĚR .....</b>	<b>23</b>
<b>10. PŘÍLOHY .....</b>	<b>25</b>

# 1. Popis Centra společných služeb

Počátek diskuzí o možném zřízení Centra společných služeb souvisí s realizací projektu „Podpora meziobecní spolupráce“. Během jednání se starosty a dalšími představiteli obcí se často objevovalo téma vysoké administrativní zátěže související s výkonem samosprávy i státní správy, se kterou se všechny obce musí vypořádat, a to bez ohledu na jejich velikost a počet pracovníků určených pro výkon správy obce.

Problém vysoké administrativní zátěže se dotýká především obcí ve velikostní kategorii do 1 000 obyvatel. Ve SO ORP Děčín je 29 obcí v této velikostní kategorii, z toho 20 má méně než 500 obyvatel. V těchto obcích veškeré úkony vykonává převážně uvolněný (v 7 obcích neuvolněný) starosta či místostarosta ve spolupráci s účetní obce, v jejíž náplni práce je i zajištění administrativních úkonů státní správy i samosprávy. Vzhledem k rozsahu agend jsou na tyto dva pracovníky kladeny vysoké nároky z hlediska rozsahu znalostí a dovedností.

Většina starostů by proto uvítala zřízení Centra společných služeb (CSS), které by mohlo pro obce zajišťovat některé odborné činnosti související s výkonem samosprávy a starostům by pak zbývalo více času na samotnou správu obce a její rozvoj, který povede ke zlepšení životních podmínek všech občanů.

V současné době do jisté míry funkci CSS plní statutární město Děčín jako obec s rozšířenou působností, která na pravidelných čtvrtletních poradách starostů informuje o novinkách ve státní správě a některých nových povinnostech souvisejících se samosprávnými činnostmi. Jedná se tedy především o metodickou pomoc k výkonu státní správy. Starostové se rovněž mohou neformálně obracet i na pracovníky jednotlivých odborů. V minulosti poskytovalo statutární město i IT podporu, v současné době je tato pomoc na minimální úrovni.

## 1.1 Popis Centra

Příprava vzniku Centra společných služeb je v současné době na začátku, ve správním obvodu ORP Děčín probíhají debaty, jakým způsobem provoz a náplň práce střediska řešit. Na základě těchto diskuzí byly identifikovány okruhy možných služeb, které jsou popsány dále v textu.

Zřizovatelem CSS by v případě dohody všech dotčených obcí bylo DSO Sdružení obcí Benešovska (SOB). Prostory pro zázemí centra bude poskytovat město Benešov nad Ploučnicí.

V současné době SOB poskytuje svým členským obcím pouze minimální rozsah služeb. Spolupráce obcí v rámci DSO je pouze na úrovni sdílení zkušeností, poskytování informací k některým činnostem souvisejících s výkonem samosprávy a v ojedinělých případech je poskytována členským obcím podpora při jejich aktivitách. V minulém roce začaly členské obce společně řešit sběr a svoz komunálního odpadu, a to prostřednictvím spolupráce s firmou E-Centre, která zprostředkovává elektronické aukce.

Centrum společných služeb bude muset být budováno od základu jako zcela nová služba pro členské i nečlenské obce. V první fázi fungování bude zaměřeno především na metodickou pomoc v různých oblastech souvisejících s výkonem samosprávy či státní správy, dále na podporu a koordinaci při strategickém plánování rozvoje, zajištění systému vzdělávání úředníků i zastupitelů obcí a další podpůrné činnosti. Úzký rozsah služeb odráží

i jistou nedůvěru v nově zřizovanou instituci, která nemá žádnou historii a s tím související zkušenosti. Zmírnění této nejistoty by mohlo přinést obsazení některé z pracovních pozic zaměstnancem, který je v území znám a může se prokázat výsledky ve své dosavadní praxi.

Tento omezený rozsah nabízených činností vytvoří základ pro budoucí rozvoj střediska. Základním předpokladem pro rozšiřování okruhu poskytovaných služeb je získání důvěry všech zainteresovaných obcí v profesionalitu týmu. To lze dokázat pouze kvalitně odvedenou prací s viditelnými výsledky a prokázáním znalostí o fungování veřejné správy jako celku.

Přínosem správně fungujícího CSS bude vznik podpůrného administrativního zázemí pro všechny obce, jehož využití umožní starostům obcí efektivněji využívat svou pracovní dobu. V území vznikne metodický a poradenský tým, který bude vytvářet podmínky pro lepší fungování veřejné správy. Metodická pomoc se tak dostane přímo k jednotlivým obcím a bude moci lépe reagovat na konkrétní podmínky a problémy v dané obci. Tímto lze odstranit problém s nedostatečným či nejasným metodickým vedením ze strany státu, kdy jsou informace od jednotlivých centrálních úřadů poskytovány v různé struktuře, kvalitě a často pro běžného čtenáře i nesrozumitelně. Přínosem centra bude i sjednocení názorů zapojených obcí, tím dojde k posílení vyjednávací pozice obcí při řešení společných problémů.

## **1.2 Popis poskytovaných služeb**

V průběhu jednání bylo diskutováno o jednotlivých typech služeb, které obce poptávají. Na základě zjištění projektového týmu je část služeb (především dotační management, veřejné zakázky), které by CSS mohlo poskytovat, zajišťována na komerční bázi. Z tohoto důvodu nelze očekávat větší zájem o využití CSS pro tyto služby, odráží se zde i jistá nedůvěra k nově zřizované instituci, jež nebude mít dostatek zkušeností s těmito zakázkami. V těchto případech by centrum muselo konkurovat především cenou. I přesto lze najít dostatek služeb, které by starostové obcí uvítali, a mohly by být centrem poskytovány.

Jedná se především o služby spočívající v monitoringu možných dodavatelů služeb souvisejících s veřejnými zakázkami, dotačním managementem apod., metodickou pomoc při nakládání s majetkem a při vedení správních řízení, podpora při tvorbě rozvojových dokumentů, IT podpora, zajištění systému vzdělávání a další přípravné a podpůrné činnosti.

### **Monitoring legislativních změn**

Každoročně dochází ke změnám zákonů, vyhlášek, prováděcích předpisů a dalších pravidel, které mají přímý dopad na výkon samosprávy i státní správy. Úkolem CSS bude sledování těchto změn a pravidelné informování obcí o těchto změnách. Pokud ze změny bude vyplývat i povinnost upravit dosud používané postupy, změny usnesení zastupitelstev obcí či náležitosti uzavíraných smluv, zpracuje CSS vzorové dokumenty ve spolupráci s příslušnými ústředními orgány, které budou členským obcím volně k dispozici.

### **Vzdělávání zaměstnanců a zastupitelů**

Příprava a organizace vzdělávacích seminářů, které budou reagovat na aktuální legislativní změny a potřeby obcí pro zaměstnance. Semináře pro nové zastupitele obcí, členy zřizovaných výborů apod.

### **Zástup za nepřítomné kmenové účetní obce**

V případě nepřítomnosti kmenového zaměstnance zodpovědného za zpracování mezd a odeslání pravidelných hlášení o hospodaření obce vykoná činnosti související s těmito úkony účetní CSS. Tato služba bude poskytnuta pouze v případě, že účetnictví obce je průběžně zpracováváno a časová náročnost zpracování účetní uzávěrky, odeslání potřebných hlášení či zpracování mezd nepřesáhne 4 dny v měsíci.

### **Dotační management**

Zpracování žádosti o poskytnutí dotace podle zadání obce včetně zajištění potřebných příloh žádosti, komunikace s poskytovatelem dotace, projektové řízení (monitorovací zprávy, žádosti o platbu, vyúčtování dotace), řízení udržitelnosti projektu.

*V případě nezájmu obcí o kompletní zpracování dotačního managementu by mohly být služby nabízeny v omezenější míře takto:*

- **Monitoring dotačních možností**

Vyhledávání a informování o aktuálních a připravovaných výzvách jednotlivých operačních programů, národních a krajských programů. Na základě požadavků obce vyhledání dotačního programu pro konkrétní typ projektu.

- **Řízení udržitelnosti projektu**

U projektů spolufinancovaných EU existuje povinnost příjemce zajistit udržitelnost projektu, a to z hlediska charakteru projektu – ve většině případů po dobu pěti let. Služba bude zahrnovat zpracování ročních monitorovacích zpráv, plnění všech dalších povinností vyplývajících z uzavřené smlouvy o poskytnutí dotace (např. informace o plnění povinných indikátorů) a komunikace s poskytovatelem dotace po celou dobu udržitelnosti projektu.

### **Veřejné zakázky**

Vypracování textu výzvy pro určený počet dodavatelů k podání nabídky a dalších dokumentů vymezujících předmět zakázky, zpracování podaných nabídek dodavateli na základě výzvy, organizace výběrové komise, zpracování stručné zprávy (záznamu) o posouzení a hodnocení podaných nabídek, zpracování rozhodnutí zadavatele (odpovědné osoby) o výběru nejvhodnější nabídky se stručným zdůvodněním. Zpracování smlouvy s vybraným dodavatelem.

*V případě nezájmu obcí o kompletní zpracování veřejných by mohly být služby nabízeny v omezenější míře takto:*

- **Organizace zjednodušeného výběrového (poptávacího) řízení**

Vypracování textu výzvy pro určený počet dodavatelů k podání nabídky a dalších dokumentů vymezujících předmět zakázky, zpracování podaných nabídek dodavateli na základě výzvy, zpracování stručné zprávy (záznamu) o posouzení a hodnocení podaných nabídek, zpracování rozhodnutí zadavatele (odpovědné osoby) o výběru nejvhodnější nabídky se stručným zdůvodněním.

- **Provozování profilu zadavatele**

Provozování profilu zadavatele veřejných zakázek, zveřejňování smluv na profilu a dalších souvisejících úkonů vyplývajících ze zákona o veřejných zakázkách a jeho prováděcích předpisech.

### **1.3 Konkurenceschopnost**

Obce pro některé typy činností využívají komerčních subjektů. Jedná se především o velké investiční akce, jejichž součástí je zadání veřejné zakázky. Financování takovýchto akcí je ve většině případů spojeno se zajištěním financování z dotačních programů. V těchto případech využívají i komerčních subjektů pro zpracování žádostí o poskytnutí dotace. Převážně se tak jedná o komplexní zajištění, tj. podání žádosti, příprava stavby, zadání veřejné zakázky a realizace stavby, poslední fázi, na které se podílí zpracovatel, je vyúčtování dotace. Další úkony spojené s administrací dotace v době udržitelnosti si obce zajišťují samy.

V oblasti monitoringu dotačních možností existuje dostatek subjektů, které poskytují informace o vyhlášených výzvách a zároveň nabízejí zpracování žádosti o poskytnutí dotace. Ve většině případů se však jedná o neadresné (hromadné) zasílání nabídek mnoha adresátům bez konkrétního zacílení na konečného klienta. Dost často se tak stává, že je nabízeno vypracování žádosti o dotace k výzvě i přesto, že obec není oprávněným žadatelem. Informace o výzvách jsou zveřejňovány na webových stránkách jednotlivých operačních programů či jiných informačních portálech zaměřených na financování z prostředků EU.

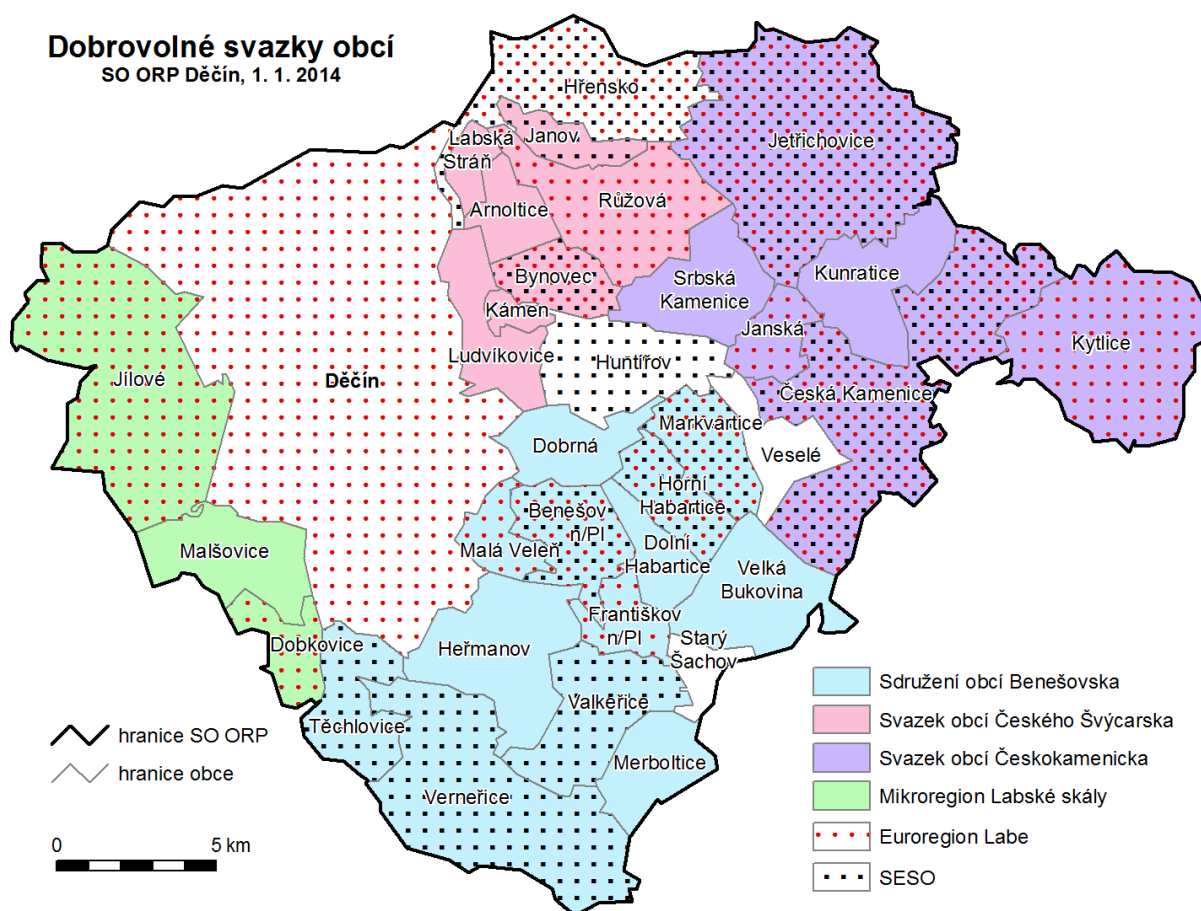
Konkurenceschopnost CSS je především v poskytování komplexních služeb v jednotlivých oblastech a dále zaměřením se na potřeby obcí. Zároveň i přesná znalost povinností vyplývajících ze zákona o obcích. Centrum může také nabídnout další služby, které nejsou pro komerční subjekty atraktivní, např. administrace projektů po dobu udržitelnosti, provozování profilu zadavatele, zjednodušené poptávací řízení. Dalším úkolem centra může být i převzetí administrace již realizovaných projektů. Všechny poskytované služby tak mohou zmírnit administrativní zátěž spojenou s výkonem samosprávy. Zároveň se využíváním služeb lze vyhnout hrozbám spojených s nepřiměřeným outsourcingem služeb spojených s čerpáním dotací. V souvislosti se zadáváním veřejných zakázek je pak výhodou transparentnost jejich zadávání a odstranění neprůhlednosti procesu výběru a hodnocení projektů, které mohou být spojeny s využíváním podnikatelských subjektů navázaných na zhotovitele staveb.

## **2. Vymezení a analýza trhu**

V průběhu července a srpna proběhla v území čtyři jednání s tématem efektivní meziobecní spolupráce – administrativní podpora obcím. Tato podpora by mohla být zajišťována prostřednictvím založení Centra společných služeb. Během těchto schůzek byla zjišťována poptávka obcí o tuto formu spolupráce. Diskuze byla zaměřována na specifikaci agend, ve kterých by obce potřebovaly podporu. Jednání se zúčastnilo 20 obcí z celkových 34, přičemž obce se statutem města nebyly osločovány. Z měst bylo do debaty zapojeno pouze město Verneřice, které má vzhledem k malému počtu obyvatel (cca 1 100) městský úřad s nízkým počtem zaměstnanců a mohlo by mít zájem o spolupráci.

Limitujícím faktorem je při úvahách o založení CSS nezkušenost obcí s touto formou spolupráce a s tím související nedůvěra k nově vzniknuté instituci, a to i přestože starostové o spolupráci mají zájem. Druhý problém je, že ani jeden DSO, který je v území aktivní, nemá dostatečné personální obsazení a ani dostatek finančních prostředků, které jsou nutné k profesionálnímu vedení DSO a k poskytování některých typů služeb pro členské obce.

Možnost zřízení CSS byla projednána s jednotlivými zástupci DSO. Z tohoto jednání vyplynul zájem DSO Sdružení obcí Benešovska o provozování Centra. Toto DSO má 13 stálých členů a hospodaří s běžným rozpočtem cca 50 000 Kč, příjmy jsou tvořeny členskými příspěvky. Pro efektivní fungování střediska by bylo potřeba zvýšit příjmy tak, aby pokryly náklady spojené s provozem (nájem, energie...), tzn. zvýšit členské poplatky, a to buď prostřednictvím navýšení poplatku za obyvatele, nebo zvýšením počtu členů. Vzhledem k tomu, že obce jsou členy více svazků či sdružení a z toho vyplývá povinnost platit členské příspěvky více organizacím, je vhodnější se zaměřit na zvýšení počtu členů svazku. Členské obce DSO a obce, které je vhodné přizvat ke spolupráci, ukazuje následující obrázek. Pro další spolupráci by bylo vhodné oslovit především obce zapojené ve Svazku obcí Českokamenicka, který v současné době není aktivní.



Zdroj: vlastní šetření

Z diskuze vyplynul zájem starostů o nějaký typ spolupráce nebo podpory ve všech základních oblastech. Rozsah podpory a spolupráce se pak odvíjí od možného okruhu spolupráce a zkušenosti starostů. Nově zvolení starostové, kteří ještě nemají dostatek zkušeností v oblasti samosprávy, by uvítali podporu v maximálním možném rozsahu.

Starostové s dlouhodobou praxí mají již dostatek zkušeností a s některými problémy se setkávají opakovaně, proto nepožadují tak široký okruh pomoci.

Obecně lze konstatovat, že starostové mají zájem především o metodickou pomoc, zajištění vzdělávání, informování o změnách legislativy a další koordinační aktivity v oblasti samosprávy.

Přesné vymezení typu služeb u jednotlivých agend je uvedeno v následující tabulce:

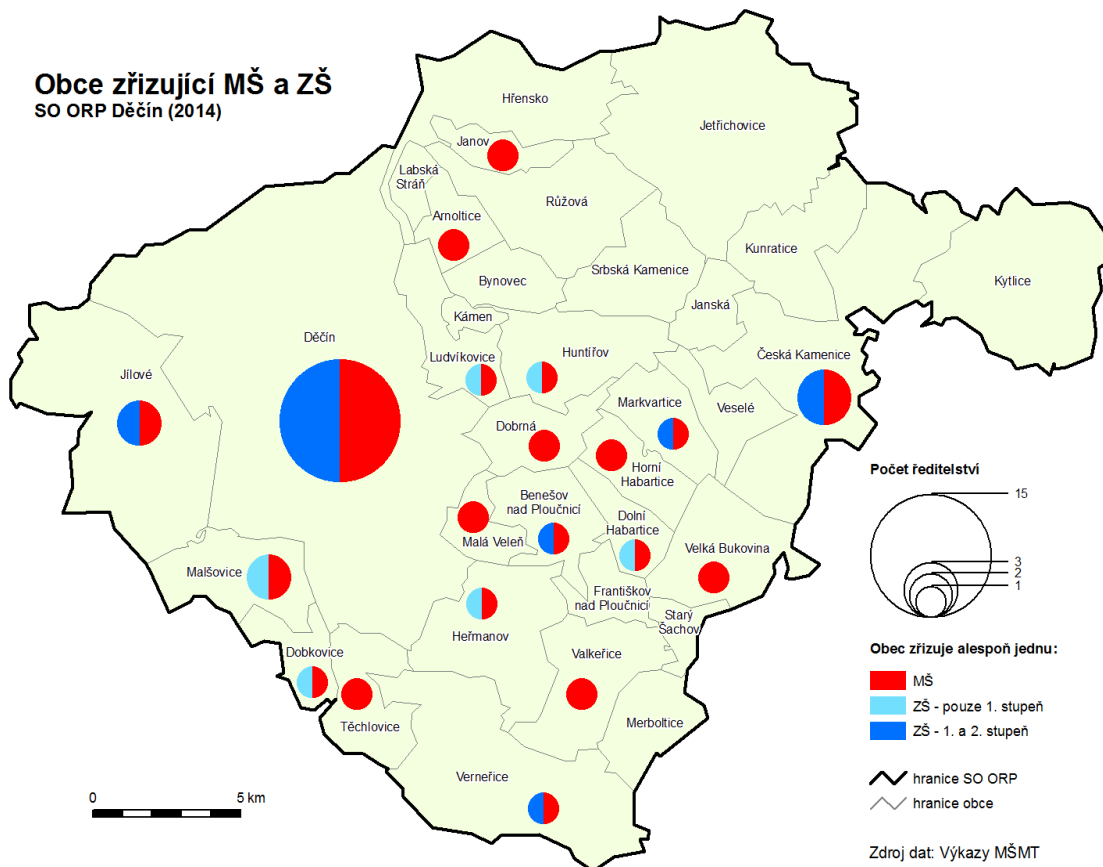


1. Právní podpora	Příprava podkladů pro jednání zastupitelstva, a dalších orgánů obce	Příprava smluv pro nakládání s nemovitostmi (kupní a nájemní) včetně souvisejících úkonů (zveřejnění)	Spolupráce na zápisech ze zasedání zastupitelstva, formální správnost včetně procesu zveřejnění	Právní poradenství pro nemajetkovo u agendu obcí	Organizace výběrových řízení na zaměstnance a obecních úřadů	Legislativní činnost obcí (vydávání obecně závazných vyhlášek)	Informování o změnách legislativy s dopadem na fungování obcí	Podpora při vedení správních řízení
	5	9	3	8	8	7	14	10
2. Ekonomické agendy	Zajištění základních účetních prací pro obce (pokladna, úhrada faktur)	Zpracování účetnictví a finančních výkazů	Sestavení a řízení rozpočtu, závěrečný účet obce	Koordinace servisních zásahů na ekonomickém softwaru od odborných firem	Vzdělávání pro správu ekonomických agend územně samosprávných celků			
	6	7	5	5	8			
3. Dotační management	Monitorování dotačních výzev a průběžné informování konkrétních potenciálních žadatelů o vypsané výzvě	Příprava žádosti o dotaci	Projektové řízení, zpracování monitorovací zprávy, žádosti o platbu	Vyúčtování dotace, účast na kontrolách poskytovatelů dotací	Řízení udržitelnosti projektu			
	6	7	5	5	8			
4. Veřejné zakázky	Příprava podkladů pro veřejné zakázky	Rozeslání výzev na podání nabídek	Organizace a zajištění práce výběrových komisí	Provozování profilu zadavatele, zveřejňování smluv na profilu zadavatele a další související úkonů	Elektronické dražby dodávek	Organizace společných nákupů		
	11	10	10	10	9	8		
5. IT podpora	Elektronické podpisy a certifikáty, jejich aktualizace	Práce s datovými schránkami	Vedení spisové služby	Přístup k základním registrům	Funkčnost pracoviště CzechPoint	Zajištění systému vzdělávání	Správa informačních systémů obce (webové stránky, úřední deska)	
	7	4	5	7	7	10	8	
6. Technická a stavební spolupráce	Příprava jednoduchých dokumentací k ohlášení staveb a jejich oprav	Příprava dokumentace k výběru dodavatele u jednoduchých staveb	Zajištění rozhodnutí (povolení) dle stavebního zákona či zvláštních zákonů	Zajištění technického dozoru investora (TDI) výkon KOO BOZP a inženýrsko-investorské činnosti a jednání s dodavateli	Evidence majetku obce, zavedení GIS, zajištění vyjádření obce k existenci sítí ve správě obce			
	9	8	9	9	10			
7. Rozvoj obce	Koordinace a podpora při tvorbě rozvojových dokumentů obcí, např. PRO v gesci MMR	Údržba a úklid komunikací a veřejné zeleně v intravilánu i extravilánu	Správa lesního majetku obcí, společné obchodování s dřevní hmotou	Provozování vodovodů, kanalizací a ČOV	Dostupnost základních služeb obyvatelstvu (zásobování obyvatel, základní služby)	Prosazování společných zájmů		
	13	4	6	7	6	10		

Malý zájem o služby v oblasti dotačního managementu odráží současný stav v území. Obce si tyto služby objednávají u komerčních subjektů (právnických/fyzických osob), se kterými mají dlouhodobě dobré zkušenosti. Tito dodavatelé zajišťují vše „na klíč“, tzn., že vypracují žádost, zajistí všechny přílohy, v některých případech jsou schopni zajistit i faktické obdržení dotace a později připraví a vedou výběrová řízení na výběr dodavatele pro daný projekt. Některé „jednoduché“ žádosti o dotaci starostové zpracovávají sami, typickým příkladem těchto žádostí jsou dotační programy Ústeckého kraje, kdy se jedná o jednoduché formuláře s minimem příloh. Vzhledem k tomu, že po dokončení výběrových řízení a ukončení investičních akcí musí starostové plnit povinnosti vyplývající z udržitelnosti projektů, mohlo by CSS tuto agendu zajišťovat centrálně.

Pro chod střediska a především jeho finanční nezávislost na zřizovateli (obcích) je nezbytně nutné získat dostatek klientů v oblastech, které mohou být ziskové, tj. zpracovávání žádostí o dotaci a veřejných zakázek. Pokud mají obce tuto službu požadovat a být za ni ochotny platit, musí být vidět úspěchy CSS. Centrum musí, kromě získání kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, v prvních měsících oslovit potenciální klienty i mimo veřejnou správu, tj. základní a mateřské školy, neziskové organizace apod., nabídnout jim své služby a postupně získávat pověst úspěšného zpracovatele.

Následující mapa ukazuje umístění školských zařízení, které je vhodné oslovit s nabídkou služeb v oblasti dotačního managementu a veřejných zakázek. U veřejných zakázek by se mohlo jednat o společná výběrová řízení na dodávky výpočetní techniky, nábytku či učebních pomůcek, jejichž nákup se plánuje s předstihem a lze sdružit více subjektů do jedné zakázky. Další možností jsou společné elektronické aukce na dodávku energií a telekomunikačních služeb.



V souvislosti s projednávanou novelou zákona o sportu (vláda schválila návrh v srpnu 2015), která bude mimo jiné řešit financování dětského sportu ve školách a klubech, se otevírá možnost získat klienty mezi těmito kluby. Předpokládá se otevření programů, jejichž prostřednictvím bude stát přispívat klubům na vybavení a platy.

Pokud bude mít CSS dobrou pověst a dostatek platících klientů, bude moci některé typy služeb poskytovat členským obcím zdarma, resp. za členský příspěvek.

### **3. Marketingová strategie**

Základním předpokladem pro stanovení marketingové strategie je určení cílových skupin, tj. určit okruh klientů servisního střediska. Poskytované služby jsou primárně určeny pro obce ležící ve SO ORP Děčín, a to jak členské obce Sdružení obcí Benešovska, tak i ostatní nečlenské obce. V návaznosti na předchozí část jsou dalšími cílovými skupinami školy (ZŠ, MŠ), sportovní kluby s dětskými oddíly a poslední skupinou mohou být neziskové organizace.

Struktura nabízených služeb bude vzhledem k jejich charakteru pro všechny cílové skupiny stejná, bude se odlišovat pouze v jednotlivých detailech a zaměření. Služby pro školská zařízení se budou zaměřovat především na podmínky pro vzdělávání a výchovu, případně volnočasové aktivity, sportovní kluby budou mít zájem o zajištění financování jejich činnosti (sportovní vybavení, platy trenérů apod.), pro neziskové organizace je důležité zajištění finančních prostředků na jejich fungování.

Společné pro všechny skupiny bude přístup zaměstnanců centra. Pro získávání klientů je nutný osobní a individuální přístup pracovníků k jednotlivým spolupracujícím subjektům. Všichni potenciální klienti budou tedy osloveni přímo zaměstnanci centra a budou jim nabízeny služby v rozsahu vhodném pro potřeby daného klienta. První kontakt s možným klientem bude zaměřen na představení centra a nabídky jeho služeb a na zjištění potřeb klienta. Další schůzka pak bude obsahovat konkrétní nabídku, která bude odrážet skutečné potřeby obce či jiné organizace. V případě obcí bude CSS představeno i zastupitelstvu obce. Obcím, které nejsou členy DSO, bude nabídnuto členství.

Rozdílný přístup k jednotlivým klientům bude pouze v různé cenové politice centra. Členské obce budou mít některé jednodušší typy služeb zdarma, resp. v rámci hrazených členských příspěvků a za složitější úkony budou stanoveny paušální poplatky, které budou odrážet náročnost prováděných činností. Pro nečlenské obce a další subjekty, které budou využívat služby centra, budou základní ceny pro členské obce navýšeny o 30–50 %. Některé typy služeb (např. zástup za kmenového zaměstnance) nebudou poskytovány subjektům mimo samosprávu.

Propagace centra tak bude zaměřena na osobní kontakt s potenciálními klienty, případně bude využíván místní tisk, internetové stránky a další možnosti moderních technologií.

## 4. Časový harmonogram aktivit

Vzhledem k tomu, že v současné době není ještě uzavřena dohoda o vzniku CSS je časový harmonogram aktivit pouze předběžný a může být v průběhu následujících měsíců upravován, a to s ohledem na stávající průběh jednání.

Na základě dosavadního průběhu jednání zástupců obcí ve SO ORP Děčín a členských obcí Sdružení obcí Benešovska lze předpokládat, že CSS může být otevřeno v průběhu druhého čtvrtletí roku 2016. Do té doby musí být jeho vznik projednán na členské schůzi DSO a na zasedání zastupitelstev jednotlivých členských obcí. Současně s tímto projednáváním budou připraveny dokumenty nutné ke zřízení centra. Tyto aktivity budou uskutečněny do konce roku 2015, tak aby v prvním čtvrtletí 2016 mohly být dokumenty projednány a schváleny zastupitelstvy obcí. Do konce roku 2015 budou oslovovány i další obce ve správním území s nabídkou členství v DSO a možností využívat služeb centra za zvýhodněných podmínek. Současně s těmito aktivitami budou probíhat jednání vedoucí k zajištění zdroje financování, tj. získání úvěru či získání finanční podpory z dalších zdrojů (dotační prostředky Ústeckého kraje, EU, ÚP). Zajištění zdroje financování by mělo být ukončeno do konce prvního čtvrtletí roku 2016. Současně s jednáním o zajištění financování provozu centra je nutné oslovit potenciálního manažera centra a další možné zaměstnance, dále zajistit zázemí centra (jednání s představiteli města Benešov n. Pl. o poskytnutí kanceláře). Aktivity spojené s personálním a materiálním zajištěním provozu centra budou ukončeny do konce prvního čtvrtletí roku 2016. Po ukončení všech aktivit vedoucích k otevření centra budou zaměstnanci a poskytované služby představeny všem zastupitelům obcí. Představení CSS bude uskutečněno nejpozději v průběhu dubna 2016, tak aby centrum mohlo být otevřeno na začátku června 2016. Všechny popsané činnosti vedoucí k otevření Centra společných služeb pro obce ve SO ORP Děčín jsou níže graficky znázorněny.

Činnosti	2015				2016			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Projednání na členské schůzi DSO								
Příprava dokumentů ke vzniku centra								
Projednání v zastupitelstvech obcí								
Oslovení potenciálních nových členů DSO								
Zajištění personálního obsazení a materiálního zázemí centra								
Zajištění zdroje financování								
Schválení dokumentů ke vzniku centra zastupitelstvy								
Představení centra v ZO								
Otevření centra								

Na základě návrhu centrem poskytovaných služeb lze předpokládat, že v dalším období budou probíhat následující aktivity:

- Informování ZO o aktivitách centra vždy minimálně 2x ročně, a to v návaznosti na pololetní a roční účetní uzávěrky. Četnost bude záviset na ustanovení zakládacích dokumentů.

- Sestavení měsíční zprávy o činnosti centra, tato zpráva bude přednesena na pravidelných členských schůzích, tak aby starostové měli dostatek informací o aktivitách centra.
- Oslovování potenciálních klientů s cílem zvýšit počet členských obcí na 20 do konce roku 2016 a dále postupovat tak, aby do konce roku 2018 byly členem DSO všechny obce SO ORP Děčín. Oslovování nových klientů bude zaměřeno i na další subjekty, které byly dříve uvedeny.
- Sestavení plánu činností na další rok, plán činností bude vytvářen vždy na konci běžného roku a měl by odrážet plány obcí související s jejich rozvojovými aktivitami, např. připravené projekty, na které je potřeba zajistit financování, rozjeté dotační akce apod. S touto aktivitou souvisí pravidelná komunikace s obcemi a zjišťování jejich aktuálních potřeb a plánů do budoucna.
- Další aktivitou bude sledování legislativních změn a informování o nich. V souvislosti s legislativními změnami připravit seminář zaměřený na aplikaci změn, a to buď vlastními silami, nebo oslovením odborníků z dané oblasti.

Vzhledem k tomu, že není známa přesná podoba ani náplň činnosti připravovaného Centra společných služeb, není možné nyní stanovit závazný harmonogram aktivit, jímž se bude centrum v následujícím období řídit. Předchozí část tedy pouze předpokladem odrážejícím současnou situaci v území.

## 5. Personální zajištění

Personální zajištění se bude odvíjet od typu poskytovaných služeb. Podle výše uvedených specifikací služeb by středisko v první fázi mohlo mít dva kmenové zaměstnance (manažera střediska a projektový manažer pro zajištění všech dalších úkonů, bez bližší specifikace) a na částečný úvazek účetní. Další odborné úkony budou prováděny na základě dohod o provedení práce a budou sjednávány na konkrétní služby. Všichni zaměstnanci středisku budou zároveň tvořit funkční zázemí DSO.

Vzhledem k omezenému personálnímu obsazení střediska je základem jeho chodu maximálně možná spolupráce obou kmenových zaměstnanců a jejich vzájemná zastupitelnost. Přestože budou vymezeny jejich pracovní náplně, je nutné, aby oba zaměstnanci vykonávali i činnosti, které nejsou jasně specifikovány pracovní smlouvou. Zároveň je vhodné při výběru budoucích zaměstnanců brát v úvahu, zda umí zpracovat jednoduchou žádost o dotaci či připravit výběrové řízení apod., a to i přesto, že tyto činnosti nebudou v době rozjezdu centra hlavní náplní jeho činnosti. K takovým dovednostem je třeba přihlížet s ohledem na možnost požadavků některých obcí na tyto služby, a to i přesto, že v současné době nedeklarují obce větší zájem o poskytování služeb v oblasti dotačního managementu a veřejných zakázek.

- **Manažer CSS**

Manažer zajišťuje především komunikaci se zástupci obcí, shromažďuje jejich požadavky a přiděluje jednotlivé úkoly projektovému manažerovi a dalším spolupracujícím osobám. Manažer rovněž oslovuje potenciální klienty centra (MŠ, ZŠ, drobné podnikatele). Je zodpovědný za nakládání s dostupnými prostředky a odpovídá za efektivnost, hospodárnost

a účelnost jejich využití. Nezbytným předpokladem pro výkon funkce manažera střediska je koncepční myšlení a ovládání technik strategického řízení. Manažer by měl být do jisté míry i vizionářem, měl by dokázat odhadnout, jaké potřeby budou mít obce v budoucnu, a měl by umět navrhnout způsob řešení problémů, se kterými se samospráva potýká. Manažer vykonává práci na celý úvazek a jeho mzdové ohodnocení by kromě pevně stanovené základní mzdy mělo obsahovat i pohyblivou část mzdy. Výše této části se bude odvíjet od počtu získaných nových klientů (mimo členské obce) či získání finančních prostředků z podaných žádostí.

- **Projektový manažer**

Projektový manažer komplexně zajišťuje administrativní agendu spojenou se zajištěním a řízením procesu přípravy, podávání, realizace a monitorování projektu. Připravuje podklady pro metodiky k plánování a řízení projektu. Vede administrativní agendu, stará se o organizační, provozní a administrativní záležitosti.

- **Účetní**

Provádí účetní operace na jednotlivých účtech nebo skupinách účtů. Provádí účetní zápisy jednotlivých účetních položek. Zajišťuje fakturaci v CSS. Shromažďuje a kontroluje náležitosti účetních dokladů. Zajišťuje agendu některých daní. Provádí dokladové inventury a pořizuje inventurní soupisy. Zpracovává účetní doklady pro automatické zpracování dokladů. Zajišťuje inventarizaci majetku a závazků. Má na starosti také zakládání dokladů. V případě zájmu obcí bude účetní vykonávat tyto činnosti po dobu nepřítomnosti kmenové účetní obce, a to pouze pro zajištění nezbytných úkonů souvisejících s odesláním uzávěrek a zpracování mezd. Pozice účetní je vykonávána na částečný úvazek. Předpokládá se, že úvazek bude činit 0,5.

Pro zajištění dalších služeb, které budou mimo znalosti a dovednosti kmenových zaměstnanců budou tyto činnosti zajišťovány prostřednictvím dalších typů pracovněprávních smluv (dohody o provedení práce a dohod o pracovní činnosti).

## **6. Investiční plány**

Pro zajištění provozu centra bude potřeba zajistit základní vybavení kanceláře. Při předpokládaném počtu tří pracovníků se tedy bude jednat o kancelář se třemi pracovními místy. Pro pracovní jednání bude moci být využívána zasedací místnost městského úřadu.

Kancelář bude vybavena základním nábytkem, a to stoly, židlemi a kancelářskými skřínkami. Předpokládaná hodnota tohoto vybavení je cca 14 500 Kč.

Další položkou pro chod kanceláře je vybavení výpočetní technikou, tj. 2x stolní PC, 1x notebook a multifunkční tiskárna se skenerem a kopírkou. Celková hodnota tohoto vybavení je cca 33 000 Kč.

Pro běžnou práci budou muset být PC vybaveny běžnými programy pro práci s textovými a tabulkovými dokumenty. Základní cena takového kancelářského programu pro více PC činí cca 10 000 Kč. Účetní programy DSO již používá, proto je nebude nutné pořizovat.

Pro rozjezd centra nebude nutné pořizovat osobní automobil, pro cesty budou zaměstnanci využívat soukromá vozidla a hromadnou dopravu a budou propláceny skutečné náklady na cesty.

Celkové investiční náklady budou tedy 57 500 Kč.

Pro rozjezd střediska bude dále nutné pořídit drobné kancelářské potřeby (kalkulačky, tužky, papíry, šanony apod.) předpokládaná hodnota tohoto vybavení bude 5 000 Kč.

Počáteční náklady související s provozem centra budou ve výši 62 500 Kč. Tato částka je pouze předpokladem, její výše se může změnit, a to v důsledku využití množstevních slev, slevových akcí jednotlivých prodejců apod.

Předpokládaným zdrojem financování počáteční investice bude finanční rezerva DSO, která je v současné době k dispozici na běžném účtu.

## **7. Analýzy Centra společných služeb**

### **7.1. SWOT analýza**

SWOT analýza definuje faktory související se vznikem Centra společných služeb. Slabou stránkou vznikajícího střediska je především nedůvěra obcí v nově vzniklou instituci a s tím související nedůvěra v kvalitu poskytovaných služeb. Z hlediska financování je zásadní slabou stránkou nutnost zajištění počátečních investic a mzdových nákladů z rozpočtů obcí či jiného zdroje financování, a tím vznikající závislost CSS na zřizujících obcích. S těmito slabými stránkami pak souvisí další skutečnosti, které mohou chod centra ohrozit, a to především nedostatek finančních prostředků a nedůvěra obcí k nově vzniklé instituci, která vyplývá z nedůvěry ke kvalitě poskytovaných služeb. Další ohrožující skutečností může být i nedostatečná oboustranná komunikace mezi centrem s obcemi. Nedostatečná komunikace může souviset s chybně nastavenými informačními toky. Slabé stránky a ohrožení centra jsou vyvažovány silnými stránkami a příležitostmi, které může vznikající centrum pro své dobré fungování využít. Silnou stránkou je ochota obcí ve SO ORP Děčín spolupracovat také neformálně v podobě vyměňování zkušeností s výkonem samosprávy a státní správy při různých jednáních, i v rámci institucionálního zajištění meziobecní spolupráce. Další silnou stránkou bude i odbornost a kvalifikovanost zaměstnanců centra a jejich dobrá znalost místních poměrů a území. Příležitostí pro fungování centra je neustále stoupající administrativní zátěž obcí a omezené možnosti zajistit všechny činnosti vlastními zaměstnanci nebo externími spolupracovníky.

Silné stránky	Slabé stránky
1. Dobrá znalost místních poměrů a území	1. Nedůvěra obcí v nově vzniklou instituci
2. Odbornost a kvalifikovanost zaměstnanců	2. Obtížně stanovitelný objem práce
3. Zájem obcí o meziobecní spolupráci	3. Malá důvěra obcí v kvalitu poskytovaných služeb
4. Zkušenost s činnostmi DSO	4. Závislost na počátečním zajištění financování z rozpočtů obcí
5. Efektivnost systému oproti zajišťování služeb jednotlivými obcemi	5. Nedostatečný přístup k informacím, které má k dispozici obec
6. Nezávislost servisního centra na volebním cyklu	6. Nedostatečná komunikace mezi SC a obcí (chybně nastavené informační toky)
Příležitosti	Hrozby
1. Možnost financování z dotací EU	1. Neochota obcí využívat servisní centrum
2. Časté změny legislativy (přílišná náročnost na sledování změn obcemi)	2. Nedostatek finančních prostředků, nejasné financování
3. Administrativní zátěž obcí, velký rozsah úkonů kladených na obce	4. Špatné personální obsazení, nekvalitní služba
4. Nedostatek odborných pracovníků v obci a jejich nízký počet	5. Zneužívání profesionálního aparátu, jeho přehlcení
5. Nedostatek finančních prostředků obcí na externí odborníky	6. Snaha starostů o přenesení odpovědnosti na servisní středisko

## 7.2. Analýza rizik

Z hlediska hodnocení rizik je nejvíce bodově ohodnoceno věcné riziko související s nedůvěrou obcí s kvalitou poskytovaných služeb a z toho vyplývající nezájem obcí o tyto poskytované služby. Odstranění či snížení rizika lze uskutečnit prostřednictvím dobré komunikace s obcemi, zlepšením informovanosti o rozsahu a výsledcích poskytovaných služeb. Dalším vysoce hodnoceným rizikem je nedostatek finančních prostředků na úhradu provozních a mzdových nákladů centra. Finanční riziko lze eliminovat zajištěním vícezdrojového financování, a tedy zajištěním nezávislosti centra na rozpočtových prostředcích zřizovatelů/obcí. Finanční prostředky je vhodné získávat především z úhrad za poskytnuté služby či z dotačních prostředků EU. Při hodnocení organizačních rizik spojených s provozem centra jsou nejvýše hodnocena rizika spojená se špatně sestaveným portfoliem poskytovaných služeb a odpovědností za poskytnuté informace a další rozhodnutí v souvislosti s poskytovanými službami. Chybně stanovenému rozsahu služeb lze předejít kvalitně zpracovanou analýzou poptávky obcí o poskytované služby. Problémy s odpovědností za poskytnuté informace souvisí především s odborností zaměstnanců, proto při je při jejich výběru nutné klást důraz na jejich kvalifikaci a samostatný úsudek při rozhodování zda pro řešení dané situace není vhodnější využít externí spolupracovníky, kteří mají dostatek profesních znalostí k vyřešení tohoto problému.



Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
	P	D	V		
<b>Finanční riziko</b>					
Nejasnost způsobu financování	3	4	12	Vymezení poskytovatele financování a způsobu financování servisního centra	DSO (zřizovatel, poskytovatel služeb), obce
Nedostatek finančních prostředků na mzdy a jiné provozní náklady	4	5	20	Více zdrojové financování (dotace z EU, kraje, obce)	DSO, obce
<b>Organizační riziko</b>					
Nezájem obcí o služby	1	4	4	Kvalitní komunikace, posílení meziobecní spolupráce	DSO, obce
Chybně stanovené portfolio služeb	3	5	15	Správně provedená analýza poptávky, odborníci na částečný úvazek (personální flexibilita)	DSO
Složitá agenda	4	3	12	Meziobecní spolupráce	Obce, stát
Odpovědnost za rozhodnutí a poskytnuté informace servisním střediskem (právní subjektivita)	3	5	15	Výběr kvalifikovaných zaměstnanců se znalostmi v oboru (výběr odborníků a profesionálů)	DSO
<b>Právní riziko</b>					
Nevhodně nastavené právní a smluvní podmínky	3	3	9	Komunikace, konzultace, připomínkování	DSO
Nejasný výklad zákonů	3	4	12	Zajištění kvalifikovaného odborníka	DSO, obce
Nevhodné legislativní změny a reformy	2	3	6	Přípravenost, sledování možných změn	Stát, DSO, obce
<b>Technické riziko</b>					
Nedostatečné vybavení střediska (kancelář, SW...)	2	3	6	Zajištění odpovídajícího technického vybavení, využití dalších možných financí, spolupráce	DSO
Nevyhovující technický stav pracoviště	2	2	4	Více zdrojové financování, zajištění zlepšení podmínek z členských příspěvků	DSO
<b>Věcné riziko</b>					
Nedostatečná odbornost zaměstnanců	2	4	8	Kvalitní výběr zaměstnanců a jejich průběžné vzdělávání	DSO
Nízká kvalita služeb poskytovaných servisním centrem	3	4	12	Vhodný výběr zaměstnanců, průběžné vzdělávání, spolupráce s jinými organizacemi na úrovni ORP, zpětná vazba od obcí	DSO
Příliš mnoho či málo agendy pro servisní středisko	3	3	9	Částečné úvazky odborníků nebo využití externích pracovníků, flexibilní pracovní úvazky	DSO
Nezájem obcí spolupracovat, nedůvěra v poskytované služby	5	5	25	Dobré představení servisního centra, dostatečná informovanost obcí, kvalitní komunikace	DSO

P = pravděpodobnost, D = dopad, V = významnost

## 8. Finanční plán

### 8.1. Rozpis nákladů na 1. rok

Následující tabulky popisují náklady a výnosy na první rok fungování centra. V prvním roce se předpokládají výdaje související se zřízením centra, a to především náklady na pořízení základního kancelářského vybavení, specifikace těchto nákladů je uvedena v předchozí části textu. Náklady související s běžným provozem CSS se plánují v měsíční výši cca 33 000 Kč, přičemž nejvyšší část těchto nákladů je předpokládána splátka úvěru na rozjezd centra. Nejvyššími výdaji jsou mzdové náklady pro tři zaměstnance, a to ve výši 1,001 mil. Kč.

Mzdové náklady se v průběhu roku mohou změnit, a to především v důsledku zvýšení rozsahu poskytovaných služeb.

Pro dobré fungování centra a jeho nezávislost na zřizovateli je nutné zajistit vícezdrojové financování. V prvním roce bude centrum závislé na zdrojích poskytnutých buď z rozpočtů jednotlivých obcí, vzhledem k omezeným rozpočtovým možnostem obcí je tato možnost velmi nepravděpodobná, nebo prostřednictvím úvěru od některé banky. Další možností jak získat finanční prostředky, které budou určeny na úhradu mzdových nákladů, je využít dotační prostředky na zřízení pracovních míst, které poskytují úřady práce nebo dotace z Operačního programu Zaměstnanost. Pro potřeby tohoto dokumentu se předpokládá získání bankovního úvěru ve výši 1,5 mil. Kč, který by byl určený pro financování prvního roku provozu centra a dotace ÚP na úhradu nákladů na zřízení pracovního místa ve výši 150 000 Kč. Dalším zdrojem financování budou úhrady za poskytnuté služby a případné bonusy za úspěšné podání žádosti o dotace. Tyto výnosy jsou plánované ve výši cca 590 000 Kč. Posledním příjmem centra budou členské příspěvky. V současné době jsou tyto roční příjmy DSO ve výši 50 000 Kč. Po zřízení centra se předpokládá, že dojde k jejich zvýšení. K tomuto nárůstu může dojít buď díky navýšení počtu členů DSO, nebo částečnému zvýšení příspěvku na jednoho obyvatele.

#### Rozpočet zahajovacích výdajů

	Jednotka	Cena za jednotku	Počet jednotek	Cena celkem
Tiskárna	ks	4 000	1	4 000
PC	ks	8 000	2	16 000
Kancelářský software	ks	10 000	1	10 000
Monitor	ks	1 500	2	3 000
Notebook	ks	10 000	1	10 000
Stůl	ks	2 000	3	6 000
Židle	ks	1 500	3	4 500
Skříň	ks	4 000	1	4 000
<b>Celkem</b>				<b>57 500</b>

#### Rozpočet měsíčních nákladů - mzdové náklady

Pozice	Hrubá mzda na úvazek 1,0	Velikost úvazku	Hodinová dotace za týden	Hrubá mzda celkem	Super hrubá mzda	Celkem/rok
Manažer střediska	30 000	1,0	40	30 000	42 000	504 000
Specialista	20 000	1,0	40	20 000	28 000	336 000
Účetní	20 000	0,5	20	10 000	14 000	168 000
<b>Celkem</b>					<b>84 000</b>	<b>1 008 000</b>

## Rozpočet měsíčních nákladů - provozní náklady

	Počet jednotek	Cena za jednotku/ měsíc	Měsíčně	Ročně
Nájem	1	2 000	2 000	24 000
Energie	1	1 000	1 000	12 000
Telefon	3	300	900	10 800
Cestovné	2	2 000	4 000	48 000
Kancelářské potřeby	1	500	500	6 000
Vzdělávání	3	1 000	3 000	36 000
Poplatky bance	1	200	200	2 400
Licence (KEO, Alis, Web)	1	1 560	1 560	18 720
Splátky úvěru	1	20 000	20 000	240 000
<b>Celkem</b>			<b>33 160</b>	<b>397 920</b>

## Zdroje financování

Zdroje financování	Kč
Finanční prostředky na BÚ	130 000
Dotace na mzdy ÚP	150 000
Úvěr	1 500 000
Tržba z poskytnutých služeb	587 500
Bonusy za úspěch	100 000
Členské příspěvky	75 045
<b>Celkem</b>	<b>2 542 545</b>

Celkové náklady na provoz střediska se v prvním roce předpokládají ve výši 1 463 000 Kč a příjmy jsou rozpočtovány ve výši 2 542 545 Kč, a to včetně bankovního úvěru a dotace na zřízení pracovního místa. Přebytek rozpočtu bude určen na financování v dalším roce. Případně lze snížit výši úvěru, a tím snížit náklady na provoz centra.

## Souhrn

Příjmy		Výdaje	
Členské příspěvky	75 045	Zřizovací náklady	57 500
Výnosy z poskytnutých služeb	687 500	Mzdové náklady	1 008 000
Finanční prostředky na BÚ	130 000	Provozní náklady	397 920
Přijaté dotace	150 000		
Úvěr	1 500 000		
<b>Celkem</b>	<b>2 542 545</b>	<b>Celkem</b>	<b>1 463 420</b>

## 8.2. Model Cash Flow na 10 let

Model CashFlow odhaduje vývoj příjmů a výdajů centra v příštích 10 letech. Strukturu příjmů budou nadále tvořit členské příspěvky (řádné a mimořádné) a fakturace za poskytnuté služby. Odhad výše členských příspěvků ovlivňuje předpoklad, že v prvních třech letech dojde k jejich postupnému zvyšování, a to především u důvodu postupného zvyšování počtu členů, předpokládáme, že dojde ke vstupu většiny obcí ze SO ORP Děčín. Proto dojde k navýšení objemu výkonu, a tím se zvýší příjmy za provedené služby, meziroční růst

objemu výkonů odhadujeme na 20 %. V souvislosti s růstem poskytnutých služeb dojde i ke zvýšení příjmu z bonusů za úspěšnost. Model dále předpokládá roční míru inflace ve výši 2 % a meziroční růst mezd ve výši 2 %.

Při plánování výnosů z poskytnutých služeb je nutné počítat, že při dosažení obratu 1 mil. Kč za předchozích 12 měsíců vzniká povinnost registrace plátce DPH. Do obratu se nezapočítávají členské příspěvky (řádné/mimořádné). Podle odhadu výnosů za služby by hranici povinnosti platit DPH mohlo centrum dosáhnout v 5. roce fungování.

Model ukazuje, že v případě vstupního úvěru či jiného zdroje financování ve výši 1 500 000 Kč bude Centrum společných služeb ziskové od 5. roku fungování. První čtyři roky bude provozní ztráta centra hrazena z přijatého úvěru.

Zisk vytvořený v dalším období bude určen na dřívější splacení přijatého úvěru a další rozvoj centra. Případně by mohlo dojít ke snížení výše členského příspěvku či úpravě ceníku pro členskou obec.

Příjmy										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Členské příspěvky/řádné</b>	75 045,00	82 549,50	90 804,45	90 804,45	90 804,45	90 804,45	90 804,45	90 804,45	90 804,45	90 804,45
		10,00%	10,00%							
<b>Členské příspěvky/mimořádné</b>	0,00									
Inflace/nárůst		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Fakturace</b>	587 500,00	716 750,00	874 435,00	1 066 810,70	1 301 509,05	1 587 841,05	1 937 166,08	2 363 342,61	2 883 277,99	3 517 599,14
Inflace/nárůst		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Procentuální změny v objemech		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>odměny za úspěch</b>	100 000,00	120 000,00	144 000,00	172 800,00	207 360,00	248 832,00	298 598,40	358 318,08	429 981,70	515 978,04
<b>Celkem příjmy</b>	<b>762 545,00</b>	<b>919 299,50</b>	<b>1 109 239,45</b>	<b>1 330 415,15</b>	<b>1 599 673,50</b>	<b>1 927 477,50</b>	<b>2 326 568,93</b>	<b>2 812 465,14</b>	<b>3 404 064,13</b>	<b>4 124 381,63</b>
Náklady										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Mzdové náklady</b>	1 008 000,00	1 048 320,00	1 090 252,80	1 133 862,91	1 179 217,43	1 226 386,13	1 275 441,57	1 326 459,23	1 379 517,60	1 434 698,31
Inflace/nárůst		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Procentuální změny v objemech		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Ostatní výdaje</b>	397 920	405 878,40	413 995,97	422 275,89	430 721,41	439 335,83	448 122,55	457 085,00	466 226,70	475 551,23
Inflace/nárůst		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Procentuální změny v objemech		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Celkem výdaje</b>	<b>1 405 920,00</b>	<b>1 454 198,40</b>	<b>1 504 248,77</b>	<b>1 556 138,80</b>	<b>1 609 938,83</b>	<b>1 665 721,96</b>	<b>1 723 564,12</b>	<b>1 783 544,23</b>	<b>1 845 744,30</b>	<b>1 910 249,54</b>

Investice										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investice vstupní	57 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnova majetku - 3 roky	0	0	0	23 460	0	0	23 460	0	0	23 460
Inflace/nárůst				2,00%			2,00%			2,00%
Procentuální změny v objemech				0,00%			0,00%			0,00%
Obnova majetku - 5 let	0	0	0	0	0	6 120	0	0	0	6 120
Inflace/nárůst						2,00%				2,00%
Procentuální změny v objemech						0,00%				0,00%
Obnova majetku - 10 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16 320
Inflace/nárůst										2,00%
Procentuální změny v objemech										0,00%
<b>Celkem investice</b>	<b>57 500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>23 460,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6 120,00</b>	<b>23 460,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>45 900,00</b>
Cash Flow										
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	762 545,00	919 299,50	1 109 239,45	1 330 415,15	1 599 673,50	1 927 477,50	2 326 568,93	2 812 465,14	3 404 064,13	4 124 381,63
Náklady	1 405 920,00	1 454 198,40	1 504 248,77	1 556 138,80	1 609 938,83	1 665 721,96	1 723 564,12	1 783 544,23	1 845 744,30	1 910 249,54
Investice	57 500,00	0,00	0,00	23 460,00	0,00	6 120,00	23 460,00	0,00	0,00	45 900,00
Dotace na mzdy	150 000,00									
Úvěr	1 500 000,00									
<b>Celkem Cash flow</b>	<b>749 125,00</b>	<b>-414 898,90</b>	<b>-251 009,32</b>	<b>-76 383,65</b>	<b>197 094,67</b>	<b>504 467,54</b>	<b>878 143,21</b>	<b>1 387 238,99</b>	<b>1 988 301,53</b>	<b>2 684 210,12</b>
<b>Cash flow kumulativně</b>	<b>749 125,00</b>	<b>334 226,10</b>	<b>83 216,78</b>	<b>6 833,13</b>	<b>203 927,80</b>	<b>708 395,34</b>	<b>1 586 538,55</b>	<b>2 973 777,53</b>	<b>4 962 079,06</b>	<b>7 646 289,18</b>

## 9. Závěr

Cílem tohoto dokumentu je shrnutí všech okolností, které souvisejí s vytvořením Centra společných služeb. Toto centrum by v budoucnu mělo poskytovat pro všechny zapojené obce SO ORP Děčín služby, které jsou v současně době zajišťovány buď komerčními subjekty, nebo si je obce zajišťují vlastními silami. Centrum bude v budoucnu zároveň nápomocno starostům při výkonu samosprávných činností, a to především při úkonech, které vyplývají z neustále se zvyšující administrativní zátěže a častých legislativních změn. Zájem o vytvoření centra vyplynul z diskuze v rámci první části projektu „Podpora meziobecní spolupráce“, ve které se často objevovala problematika administrativní zátěže obcí.

Prvním krokem při rozhodování o zřízení servisního centra bylo zjištění poprávky po tomto typu služby. Poptávka byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření. První kolo šetření proběhlo během ledna 2015 a opakovaně na začátku června 2015. Cílem těchto dotazníků bylo zjistit poptávku starostů po základních oblastech služeb, které byly definovány odborným týmem projektu. Dotazníky byly tedy směřovány k sedmi základním okruhům: právní podpora, ekonomické agendy, dotační management, veřejné zakázky, IT podpora, technická a stavební podpora a rozvoj obce. Dále byl zjišťován rozsah poptávané spolupráce a podpory a způsob financování. Výsledky šetření odrážely stávající situaci, kdy ekonomické agendy a aktivity spojené s rozvojem obcí jsou převážně zajišťovány pracovníky nebo představiteli (starostou či místostarostou) obcí. Další činnosti (veřejné zakázky, právní služby, dotační management, IT) jsou ve většině případů zajišťovány smluvně u komerčních subjektů. Tato situace souvisí především s administrativní náročností a vysokou odborností těchto úkonů.

Na základě výsledků prvního kola dotazníkového šetření byly u jednotlivých oblastí možné spolupráce přesněji specifikovány typy služeb, které byly projednány se zástupci obcí. Jednání, jejichž cílem bylo upřesnit poptávku po konkrétních aktivitách, proběhla v období červen – září 2015. V tomto období se uskutečnily čtyři schůzky, kterých se zúčastnilo 18 obcí, při nichž byla zjišťována poptávka po službách, a závěrečné setkání představitelů obcí, na kterém byli starostové seznámeni s navrhovanou strukturou centra a návrhem poskytovaných služeb. Rovněž se uskutečnilo jednání představitelů všech DSO, které působí ve SO ORP Děčín. Na tomto jednání byl představen záměr zřízení centra a bylo diskutováno o možnosti zřízení centra při některém již fungujícím DSO. Během této diskuze vyplynul zájem Sdružení obcí Benešovska o zřízení centra. Na základě tohoto zájmu proběhlo jednání vedení SOB (předseda, místopředseda, představitelé města Benešov n. Pl.) za účasti motivujícího starosty a koordinátora projektového týmu. Předmětem jednání byla dohoda na možném personálním obsazení a návrhu financování.

Na základě těchto pracovních jednání byly definovány poskytované služby, a to činnosti související s veřejnými zakázkami (zadávání VZ, vedení profilu zadavatele) a dotačním managementem (komplexní zajištění, monitoring dotací, řízení udržitelnosti projektu). Rozsah činností v těchto oblastech bude záviset na konkrétních požadavcích obcí. Dále to budou služby v oblasti monitoringu legislativních změn, vzdělávání zaměstnanců a zástupitelů obcí a zástup za kmenového zaměstnance – účetní. Tyto služby budou poskytovány dvěma pracovníky na plný pracovní úvazek (manažer střediska a projektový pracovník) a na částečný úvazek bude zaměstnána účetní. Úkolem dvou kmenových

zaměstnanců bude nejen vyřízení všech požadavků obcí a komunikace se zapojenými obcemi, ale i oslovování dalších potenciálních klientů z řad nečlenských obcí a dalších neziskových subjektů (ZŠ a MŠ, sportovní kluby, neziskové organizace). Účetní centra bude mít na starosti veškerou ekonomickou agendu a v případě zájmu bude zastupovat kmenové účetní obcí. V případě velkého zájmu o zástup za kmenovou účetní lze předpokládat zvýšení pracovního úvazku.

Financování provozu centra by nemělo být závislé na členských příspěvcích, které jsou hlavním příjmem DSO. V prvních letech fungování by tyto příspěvky měly uhradit především provozní náklady (nájem, energie, vybavení...) a v dalších letech by financování mělo být zcela nezávislé na rozpočtech zřizujících obcí. Vzhledem k omezeným finančním možnostem obcí předpokládáme hrazení především mzdových nákladů z bankovního úvěru, případně využití některého z dotačních titulů (Úřad práce, OP Zaměstnanost, IROP). Dalším zdrojem financování budou příjmy za poskytnuté služby. Ceník za jednotlivé služby bude odlišný pro členské obce a pro nečlenské obce či jiné subjekty, které budou služeb centra využívat. Na základě modelu Cash Flow na 10 let a za předpokladu postupného zapojení všech obcí na území SO ORP Děčín a následného využívání poskytování služeb i jinými subjekty než obcemi je možné odhadnout, že po čtyřech letech bude CSS fungovat zcela nezávisle na rozpočtech zřizovatelů.

Přestože se v území vede diskuze o možném zřízení centra a starostové by spolupráci v této formě uvítali, není možné diskuzi na toto téma ukončit. V dalším období je nutné v debatě na toto téma dále pokračovat. Je nutné najít především zdroje financování, protože navržené úvěrové financování je vysokým rizikem pro rozpočty zřizujících obcí, kdy v případě neprosperity centra je nutné zajistit splátky úvěru z rozpočtů zřizujících obcí. Dalším rizikem je nezáměr obcí o nabízené služby, a to i přesto, že v současné době zájem deklarují. Toto riziko souvisí především s nedůvěrou k nově vznikající instituci. Nedůvěru lze zmenšit zaměstnáním člověka, který má v území pověst schopného manažera, a za kterým je vidět kus dobře odvedené práce. Nalezení vhodného zdroje financování pro rozjezd centra a oslovení zkušeného manažera jsou základní předpoklady pro zřízení CSS, které v budoucnu přinese všem starostům značný užitek. Dojde především k zmenšení administrativní zátěže a zrychlení rozvoje obcí.



## 10. Přílohy

### Seznam zkratk

CSS – Centrum společných služeb  
ČR – Česká republika  
DPH – daň z přidané hodnoty  
DSO – dobrovolný svazek obcí  
EU – Evropská unie  
ESF – Evropský sociální fond  
IROP – Integrovaný regionální operační program  
MAS – místní akční skupina  
MŠ – mateřská škola  
NO – nezisková organizace  
OP – operační program  
ORP – obec s rozšířenou působností  
SESO – Severočeské sdružení obcí  
SO – správní obvod  
SOB – Sdružení obcí Benešovska  
VZ – veřejná zakázka  
ZO – zastupitelstvo obce  
ZŠ – základní škola

### Výstupy z uskutečněných jednání

Zápis z jednání k EMOS ze dne 30. 6. 2015, prezenční listina  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 9. 7. 2015, prezenční listina, fotografie  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 20. 7. 2015, prezenční listina, fotografie  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 29. 7. 2015, prezenční listina, fotografie  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 18. 8. 2015, prezenční listina,  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 6. 8. – 20. 8. 2015, prezenční listina, fotografie  
Zápis z jednání k EMOS ze dne 11. 9. 2015, prezenční listina, fotografie