

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

## Téma: Administrativní podpora obcí



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

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

## **OBSAH:**

<b>1</b>	<b>POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>3</b>
1.1	POPIS CENTRA.....	4
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	6
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY.....</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>21</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

Vytvoření Centra společných služeb (Css) vychází z rozhodnutí zástupců obcí při jednotlivých setkáních k projednávání tématu EMOS – Administrativní podpora obcí. Jedná se o stanovení 2. varianty meziobecní spolupráce, která jako cílový stav procesu efektivní meziobecní spolupráce v oblasti administrativní podpory malých obcí předpokládá institucionalizaci poskytování poptávaných služeb – jinými slovy vytvoření Centra společných služeb.

V rámci realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ při diskuzích se starosty zejména z malých obcí vznikl reálný požadavek na vznik administrativních (servisních) center pro obce, přičemž tato centra by měla poskytovat obcím pomoc při řešení problémů, se kterými se zejména menší obce bez dostatečného personálního a tím i odborného zázemí potýkají. Cílem je tak vytvořit prostředí, kde jednotlivé obce budou mít snadný přístup k administrativnímu zázemí podle jejich aktuálních potřeb. Téma „Administrativní podpora malých obcí“ tedy vychází vstříc vzniklým požadavkům z jednotlivých území.

Centrum společných služeb by mělo členským a také partnerským obcím zajišťovat odborné služby týkající se zejména výkonu samostatné působnosti obcí. Nabízené služby budou reagovat na aktuální poptávku jednotlivých obcí – budou poskytovány služby, o které obce budou projevovat reálný zájem.

Cílem je tedy zkvalitnění veřejných služeb obcím SO ORP Holešov, důvěra v poskytované služby, rovný přístup a efektivní využívání finančních prostředků díky sdílení odborného personálního zajištění, jenž je hlavním aspektem fungování a udržitelnosti těchto center.

Realizační tým provedl vyhodnocení záznamníků, zprostředkoval diskuzi v území a na základě zpětné vazby zformuloval návrh tematických okruhů služeb, které by Css mohlo zprostředkovávat a uvádět v nabídce.

Z jednání bylo zřejmé, že zástupci obcí projevili zájem o zachování stávajícího dobrovolného svazku obcí, který by seskupoval cca 15 obcí z území SO ORP Holešov.

## **1.1 Popis Centra**

Centrum společných služeb by mělo zajišťovat pro jednotlivé obce odborné služby týkající se především výkonu samostatné působnosti. Jedná se primárně o centrum služeb, jehož zřízení reaguje na reálnou potřebu jednotlivých obcí SO ORP Holešov zajistit ekonomicky efektivním způsobem výkon veřejné správy v oblasti samostatné působnosti, a to v kontextu zachování určité míry odbornosti.

Pro správné fungování Centra společných služeb je klíčovým nastavení vhodné organizační formy. V rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Holešov je preferovanou variantou zřízení centra při již existujícím dobrovolném svazku obcí – Mikroregionu Holešovsko, neboť zřetelně naplňuje princip meziobecní spolupráce. Také z pohledu stávajícího zákona o obcích jde z legislativního hlediska o právně vhodné řešení realizace meziobecní spolupráce. Jedná se v podstatě o ideální navázání na kvalitní spolupráci města Holešova s okolními obcemi.

Centrum společných služeb musí být postaveno na stálém odborném personálním zajištění (tj. zaměstnancích s dostatečnou odbornou znalostí jednotlivých témat), a také je důležité zajistit adekvátní informovanost o jednotlivých krocích Centra společných služeb, což posiluje důvěru obcí využívajících jeho služeb. Jednu z výhod Centra společných služeb představuje možnost sdílení získaných informací a eventualita zajištění efektivního a průběžného vzdělávání představitelů jednotlivých obcí.

Sídlo Centra společných služeb by bylo ve spádovém městě pro okolní obce – ve městě Holešově. Css by disponovalo kanceláří v budově Městského úřadu v Holešově, kde v současné době sídlí také Mikroregion Holešovsko, projektový management, který je nyní k dispozici i okolním obcím a Městský úřad zde vykonává rozšířenou působnost pro okolní obce. Zástupci obcí by tak měli subjekty zabývající se dotační problematikou, právní pomocí, regionálním rozvojem, administrativní podporou a meziobecní spoluprací na jednom místě. Také mezi zaměstnanci jednotlivých subjektů by docházelo k lepší propojenosti služeb, předávání informací, vzájemné komunikaci.

Sídlo Css by mělo řádné označení, instituce Css by spravovala vlastní webové stránky, kde by pravidelně prezentovala svou aktuální činnost a výsledky práce široké veřejnosti.

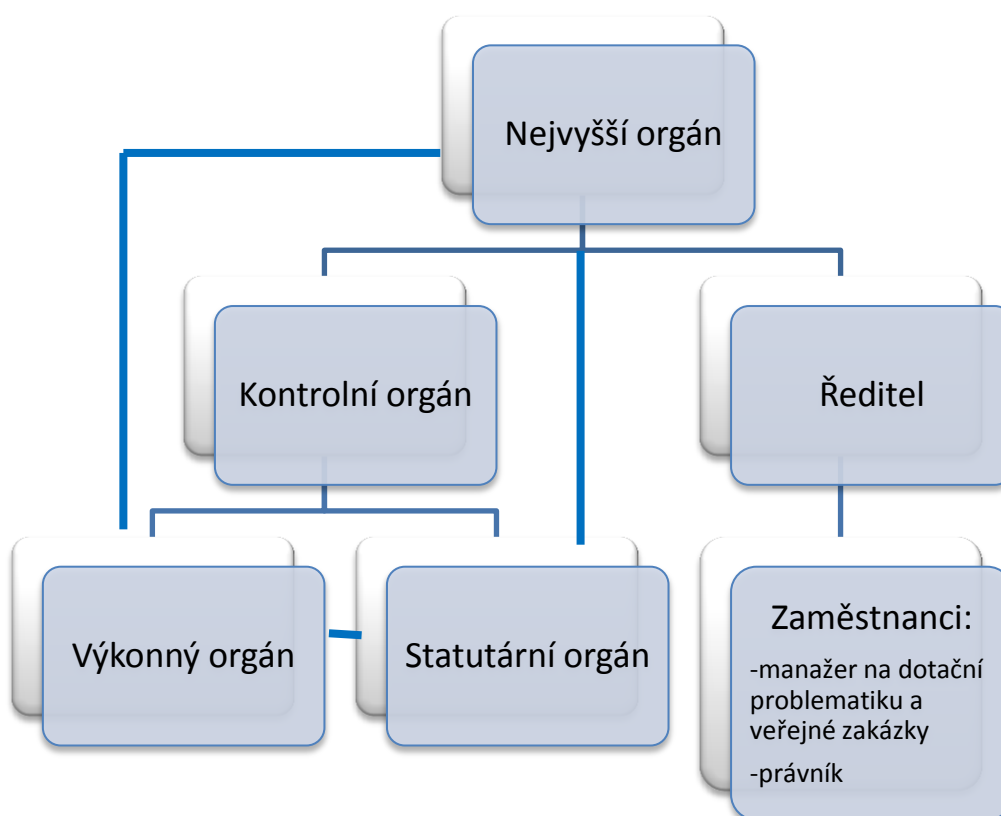
Na základě dotazníkového šetření, navazujících diskuzí a tematických jednání byly zvoleny 3 základní okruhy činností:

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

Služby v oblasti veřejných zakázek a dotačního managementu by zajišťoval stálý personál – management Css, kterému by byl definován rozsah práce a pravomocí ve stanovách a organizačním řádu Css. Je počítáno s vytvořením pozice ředitele na 1,0 úvazku a dále jednoho pracovního místa na pozici projektového manažera včetně zajišťování pomoci s veřejnými zakázkami – 1,0 úvazku.

Dále se předpokládá spolupráce s odborníky v oblasti právních služeb – právník (spolupráce na bázi DPP/DPČ/rámcová smlouva (nákup služeb za měsíční tarif/hodinová sazba)).

Operativnost týmu by spočívala ve vysoké časové i prostorové flexibilitě tak, aby každý zadaný požadavek na poskytnutí služby by byl personál schopen včas a řádně splnit.



Centrum společných služeb by bylo financováno formou členských příspěvků, jejichž výše by se odvíjela od počtu obyvatel konkrétní členské obce (k datu 31.12.). Výše členských příspěvků by byla stanovena shodou členů nejvyššího orgánu. Obce by platily členské příspěvky paušálně (každý měsíc) nebo jednorázově (ročně).

Výše členských příspěvků by měla pokrývat režijní náklady na provoz kanceláře (cestovné, nájem, školení, internet, telefon, kancelářské vybavení a jeho pravidelná údržba) a mzdové náklady managementu (ředitel a manažer). Dále by obcím byly fakturovány částky za provedené služby dle ceníku sazeb jednotlivých úkonů. Ceník by se skládal ze dvou typů cen: tzv. členské (zvýhodněné) – pro členy Csa a tzv. standardizované – pro ostatní obce v území SO ORP Holešov i mimo něj.

## **1.2 Popis poskytovaných služeb**

Služby, které budou poskytovány v rámci **právní podpory**, jsou definovány těmito okruhy:

- informování o změnách legislativy s dopadem na fungování obcí

Právní tým by zajišťoval poradenství v právním postavení obcí v České republice, dále pak odbornou orientaci v zákonech vztahujících se k pravomocem obcí z pohledu veřejné správy, zákonech umožňujících obci starat se o svá prostranství, památky a přírodu, zákonech o odpadech, vodách, vodovodech a kanalizacích a celkově obecných zákonech z pohledu provozu obecního úřadu.

- příprava smluv pro nakládání s nemovitostmi (kupní a nájemní) včetně souvisejících úkonů

Nový občanský zákoník přinesl celou řadu změn, zejména pokud jde o oblast nemovitostí a smluv týkajících se nemovitostí. Zákon o obcích věnuje zvýšenou pozornost problematice nakládání obce s jejím nemovitým majetkem, neboť se obvykle jedná o ekonomicky významné dispozice s veřejným majetkem a veřejnými prostředky, které by měly podléhat přísnější veřejné kontrole. Právní tým by zajistil orientaci v aktuálním znění zákonů nejen v oblasti nemovitostí.

- podpora při vedení správních řízení

Právní tým by zajišťoval odbornou pomoc a orientaci ve Správním řádu dle zákona č. 500/2004 Sb., který je základním procesním předpisem upravujícím řízení před správním úřadem, tj. správní řízení.

- legislativní činnost

Poradenství v oblasti vyhlášek.

Rozsah služeb oblasti **dotačního managementu**:

- odborná orientace v dotačních titulech

Přehled v titulech národních, krajských, nadnárodních.

Zaměstnanci Css by se pravidelně účastnili školení a kurzů, kde by načerpávali nové informace, které by dále prezentovali členské základně:

- tvorba žádostí o dotaci a odborná konzultace pro žadatele,
- projektové řízení, zpracování monitorovací zprávy, žádost o platbu,
- vyúčtování dotace, administrace kontrol projektů,
- řízení udržitelnosti.

Portfolio oblasti **veřejných zakázek**:

- odborná konzultace a příprava podkladů pro veřejné zakázky, rozesílání výzev na podání nabídek, organizace a zajištění práce výběrových komisí.

## 2 Vymezení a analýza trhu

V průběhu formálních i neformálních diskuzí byla zástupci obcí řešena problematika zřízení, rozsahu a spektra činností, harmonogramu i finanční efektivity.

Realizační tým spolu s motivujícími starosty vždy zástupce obcí zasvětil do aktuální oblasti, aby starostové měli veškeré potřebné informace o činnosti, fungování a poslání Csx a mohli se snadno rozhodnout, zda je pro ně možnost vzniku Csx přínosná a podpoří tuto myšlenku, či naopak v tomto záměru nevidí efektivnost a budou i nadále služby řešit způsobem pro ně obvyklým.

Zástupci obcí se o podstatu a fungování Csx hlouběji zajímali a vedli diskuze na vybraná témata. Myšlenka vzniku subjektu Csx se osloveným zástupcům obcí zamlouvala. Přestože je většina starostů na území SO ORP Holešov pro výkon své funkce uvolněných a úloha starosty se tak stala jejich hlavním zaměstnáním, agenda obcí má natolik široké spektrum, že odbornou pomoc ve výkonu samostatné působnosti obce by většinově uvítali. Možné okruhy služeb, které zástupci obcí považovali za upřednostňované, byly jasně definovány. Oblast administrativní podpory malých obcí zástupce obcí zaujala natolik, že sami iniciovali další setkání k projednávání chodu Csx. Závažným problémem byla otázka financování Centra společných služeb. Po představení ekonomického toku peněz bylo zřejmé, že zřízení a provoz Csx by byl pro obce příliš nákladný. Obce, které projevíly o zavedení Csx zájem, jsou především malé obce do 500 obyvatel. Tyto obce disponují malými rozpočty, starostové však mají stejné kompetence jako velké obce s podstatně větší rozpočtovou i personální kapacitou. A právě zmíněné menší obce, které spojují obdobné problémy, se ztotožnily s myšlenkou zřízení Csx a spojením svých vlastních sil i finančních prostředků za účelem efektivnosti a hospodárnosti. Náklady na provoz hrazené obcemi prostřednictvím členských příspěvků by znamenaly pro většinu obcí neufinancovatelnou zátěž.

Bylo tedy předběžně dohodnuto, že realizační tým bude pravidelně sledovat možné dotační podpory, které by přinejmenším částečně pokryly financování neinvestičních nákladů. Pokud by se naskytl vhodný finanční mechanismus, obce by byly ochotny se na vzniku a chodu Csx kdykoliv podílet. V případě dotační podpory by došlo k nastartování činnosti na požadované úrovni, v průběhu následujících let realizace projektu by se fungování Csx postupně vyprofilovalo a získalo na území SO uznání a



své opodstatnění. Navíc by díky fakturacím získalo Csx jistou finanční základnu pro další rozvoj v rámci udržitelnosti projektu a do budoucna by Centrum společných služeb bylo připraveno nastavit přívětivější finanční podmínky pro obce, než by tomu bylo bez dotačních prostředků.



### 3 Marketingová strategie

- 1) Propagace Centra společných služeb v případě členských obcí Mikroregionu Holešovsko

Stěžejním aktérem úspěšného založení Css je obec jako potenciální zákazník. Centrum společných služeb by mělo obcím zajistit absolutní spokojenost, loajálnost a profesionalitu. Jedině tímto způsobem spolupráce může dojít k vytvoření zisku Css. Propagace v případě členských obcí DSO bude formou nabídky odborných služeb a vytvoření důvěry mezi partnery na úrovni kvalitní spolupráce a úspěšně odvedené práce. Základem je, aby obce získaly jistotu v zaměstnancích DSO a neměly potřebu se obracet na konkurenci. Proto je nutné pečlivě vybrat personální zajištění týmu Css.

- 2) Propagace Centra společných služeb v případě obcí, které reálně uvažují vstoupit do Mikroregionu Holešovsko

Obcím, které reálně uvažují o členství DSO, je nutností nabídnout individuální přístup a zabývat se absolutním znalostním potenciálem dané obce. V počátku spolupráce je potřeba zjistit maximum informací a následně sestavit nabídku možností rozvoje dané obce. Jednalo by se např. o informativní semináře pro představitele obcí.

- 3) Propagace Centra společných služeb v případě ostatních obcí

Ostatní obce, které neprojevují zájem o členství v DSO, je třeba primárně informovat o konkrétních variantách a možnostech spolupráce. Stejně jako v předchozím modelu by byli zástupci obcí osobně pozváni na semináře týkající se spolupráce a nabídky služeb DSO.

## 4 Časový harmonogram aktivit

Časové rozmezí	Popis činností
<p><b>1 – 6/ 2016</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výběrové řízení na externí pracovníky,</li> <li>• pronájem a smlouva o dlouhodobém užívání kanceláře, vybavení kanceláře,</li> <li>• zřízení pojištění odpovědnosti,</li> <li>• certifikace kanceláře, reklama a propagace činnosti a kanceláře,</li> <li>• úvodní semináře k činnosti a přínosu Css,</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců,</li> <li>• zpracovávání zakázek (dotace, veřejné zakázky, právní služby),</li> <li>• zasedání orgánů svazku obcí.</li> </ul>
<p><b>7-12/ 2016</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administrace projektů, projektové řízení, monitorovací zprávy k projektům, žádosti o proplacení, kontroly ex-post, veřejné zakázky,</li> <li>• právní služby pro obce,</li> <li>• pravidelné setkávání orgánů a členů DSO,</li> <li>• vzdělávací semináře pro představitele obcí, žadatele různých sektorů (NNO, podnikatelský, příspěvkový, veřejný),</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců,</li> <li>• výroční zpráva, magazín o činnosti.</li> </ul>
<p><b>1 – 6/ 2017</b></p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktivní komunikace s potencionálními žadateli/členy,</li> <li>• prezentace Css v/mimo území regionu SO ORP Holešov,</li> <li>• administrace projektů, projektové řízení, monitorovací zprávy k projektům, žádosti o proplacení, kontroly ex-post, veřejné zakázky,</li> <li>• právní služby pro obce,</li> <li>• pravidelné setkávání orgánů a členů DSO,</li> <li>• vzdělávací semináře pro představitele obcí, žadatele různých sektorů (NNO, podnikatelský, příspěvkový, veřejný),</li> <li>• vzdělávání zaměstnanců.</li> </ul>
<p><b>7 –12/ 2020</b></p>	

## 5 Personální zajištění

Interní zaměstnanci	Pracovní náplň	Úvazek	Mzda (hrubý příjem)
<b>Ředitel</b>	Organizace, mediace a komplexní řízení činnosti Css, prezentace a reporting cílů a výstupů Css uvnitř i navenek, komunikace se zástupci obcí i dalšími klíčovými partnery, účast na strategických jednáních – získávání a předávání informací, facilitace debat a jednání, identifikace problémů a hledání řešení, controlling. Orientace a pomoc v pracovní činnosti (dotace a veřejné zakázky).	1,0	25 000 Kč
<b>Manažer</b>	Monitoring výzev OP, administrativní zpracování žádosti o dotaci včetně kompletace povinných příloh, realizace výběrových řízení, administrativní podpora při zpracování agendy v průběhu realizace projektu, průběžné konzultace, zajištění stavebního dozoru, závěrečné vyhodnocení akce. Orientace v zákoně o veřejných zakázkách, příprava podkladů pro veřejné zakázky, rozeslání výzev na podání nabídek, organizace činnosti výběrové komise a otevírání obálek, provozování profilu zadavatele, zveřejňování smluv na profilu zadavatele a další související úkony, elektronické dražby na tendru, organizace společných nákupů přes tendr.	1,0	25 000 Kč
<b>Externí zaměstnanci (rámcová smlouva/DPP)</b>	<b>Pracovní náplň</b>	<b>Úvazek</b>	Obcím budou fakturovány objednané služby (u dotací a VZ formou hodinové sazby z nastaveného ceníku).
<b>Právník</b>	Právník by zajišťoval poradenství v právním postavení obcí v ČR, dále pak odbornou orientaci v zákonech vztahujících se k pravomocem obcí z pohledu veřejné správy,	DPP/ DPČ pro účetnictví Css,	Externí pracovníci by pracovali pro Css formou DPP/ DPČ (hodinová činnost) nebo by s nimi byly

	<p>zákoněch umožňujících obci pečovat o své prostředí, památky a přírodu, zákoněch o odpadech, vodách, vodovodech a kanalizacích a celkově obecných zákoněch z pohledu provozu obecního úřadu.</p>	<p>měsíční tarif nebo hodinová sazba Kč/hod.</p>	<p>sjednány rámcové smlouvy, kde by byly nabídnuty služby za měsíční paušál. Coss by profitovalo z externích pracovníků jednoduchým převodem – 15% z výše fakturovaných služeb.</p>
--	--	--	---

## 6 Investiční plány

Investice	Počet kusů	Cena v Kč
Náklady na propagaci (webové stránky, bannery, atd.)	-	20.000 Kč
Notebook a příslušenství (antivirový program, softwarová sada, tiskárna, toner, papír, zálohovací disk)	2	40.000 Kč
Kancelářské potřeby	-	10.000 Kč
Náklady na telefon a internet	2	5.000 Kč
Osobní automobil a další výdaje (STK, pohonné hmoty, další příslušenství)	1/formou leasingu nebo dotací	300.000 Kč
Kancelářské vybavení (stůl, židle, stolní kontejner)	2 stoly, 2 židle, 2 st kontejner	30.000 Kč
Zóna pro klienty (stůl, židle)	1 stůl, 2 židle	15.000 Kč
Občerstvovací zóna (kávovar, konvice, nádobí)	1 kávovar 1 konvice 1 sada nádobí	10.000 Kč
<b>Celková cena</b>		<b>430.000 Kč</b>

Na základě výčtu investic je patrné, že je třeba disponovat počátečním kapitálem v hodnotě cca 400 000 Kč. Tento problém by bylo možné řešit úvěrem od banky nebo výpůjčkou z jiného rozvojového sektoru s nízkou úrokovou sazbou. Nejlepším řešením by bylo získat finanční prostředky prostřednictvím dotace.

## 7 Analýzy Centra společných služeb

### SWOT analýza

<b>Kladné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• připravenost a profesionalita v poskytování služeb a informací dle požadavků a specifik obcí,</li><li>• administrativní podpora malých obcí v oblasti přenesené působnosti obcí,</li><li>• znalost prostředí (územního i osobnostního),</li><li>• servis v oblastech, které zástupci obcí vygenerovali za potřebný,</li><li>• Css (jako DSO) umožní ovlivňovat členům fungování a kontrolu,</li><li>• možnost revize stanov – úprava rozhodovacích/ kontrolních pravomocí členů,</li><li>• reprezentace regionu navenek,</li><li>• spolupráce s MAS.</li></ul>	<b>Záporné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nastavení velmi vysokých členských příspěvků obcí pro zajištění chodu, Css (zájem má menší počet malých obcí),</li><li>• malé obce hospodaří s menším rozpočtem,</li><li>• pravidelná úhrada členských příspěvků do jiných organizací,</li><li>• pravidelná úhrada členských příspěvků a fakturovaných částek za provedené služby Css by nebylo pro obce ekonomicky zajímavé,</li><li>• nemožnost získávání aktuálních informací, které má k dispozici OÚ, ORP (jsou zasílány na obce, přístup mají obce - CZECHPOINT).</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• využití znalostního potenciálu RT</li><li>• stabilní, zkušený a profesionální tým,</li><li>• podněcování aktivit, které byly uvedeny jako cíle ve strategii,</li><li>• subjekt podněcující regionální rozvoj venkovské oblasti,</li><li>• snížení administrativní zátěže malých obcí,</li><li>• vytvoření nového DSO – nové příležitosti pro kvalitnější a efektivnější komunikaci zástupců obcí, kteří vyjádřili potřebu a</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedůvěra zástupců obcí v kvalitu prováděných služeb,</li><li>• velmi vysoké členské příspěvky,</li><li>• vysoká koncentrace poptávky po službách v jeden okamžik – riziko zahlcení agendou,</li><li>• personální rizika externích pracovníků (komunikace starostové x management Css, časová a prostorová flexibilita, vytváření vlastní iniciativy za účelem max. spokojenosti obcí, atd.),</li></ul>

<p>požadavek vytvořit nové DSO,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>možnost čerpání dotačních titulů – partnerství obcí a společné zájmy (cyklostezky, péče o seniory, startovací byty, školství, odpady),</li> <li>silnější vyjednávací pozice s ORP, krajem, obcemi,</li> <li>využití dotačního titulu na financování režijních nákladů Css.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vysoká konkurence podnikatelského prostředí (množství firem nabízejících služby pro obce za zvýhodněné tarifní částky),</li> <li>dopad zodpovědnosti (nutnost pojištění odpovědnosti managementu proti neúmyslným chybám a škodám),</li> <li>složitě úhrady za služby členům, problematika plátcovství DPH,</li> <li>poskytování služeb externími zaměstnanci „napřímo“.</li> </ul>
--	--

## Analýza rizik

Pravděpodobnost výskytu rizika

PRAVDĚPODOBNOST VÝSTKYTU			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ	ČÍSELNÉ VYJÁDRĚNÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOSTI
5	téměř jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se skoro vždy
4	pravděpodobné	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně se vyskytne
3	možné	od 2,1 do 3,0	někdy se může vyskytnout
2	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
1	téměř vyloučené	od 0,1 do 1,0	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Významnost vlivu, dopadu rizika

DOPAD RIZIKA			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ DOPADU	ČÍSELNÉ VYJÁDRĚNÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOSTI
5	katastrofický	od 4,1 do 5,0	významná ztráta
4	velmi významný	od 3,1 do 4,0	významná ztráta, soudní spor, významné poškození majetku
3	významný	od 2,1 do 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
2	drobný	od 1,1 do 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	téměř nezatelný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje zřetelně fungování



## Metoda semafor

	běžná rizika
	závažná rizika
	kritická rizika

Identifikované riziko	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
ztráta důvěry u představitelů obcí	3	5	15	
nízký výnos z poskytovaných služeb	3	5	15	
ztráta klíčových klientů	4	5	20	
riziko nedodržování zákonů	2	3	6	
riziko špatného vedení účetnictví	3	3	9	
riziko porušení smluvního ujednání	3	3	9	
riziko porušení termínů	3	3	9	
problémy s cash flow	4	4	16	
neschopnost splácet své závazky	3	2	6	

## Výstup kritických rizik

Identifikované riziko	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
ztráta důvěry u představitelů obcí	3	5	15	
nízký výnos z poskytovaných služeb	3	5	15	
ztráta klíčových klientů	4	5	20	
problémy s cash flow	4	4	16	

## 8 Finanční plán

Do tabulky cash flow jasně definovány náklady a příjmy. Náklady zahrnovaly mzdy interních zaměstnanců (ředitel + manažer). Je počítáno, že externí zaměstnanci by fakturovali své služby obcím prostřednictvím Css a Css by z celkové fakturované částky získalo 15 %. Výdaje na mzdy externích zaměstnanců nejsou do nákladů počítány.

Výše mzdového ohodnocení interních pracovníků je velmi podhodnocena vzhledem k velikosti agendy a zodpovědnosti, kterou by měli pracovníci na starosti.

Další důležitou položkou nákladů jsou finanční prostředky vydané na vybavení kanceláře (investice) a splátky úvěru, za který by byl pořízen služební osobní automobil.

Položky příjmů počítají s fakturací služeb obcím, s podílem částky od externích zaměstnanců ve výši 15 %, dále s členskými příspěvky obcí, které byly stanoveny na 5 Kč/1 obyvatele/měsíčně.

I přes toto nízké nastavení členských poplatků je zřejmé, že roční souhrnná částka + platba fakturovaných částek bude pro obce značnou finanční zátěží.

O členství v Css projevilo předběžně zájem cca 15 obcí, jedná se spíše o malé obce s menším obecním rozpočtem. Starostové obcí si ze svého rozpočtu nemohou dovolit realizovat jednorázově velké množství projektů (dotace a veřejné zakázky), protože by tyto náklady nepokryl obecní rozpočet. Předpokládá se, že právní služby obce nebudou využívat denně. Z uvedeného vyplývá, že fakturované částky nebudou pokrývat náklady, a tedy ani vytvářet zisk Css.

Do budoucna RT tým počítal v příjmech s finanční dotací ve výši 150 000 Kč na režijní výdaje Css (mzdové náklady zaměstnanců) s využitím vhodného dotačního titulu (např. OP Lidské zdroje a zaměstnanost).

V nastavení cash flow na rok 2016 bod zvratu nebyl stanoven, neboť výnosy nepokrývaly náklady a Centrum společných služeb tak bylo ztrátové a nebylo schopno pokrýt náklady na svou činnost a provoz. Řešením by mohl být překlenovací úvěr nebo navýšení počtu členských obcí, s tím by souvisely větší výnosy ve fakturovaných částkách.

## 9 Závěr

Ve zkoumaném území proběhlo dotazníkové šetření mapující u jednotlivých starostů dotázaných analyzovaných obcí reálný požadavek na vznik administrativních center pro obce, tzv. Centrum společných služeb. Toto centrum by mělo poskytovat obcím pomoc při řešení problémů, se kterými se menší z obcí SO ORP Holešov bez dostatečného personálního a odborného zázemí potýkají. Realizační tým provedl šetření se starosty obcí prostřednictvím řízeného rozhovoru. Cílem a výstupem šetření bylo monitorování zájmu obcí o zajištění určitých druhů služeb, poté se byl probírán způsob tohoto zajištění. V průběhu nadcházejících měsíců proběhlo několik formálních a neformálních jednání na úrovni individuálních diskuzí i schůzek tzv. fokusních skupin. Výsledkem bylo zjištění, že zástupci obcí projevují reálný zájem o řešení služeb formou zřízení Css v těchto oblastech: veřejné zakázky, dotační management, právní servis.

Zástupci obcí, kteří požadavek o zřízení Css projevili a vidí potenciál v Css – právnické osobě (DSO), jsou především starostové menších obcí z území SO ORP Holešov. Celkem by danou službu přivítalo cca 15 obcí. Je zřejmé, že otázka úspěšného chodu by se týkala také financování Css. A právě otázka ekonomiky provozu byla při jednání milníkem. Malé obce nedisponují dostatečně vysokým rozpočtem, ze kterého by byly schopny financovat management Css a dále fakturovat částky za provedené služby ze strany Css. Financování bylo navrženo tak, že členské příspěvky by pokrývaly mzdové náklady zaměstnanců (ředitel a manažer) a veškeré objednané úkony by obcím byly za zvýhodněnou cenu fakturovány. Právě z těch fakturovaných částek by se vytvářela určitá rezerva pro další chod a udržitelnost Css. Aby Centrum společných služeb pokrývalo odborné a profesní portfolio poskytovaných služeb s maximálním standardem a aktuálně platnou legislativou, byla by s právníkem uzavřena např. rámcová smlouva a pro Css by pracoval externě.

Myšlenka a idea fungování Css se starostům v globále velmi zamlouvala, nicméně při představení ekonomických nákladů a cash flow bylo zřejmé, že financování chodu Css by nebylo dlouhodobě finančně udržitelné zejména pro malé obce, které zájem skutečně projevily. Všechny obce z území SO ORP Holešov jsou členy MAS Moštěnka, kde taktéž členské příspěvky řádně hradí. Zřízení dalšího subjektu, který

by byl na finanční pomoci obcí existenčně závislý, je ještě nutno detailně promyslet. Aby docházelo k zisku, muselo by Centrum společných služeb rozšířit svou členskou základnu a především nabízet své služby i mimo území DSO. Tuto komplikaci by bylo možné řešit prostřednictvím větších příspěvků od města Holešova, které není tak příliš omezeno svým rozpočtem a má v tomto směru daleko větší možnosti.

V závěru došlo mezi starosty k jednotné shodě, že reálná možnost vzniku a založení Css jako DSO je pouze za finanční podpory (ideálně dotační podpory), která by pokryla režijní náklady (mzdy + provoz) nebo se zajištěním vyššího členského příspěvku od města Holešova, pouze do doby, než by se Css uplatnilo na trhu a získalo si finanční základnu pro další provoz a služby. Ideální časovou mírou pro dotační podporu jsou 2 roky.

Podklady pro vznik Css jsou připraveny prostřednictvím tohoto dokumentu.

## **10 Přílohy**

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 10.07.2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 19.08.2015, Prezenční listina.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 08.09.2015, Prezenční listina, fotografie.