

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

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.....	6
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	8
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....	9
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	11
6	INVESTIČNÍ PLÁNY.....	13
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	14
7.1	SWOT ANALÝZA.....	14
7.2	ANALÝZA RIZIK.....	15
8	FINANČNÍ PLÁN.....	18
9	ZÁVĚR	20
10	PŘÍLOHY	21

1 Popis Centra společných služeb

Původní záměr, který vedl k výběru tématu pro efektivní meziobecní spolupráci Administrativní podpora obcí, byla potřeba navázat na předchozí četná dotazníková šetření, ze kterých vyplývalo, že na území SO ORP Karlovy Vary je opravdová potřeba zajištění některých služeb, které zvláště menší obce nejsou schopné zajistit vlastními silami, nebo je jejich zajištění formou služeb od třetích osob finančně náročné a mnohdy i nevýhodné.

V průběhu jednotlivých jednání se však ukázalo, že efektivnější bude využití stávajících DSO a rozšíření jejich personálních kapacit, aby byly naplněny potřeby a požadavky jednotlivých obcí. Ty se většinou ubírají směrem k dotačnímu managementu a s tím související také řešení výběrových řízení.

1.1 Popis Centra

Centrum společných služeb na území SO ORP Karlovy Vary je potřeba vnímat jako několik na sobě nezávislých organizací. Vychází to z výše zmíněného faktu, že je vhodné využít stávajících DSO na území SO ORP působících.

Základním předpokladem je rozvíjení aktuálně poskytovaných služeb těmito svazky:

Název DSO

Obce na území SO ORP Karlovy Vary

Svazek obcí Slavkovský les pro obnovu venkova	Bečov nad Teplou, Bochov, Krásné Údolí, Teplička, Chodov, Otročín, Stanovice, Stružná
Svazek obcí Doupovské Hory	Andělská Hora, Čichalov, Chyše, Pšov, Stružná, Štědrá, Toužim, Valeč, Verušičky, Žlutice
Svazek obcí Sokolov – výchov	Jenišov, Hory, Mírová
Sdružení Krušné hory – západ	Dalovice, Děpoltovice, Jenišov, Nová Role, Nové Hamry, Otovice, Sadov, Smolné Pece, Šemnice

Dvě třetiny obcí SO ORP Karlovy Vary jsou v současné době součástí alespoň jednoho dobrovolného svazku obcí, jehož hlavním tématem činnosti je rozvoj regionu. Dá se tedy říci, že tyto svazky *jsou základem* pro budoucí rozvoj služeb tak, aby jednotlivá DSO fungovala jako *Centra společných služeb* pro své zavedené regiony. Přesah takové meziobecní spolupráce bude minimálně spočívat v tom, že

bude zahrnovat spolupráci mezi obcemi z nejméně tří až čtyř sousedících správních oblastí obcí s rozšířenou působností.

Budoucí centra společných služeb budou tedy personálně, administrativně i z hlediska struktury vedení vycházet ze stávajících DSO a další služby rozšíří současné spektrum možností jednotlivých DSO jak podpořit rozvoj svých obcí jak na úrovni regionálního rozvoje, tak i na úrovni zvýšení administrativní soběstačnosti a zvýšení efektivity využití prostředků čerpaných z dotačních titulů.

Centrum společných služeb stojící na základu již zavedeného DSO přinese svým obcím finanční úsporu (využití sdílených služeb v oblasti výběrových řízení a dotačního managementu), společné financování těchto služeb za využití systému solidarity, spolupráce s manažerem, kterého starostové dobře znají a který má dlouhodobé zkušenosti s daným územím.

V tabulce výše zmíněná DSO mohou zajišťovat uvedené služby pro své členské obce, ale také pro obce, které například nejsou součástí žádného jiného mikroregionu. Zároveň se také předpokládá metodická spolupráce jednotlivých DSO, aby poskytované služby odpovídaly stejné filozofii. Cílem je, aby měly všechny obce stejné startovací možnosti v „soutěži“ dotačního prostředí a nebyly a priori nuceny být součástí DSO. Na druhou stranu je jasné, že členské obce budou mít vždy více příznivé podmínky hlavně z hlediska financování jednotlivých služeb proti obcím, které součástí svazku nejsou.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Centrum společných služeb by mělo, jak vyplynulo z dotazníkových šetření, nabízet hlavně služby v oblasti poradenství a dotačního managementu, služeb spojených s rozvojem regionu a také v oblasti vedení výběrových řízení.

Název služby

Popis

Rozsah služby

Název služby	Popis	Rozsah služby
Poradenství a dotační management	Tato služba má za úkol pomoci jednotlivým obcím s orientací v systému dotací. Neboť mají obce relativně široké možnosti v čerpání dotací z různých operačních programů, krajských titulů a národních i mezinárodních fondů, je potřeba, aby měli k dispozici specialistu, který bude schopný na základě rozvojové strategie obce či jen zásobníku	Poradenství by mělo být poskytováno všem obcím průběžně po celý rok. Starostové prostřednictvím e-mailu či jiného zvoleného informačního kanálu dostávají pravidelné informace o chystaných či probíhajících výzvách jednotlivých programů. Služba dotačního managementu – zajištění realizace projektů se vztahuje opět na všechny obce

	<p>záměrů vyhledávat vhodné příležitosti k čerpání dotací.</p> <p>Spolu s poradenstvím je také spojené celkové zajištění realizace projektu podpořeného z daného dotačního programu, fondu apod.</p>	<p>avšak vždy na výslovnou žádost dané obce. Služba spočívá v kompletním zajištění realizace projektu – napsání žádosti, zajištění vhodných dodavatelů, dohled nad samotnou realizací projektu, vyúčtování. Všechny tyto služby jsou však podmíněné úzkou spoluprací se sestarostou.</p>
Rozvoj regionu	<p>Služba úzce související a v podstatě předcházející využití předchozí služby – vytvoření strategického dokumentu obce, případně i daného DSO.</p>	<p>Centrum společných služeb musí být schopno vytvořit ve spolupráci s vedením obce či města a s jejich obyvateli strategický dokument, který bude odrážet aktuální situaci v obci a plány pro nadcházející roky (ideálně pro nadcházejících 5 – 7 let), vytvoření zásobníku projektů, jeho aktualizaci a zajištění kvalitní připravenosti jednotlivých záměrů.</p>
Výběrová řízení	<p>Zajištění správného vedení výběrových řízení či poptávek</p>	<p>Nedílnou součástí služeb spojených s dotačním managementem a rozvojem regionu je také zajištění výběrových řízení. Centrum služeb by mělo být schopno zajistit obcím správně vedené výběrové řízení ať už jde o realizace dotovaných projektů, nebo akce financované čistě z prostředků obce.</p>

Navrhované služby vycházejí ze současné „nabídky“ služeb, které DSO poskytují svým členským obcím. Avšak se předpokládá profesionalizace jednotlivých oblastí a jejich rozvoj jak do kvality, tak i do kvantity. Cílem je zajistit stejný servis pro všechny obce.

2 Vymezení a analýza trhu

Na území správního obvodu ORP Karlovy Vary působí 7 dobrovolných svazků obcí, jedná se o Region Karlovarský venkov, Svazek obcí Doupovské hory, České lázně – Salony Evropy, Vodohospodářské sdružení obcí západních Čech, Sdružení Krušné hory – západ, Svazek obcí Slavkovský les pro obnovu venkova a Mikroregion Sokolov – východ. Všechny dobrovolné svazky obcí jsou více či méně aktivní. Některé ze svazků uvažují o rozšiřování o další členy. Z těchto sedmi svazků jsou 2 monotematicky zaměřeny, kdy svazek České lázně – Salony Evropy svou aktivitu zaměřil na zajištění realizace a financování procedury přístupu členů svazku obcí na seznam světového dědictví UNESCO. Druhý svazek Vodohospodářské sdružení obcí západních Čech je soustředěn na zajišťování správy a řízení obecních vodovodů a kanalizací, skupinových vodovodů a kanalizací v zájmovém území (svazek sdružuje celkem 92 obcí). Všechny monotematicky zaměřené svazky mají územní přesah.

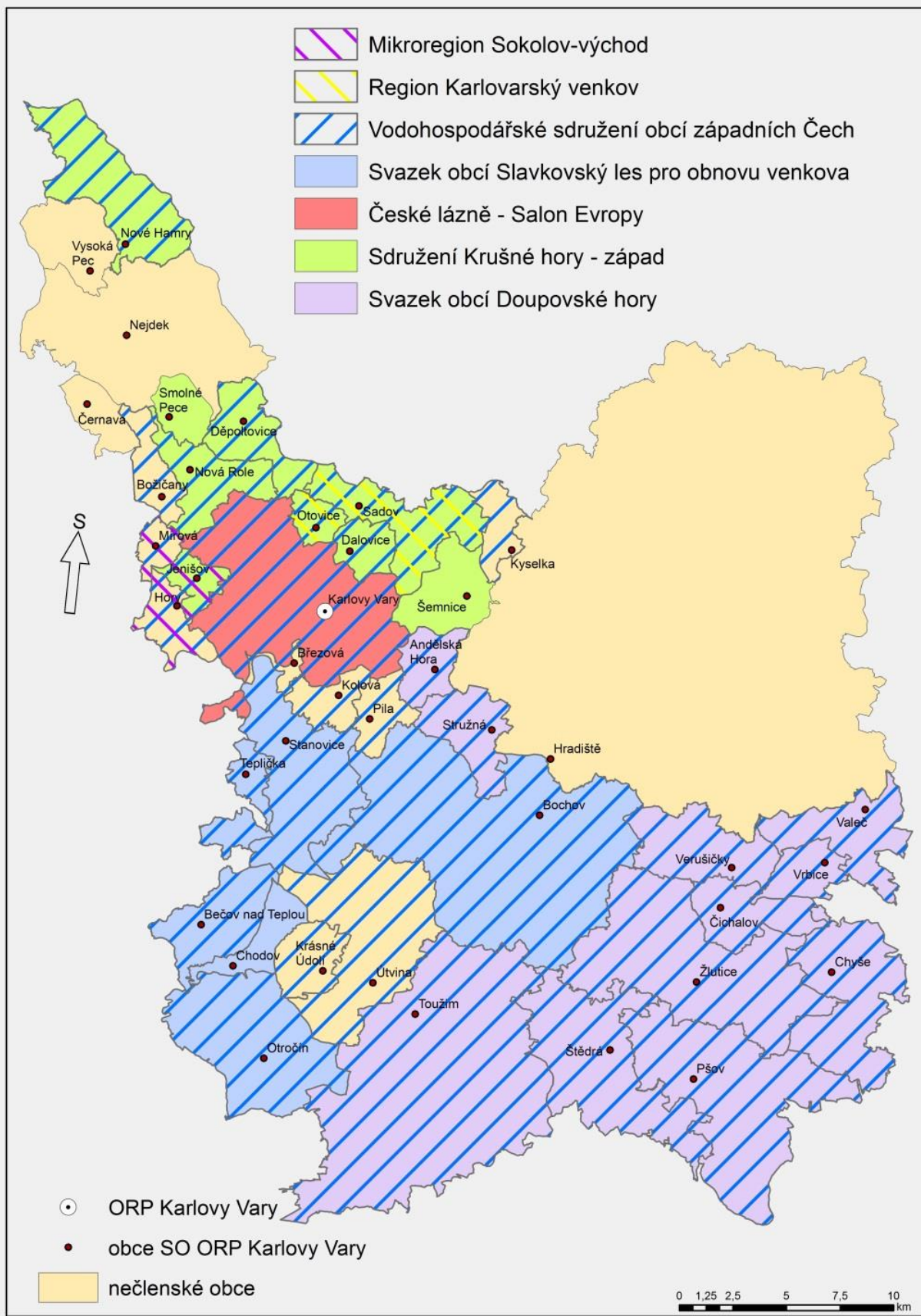
Ostatní dobrovolné svazky obcí jsou zaměřené na rozvoj regionu a dotační management. V současné chvíli však žádný ze svazků není cíleně zaměřený na komplexní rozvoj regionu.

Jak vyplývá z níže uvedené mapy, zabírají DSO významnou část SO ORP Karlovy Vary (potažmo celého Karlovarského kraje).

Poptávka po servisním středisku vyplývá po celou dobu realizace projektu na podporu meziobecní spolupráce a začala se projevovat ve výstupech z dotazníkových šetření.

Zcela zásadně se však při jednotlivých debatách starostové stavěli proti založení nového DSO, které by jako Centrum společných služeb spravovalo celé nebo většinu území SO ORP Karlovy Vary. Ideálním řešením se ukázalo využití současného pokrytí SO ORP Karlovy Vary stávajícími a zavedenými DSO, které část služeb budoucího servisního střediska již poskytují a mohou stavět na dobré znalosti území, jednotlivých obcí, starostů a na dobré orientaci v oblasti dotací a rozvoje obcí.

Působnost jednotlivých Center společných služeb je tedy definována přibližně hranicemi jednotlivých DSO. Nelze předpokládat, že by všechny DSO působící na území SO ORP Karlovy Vary zahájily činnost Center společných služeb v jednu chvíli se stejným portfoliem služeb a pro celé své území. Vždy bude záležet na konkrétní vůli starostů daných území. V budoucnu se však díky této filozofii otevírá možnost sdílení méně obvyklých či ekonomicky nebo personálně více náročných služeb nejen v rámci obcí jednoho DSO, ale mezi různými Centry společných služeb.



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)

3 Marketingová strategie

Vzhledem k faktu, že by se pro vznik Centra společných služeb měly využít stávající DSO, nepředpokládá se výrazně náročná marketingová strategie. Nicméně i tak je potřeba navrhované služby propagovat a dostatečně přesvědčivě nabídnout do území DSO i mimo něj.

✓ **Marketingová strategie v případě členských obcí DSO**

Propagace nabízených služeb bude vycházet z faktu, že stávající management „jen“ rozšiřuje současné portfolio služeb a bude těžit ze své důvěryhodnosti, znalosti území a osobních vztahů s jednotlivými starosty. Pro členské obce DSO by nabízené služby měly být rozhodně levnější a „pružnější“ než v případě zajištění dané služby *cizí* firmou.

✓ **Marketingová strategie v případě obcí, které reálně uvažují vstoupit do DSO**

Už jen samotné portfolio služeb by mělo být marketingovým nástrojem pro získání nových obcí ke vstupu do DSO. Pokud by při rozhodování dané obce o vstupu do DSO mělo rozhodovat převážně množství nabízených služeb, je DSO zajišťující Centrum společných služeb potřeba „nabízet“ jako market služeb pro obec. Na druhou stranu je potřeba vzít vždy v úvahu, kde daná obec sídlí, aby zde byla souvislost také historická a územní.

✓ **Marketingová strategie v případě ostatních obcí**

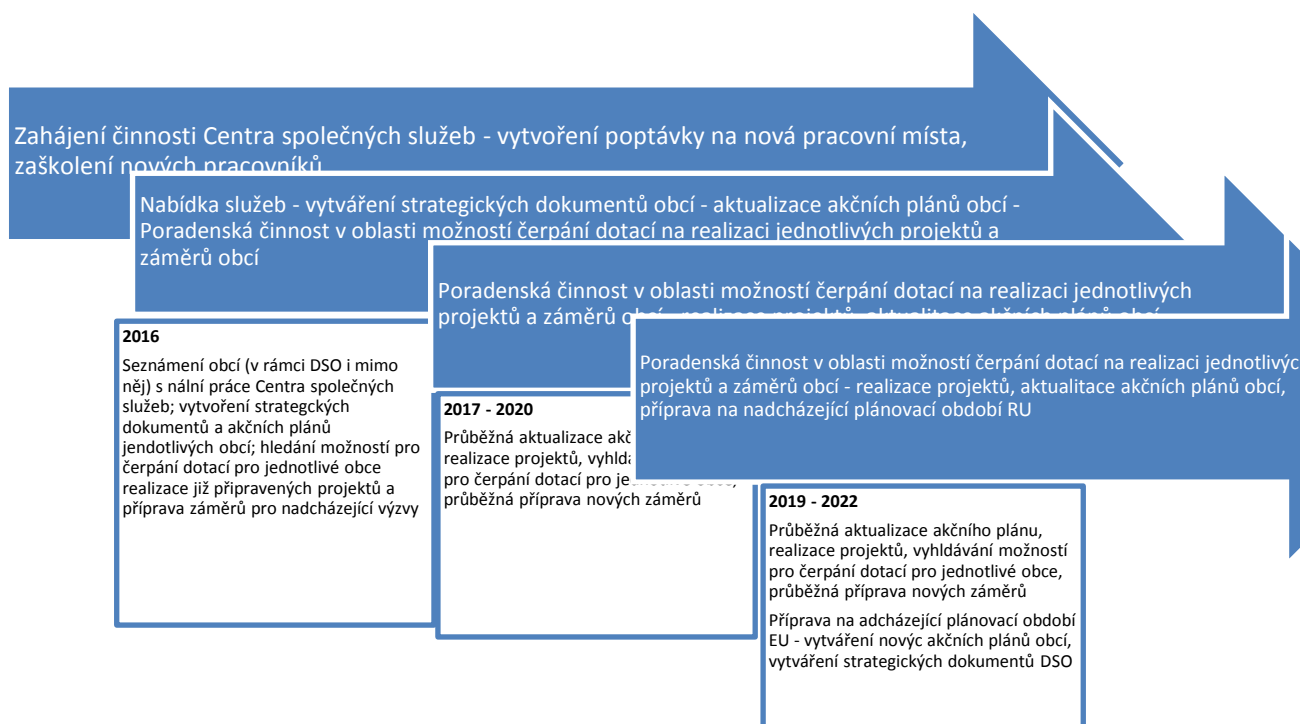
Pokud by měly být možnosti Centra společných služeb nabízeny také obcím mimo DSO, měla by být základním marketingovým předpokladem komplexnost poskytovaných služeb, kdy je možné zajistit rozvoj v dané obci „na klíč“.

Ve všech třech případech jde v podstatě o nabízení stejných předností, avšak je potřeba odlišit způsob, jakým se budou informace o Centru společných služeb distribuovat.

Pokud jde o členské obce daného DSO, dá se předpokládat, že budou obce zpraveny o těchto službách na společném jednání, kde si také odsouhlasí způsob, jaký budou služby čerpány a hrazeny.

V ostatních dvou případech je potřeba se buď zúčastňovat poptávkových řízení například na zajištění VŘ či vyhotovení strategického plánu a také tuto nabídku aktivně vytvářet.

4 Časový harmonogram aktivit



➤ Počáteční fáze 2015 - 2016

Příprava na provoz Centra společných služeb předpokládá v první řadě zajištění dostatečných personálních kapacit (podrobněji popsáno v kapitole 5), vyškolení zaměstnanců a vytvoření přehledné nabídky služeb

➤ Nabídka služeb 2015 - 2016

Nabídka Centra společných služeb by měla vznikat souběžně s přípravou personální kapacity. Předpokládá se vytvoření přehledného schématu nabízených služeb a jejich vzájemné návaznosti tak, aby mohly obce včas vyhodnotit své aktuální potřeby

➤ Vytvoření akčních plánů obcí 1. polovina 2016

V této fázi činnosti Centra společných služeb jsou zpracovávány, aktualizovány či upravovány zásobníky projektů jednotlivých obcí

➤ Poradenství 2016 a dále průběžně

Pravidelné informování obcí o možnostech čerpání dotací

➤ Realizace projektů 2016 a dále průběžně

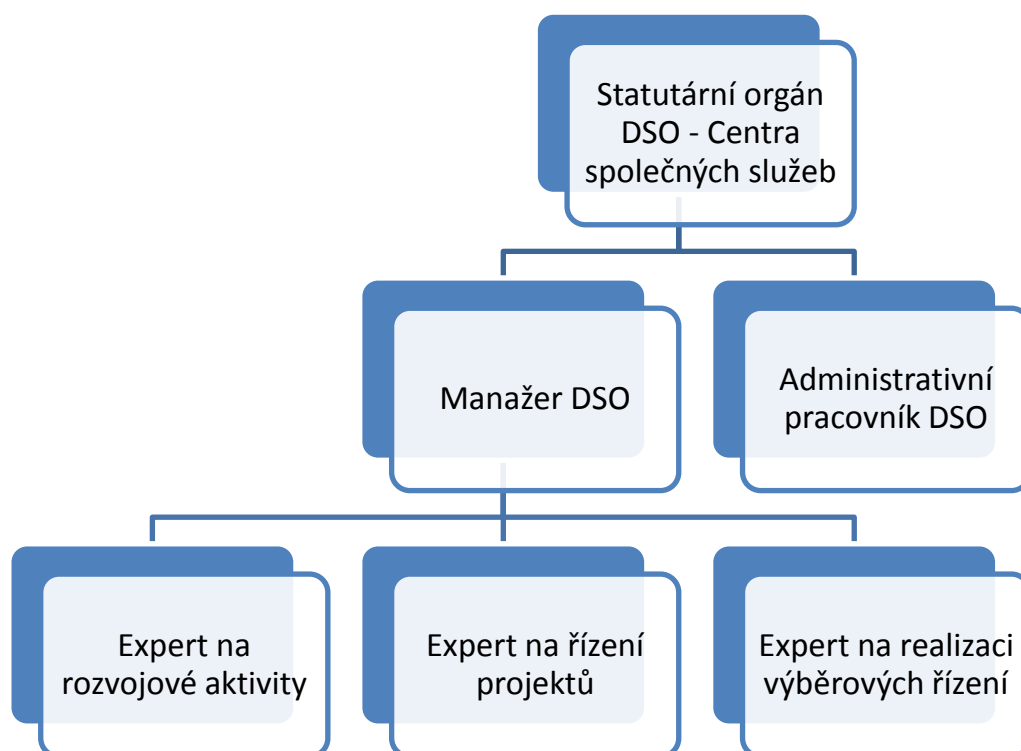
Komplexní zajištění realizace projektů a záměrů dle zásobníků projektů obcí a aktuálních možností rozpočtů jednotlivých obcí a také dle možností čerpání dotací. S tím je spojená i průběžná služba zajištění výběrových řízení

➤ **Příprava na další plánovací období EU 2019 – 2022**

V této fázi se část činnosti Centra společných služeb přesouvá spíše na zpracovávání nových strategických dokumentů obcí a DSO jako takových a pozornost se směřuje k evaluaci dosavadní činnosti Centra společných služeb, míře úspěšnosti realizací jednotlivých plánů obcí a přípravu nových akčních plánů podle aktuálních podob nových operačních programů a evropských fondů.

5 Personální zajištění

Organizační struktura Centra společných služeb



Statutární orgán DSO – zpravidla předseda, či vícečlenný řídicí orgán DSO. Volená funkce, formální vedení Centra společných služeb s přímou odpovědností za poskytované služby. Přímou řídí *manažera DSO a administrativního pracovníka DSO*.

Administrativní pracovník DSO – předpokládaný pracovní úvazek je 0,3. Náplň práce se skládá převážně ze zajištění administrativního chodu kanceláře DSO, respektive Centra společných služeb. Asistence manažerovi a jednotlivým expertům, vedení DSO

Manažer DSO – předpokládaný pracovní úvazek 1,0. Náplň práce spočívá ve vedení kanceláře DSO, realizace společných projektů DSO, řízení jednotlivých expertů, komunikace se starosty

Expert na rozvojové aktivity – předpokládaný pracovní úvazek 0,5 – 1,0. Náplň práce spočívá v přípravě strategických dokumentů obcí, aktualizaci akčních plánů ve spolupráci s *Expertem na řízení projektů*, zajištění informací o možnostech aktuálních výzev jednotlivých OP

Expert na řízení projektů – předpokládaný pracovní úvazek 0,5 – 1,0. Náplň práce spočívá v realizaci projektů jednotlivých obcí, úzká spolupráce s *Expertem na rozvojové aktivity* a s *Expertem na výběrová řízení*.

Expert na výběrová řízení – předpokládaný pracovní úvazek 0,5. Náplň práce spočívá v realizaci výběrových řízení pro DSO i jednotlivé obce, úzká spolupráce s *Expertem na řízení projektů*.

Předpokládaný způsob financování:

Manažer DSO a Administrativní pracovník – úvazky hrazeny z členských příspěvků obcí v kombinaci s podporou Karlovarského kraje. Vzhledem k tomu, že příspěvek kraje není nárokový, musí být obce připravené nést případně náklady na tyto pracovníky z vlastních rozpočtů.

Expert – vzhledem k tomu, že aktivity těchto pracovníků jsou úzce vázány na individuální potřeby obcí a jedná se o *rozšíření služeb* DSO, předpokládá se, že budou jednotlivé úvazky financovány z plateb za jednotlivé služby, v případě experta na řízení projektů se dá s úspěchem předpokládat, že mzda tohoto zaměstnance bude řešena v rámci realizovaných projektů.

6 Investiční plány

Pokud by Centrum společných služeb mělo zajišťovat svůj provoz přesně výše stanoveným počtem pracovníků, je velice pravděpodobné, že se dané DSO nevyhne alespoň základním investicím do výpočetní techniky. Je potřeba počítat s nákupem počítačů, ideálně notebooků, aby mohli *experti* pracující převážně na částečné úvazky svou činnost provádět například z domova, či měli možnost řešit potřeby obcí přímo na místě. S nákupem vozu DSO v takovém případě nepočítají. Předpokládá se zajištění mobility pracovníků vlastními prostředky, případně s proplácením cestovních nákladů.

Investice/ provozní náklady	Částka (odhad)	Popis
Výpočetní technika – notebook	3 x 10 000 Kč	Předpokládá se zakoupení notebooku pro každého <i>experta</i> . Důvodem je zajištění mobility pracovního místa zaměstnance
Cestovní náhrady	3 x 2000 Kč / měsíc	Uvedená částka předpokládá měsíční limit pro každého zaměstnance Centra společných služeb.

Vzhledem k tomu, že DSO pracují v podstatě jako neziskové organizace, kdy případně generovaný zisk se vrací opět do území, je potřeba snižovat také provozní náklady na minimum. Pro Centrum společných služeb je důležité kvalitní zázemí v podobě dobře fungující a vybavené kanceláře (Počítač, multifunkční tiskárna, projektor, zasedací místnost) a také flexibilní zaměstnanci. Není žádoucí vytvářet majetek, který generuje další náklady, jako jsou například služební vozy. Měsíční provozní náklady Centra společných služeb by neměly přesahovat 15000 Kč (nájemné za prostory kanceláře, kancelářské potřeby, poštovné, drobné výdaje, internetové připojení a telefon).

7 Analýzy Centra společných služeb

7.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Centrum společných služeb postavené na základu již existujícího DSO je důvěryhodným partnerem pro obce	Problematika lidských zdrojů v regionu – Centrum společných služeb je potřeba doplnit dalšími zaměstnanci – vysoké nároky na profesionalitu a flexibilitu
Komplexní zajištění služeb spojených s rozvojem obcí	Fungování Centra společných služeb je závislé na vůli členských obcích DSO
Členské obce DSO mohou přímo ovlivnit cenu jednotlivých služeb	Zajištění financí pro Centrum společných služeb je téměř závislé na fungování dotačních programů
Zájem starostů o rozvoj Centra společných služeb	Vysoce konkurenční prostředí
Klíčoví – vedoucí zaměstnanci Centra společných služeb jsou v tomto případě tvořeni ze zkušených manažerů DSO	
Při nabízení služeb i mimo členskou základnu DSO – získávání prostředků na rozvoj daného území (DSO) a zajištění dalších prostředků na spolufinancování zaměstnanců	
Příležitosti	Hrozby
Zjednodušení čerpání dotací pro obce	Nedostatečná kvalifikace pracovníků centra – fluktuace
Možné další rozšiřování portfolia nabízených služeb a nabízení služeb i mimo členskou základnu DSO	Nezájem starostů o využívání nabízených služeb
Vytvoření nových pracovních míst	Neochota obcí podílet se na provozních nákladech v začátcích provozu Centra společných služeb
Zvýšení vlivu starostů členských obcí na rozvoj regionu – větší spolupráce mezi	Změny ve vedení členských obcí DSO

Centrum společných služeb by mělo v první řadě naplňovat potřeby obcí v DSO. Z toho vyplývají na jedné straně jasné výhody – konkrétní cílová skupina uživatelů služeb – obce a města v DSO. Na druhou stranu je právě toto zároveň i slabou stránkou, neboť při změně politické situace v obcích se může Centrum společných služeb dostat na okraj zájmu. Zde se ale nabízí příležitost v podobě nabízení služeb také mimo členskou základnu obcí daného DSO. Lze však jen těžko předpokládat, že by se Centrum společných služeb stalo absolutně nezávislé na svém DSO. V oblasti regionálního rozvoje, dotačního managementu a podobně je poměrně velká konkurence v podobě rozvojových agentur. DSO by mělo být s Centrem společných služeb konkurenceschopné hlavně díky cenové politice příznivé pro obce a také proto, že jej fakticky budou řídit právě samotní představitelé daných obcí a měst.

7.2 Analýza rizik

Rizika jsou členěna do čtyř kategorií:

- Právní riziko (smluvní vztahy uvnitř DSO, smluvní vztahy Centra společných služeb s dalšími odběrateli služeb)
- Organizační riziko (zaměstnanci, politická situace v obcích)
- Technické riziko (zázemí Centra společných služeb)
- Finanční riziko (finanční zajištění provozu Centra společných služeb)

Hodnocení rizika:

- Pravděpodobnost výskytu rizika – 5 (téměř jisté) – 1 (téměř vyloučené)
- Dopad rizika – 5 (fatální) – 1 (téměř neznatelný)
- Úroveň rizika (P*D) – 25 (kritické riziko) – 1 (běžné riziko)

Kategorie rizika/ název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení rizika	Nositel rizika
	Pravděpo dobnost (P)	Dopad (D)	V = P*D		
Právní riziko					
Nesprávně nastavené smluvní vztahy upravující spolupráci Centra společných služeb a obcí	1	4	4	Zajištění právní podpory při přípravě smluvních vztahů	DSO
Organizační riziko					
Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	2	5	10	Zajištění metodického vedení nových zaměstnanců, školení	DSO
Nezájem uchazečů o zaměstnání zapojit se do práce v Centru společných služeb	2	3	6	Včasné vypsání výběrového řízení na obsazení jednotlivých pozic, finanční motivování	DSO
Nezájem obcí o nabízení služby	3	4	12	Propagace služeb, pravidelná komunikace s obcemi	DSO, jednotlivé obce
Technické riziko					
Nedostatečná vybavenost kanceláře Centra společných služeb	1	3	3	Podpora ze strany členských obcí DSO	DSO, jednotlivé obce
Finanční riziko					

Neochota podílet se na financování provozu Centra společných služeb ze strany obcí	3	5	15	Zapojení co nejvíce členských obcí DSO a dalších možných zájemců o služby, komunikace s obcemi	Jednotlivé obce
--	---	---	----	--	-----------------

Z výše uvedené analýzy vyplývají tři největší rizika pro existenci Centra společných služeb. Je to v první řadě potenciální neochota financovat provoz Centra v začátcích jeho fungování. Zde je potřeba nutnost podílet se na „rozjezdu“ centra ze strany obcí na jednání DSO důkladně vysvětlit. Pokud by neochota přetrvávala, je potřeba zpočátku snížit nároky na počet zaměstnanců a snažit se hledat prostředky i vně DSO. Naopak se tím však zvyšuje riziko nižší kvalifikovanosti nabízených služeb.

Nezájem obcí o nabízené služby bude úzce souviset s případnými změna politické situace v jednotlivých zastupitelstvech. V současné době by však měl být budoucí zájem o služby předem znám.

8 Finanční plán

Počáteční náklady na provoz Centra společných služeb budou sestávat z případného technického dovybavení kanceláře (notebooky pro *experty*, případně další drobné vybavení kanceláře). Vzhledem k tomu, že by základnou Centra společných služeb mělo vždy být již existující DSO, nepředpokládají se výrazné investiční náklady v počátku existence centra.

Financování zaměstnanců Centra společných služeb bylo již nastíněno v kapitole 5 Personální zajištění. Minimálně 1,5 úvazku by mělo být DSO schopné financovat z vlastních zdrojů například s přispěním Karlovarského kraje (ten v současné době podporuje manažery DSO 75% příspěvkem na mzdu).

Experti by měli být nejpozději v druhém roce fungování Centra společných služeb být financovatelní z vlastní činnosti.

Investice/ provozní náklady	Částka (odhad)	Popis
Výpočetní technika – notebook	Max 3 x 10 000 Kč	Předpokládá se zakoupení notebooku pro každého <i>experta</i> . Důvodem je zajištění mobility pracovního místa zaměstnance
Cestovní náhrady	3 x 1000 Kč / měsíc	Uvedená částka předpokládá měsíční limit pro každého zaměstnance Centra společných služeb.
Školení pro nové zaměstnance	Max 3000 Kč	Náklady by měly sestávat z případných účastnických poplatků, školení je možné sjednat s Karlovarským krajem, městem Karlovy Vary
Provozní náklady na chod kanceláře	Max 15000 Kč	Nájemné, telefony, internet, kancelářské potřeby, drobné výdaje

Příjmy	Částka (odhad)	Popis
Příspěvky obcí	Cca 20 000 Kč	Roční příspěvek obce na provoz Centra společných služeb. Předpokládá se, že po prvním roce fungování bude možné tento příspěvek snížit v závislosti na četnosti využívání služeb.

Platby za služby – zpracování strategického dokument	10 000 Kč	Jednorázová platba za zpracování strategického dokumentu obce
Platby za služby – aktualizace zásobníku projektů	zdarma	
Platby za služby – řízení realizace projektu	5% z celkové částky projektu Využití mzdových prostředků na koordinátora v rámci projektu	V případě řízení projektů, u kterých se předpokládá, že nebude součástí uznatelných nákladů mzda koordinátora, bude stanovený poplatek za řízení projektu. Měl by být ve výši 5% z celkové částky V případě, že je mzda koordinátora uznatelným nákladem, je možné financování služby vyřešit touto cestou
Platby za služby – výběrová řízení	5% z celkové částky projektu	

Navržené příjmy a výdaje jsou předpokladem prvního roku fungování centra a jsou návrhem, který by musel projít jednotlivými schvalovacími procesy daných DSO. Základní myšlenkou Centra společných služeb je zajištění provozuschopnosti a dostatečných prostředků na mzdy či odměny jednotlivých pracovníků téměř výhradně z plateb za jednotlivé služby.

9 Závěr

Navrhované zajištění Center společných služeb vznikajících na základě již existujících DSO vychází z potřeb a přání starostů území SO ORP Karlovy Vary, respektive menších obcí a měst. Reflektují tak na nedostatečnou vlastní personální kapacitu, která by jim umožnila řešit rozvoj obce a dotační management z vlastních zdrojů.

Současné dotační programy zvláště malé obce zatěžují přemírou administrativy a Centrum společných služeb nabízející zajištění řízení projektů a výběrových řízení prostřednictvím profesionálů je jedinečným řešením tohoto problému. Na jedné straně se obce „zbaví“ administrativní zátěže, na straně druhé si stále drží přímý vliv na fungování takové organizace a spoluodpovídají za chod Centra společných služeb.

V případě zajištění Centra společných služeb na základě existujících a dobře zavedených DSO odpadají nepříznivé vlivy, které by mohly provázet zcela nový subjekt, který by nutil obce k dalším členstvím a kumulování členských příspěvků. Centrum společných služeb fungujících jako součást existujícího DSO může těžit z dobře fungujících vztahů se starosty a z dobré znalosti území. Zároveň se také každé takové Centrum může zaměřit na specifické potřeby konkrétního území.

Chod Centra společných služeb bude zajišťovat manažer DSO. Zde je předpoklad klasického pracovního poměru. Jednotlivé služby budou zajištěny prostřednictvím *expertů* na dané oblasti. Tyto pracovní pozice je vhodné řešit jako smluvní vztah mezi DSO a OSVČ, případně formou DPP a podobně.

Centrum společných služeb by mělo začínat jako servisní organizace zajišťující hladký průběh realizací dotovaných projektů. V budoucnu se předpokládá individuální rozšiřování portfolia služeb podle požadavků jednotlivých regionů. Nabízí se zajištění právní podpory obcím, účetní služby pro malé obce a zajištění databáze kontaktů na další specialisty v rozličných odvětvích, jejichž služby by mohly obce čerpat prostřednictvím svého DSO (IT apod.).

V současné době je formování Centra společných služeb ve fázi záměru a obce stále ještě nejsou pevně rozhodnuté, zda budou chtít takovýmto způsobem problematiku rozvoje řešit. Největší brzdou je v současné době nevelká ochota finančně se podílet na vzniku a chodu Centra v jeho začátcích.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 30.7.2015, Prezenční listina.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 7.8.2015, Prezenční listina.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14.9.2015, Prezenční listina,