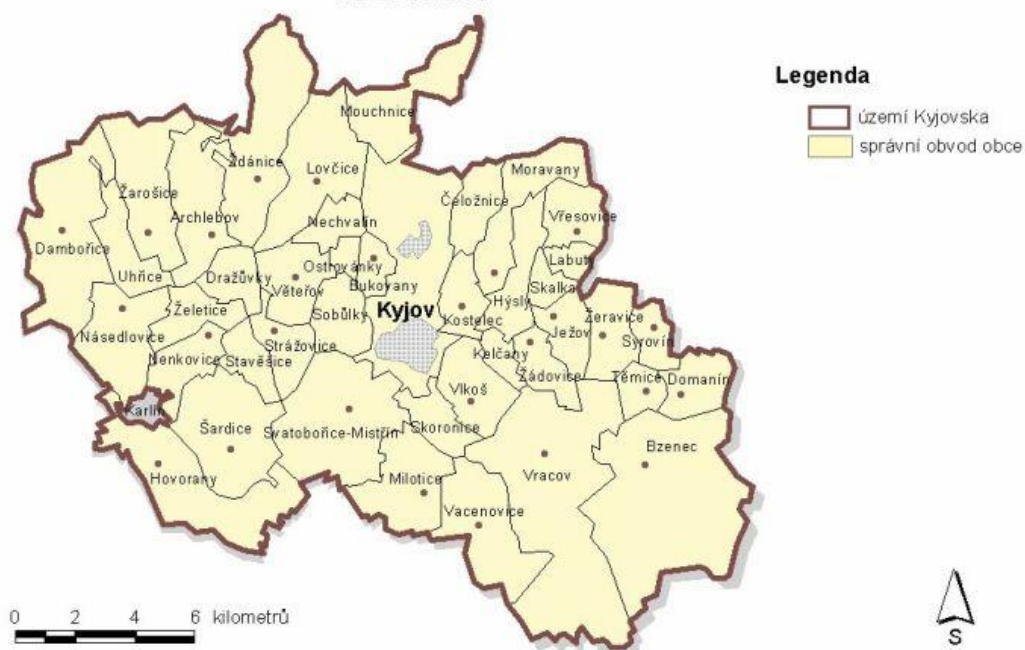


Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Kyjov

Téma: Administrativní podpora obcí

SPRÁVNÍ OBVOD OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ OBEC KYJOV



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

OBSAH:

1	POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	3
1.1	POPIS CENTRA	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	4
1.3	KONKURENCESCHOPNOST	5
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU	7
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	11
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT.....	12
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	13
6	INVESTIČNÍ PLÁNY	15
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	16
8	FINANČNÍ PLÁN	18
9	ZÁVĚR	22
10	PŘÍLOHY	24

1 Popis Centra společných služeb

Starostové ORP Kyjov se scházejí na pravidelných poradách, kde si vyměňují informace a často také dochází k diskuzím na téma společných služeb. Na tyto diskuze následně navázal dotazník zpracovaný v rámci projektu Meziobecní spolupráce, který identifikoval potřebu spolupráce v oblastech:

1. Právní podpory,
2. Ekonomické agendy,
3. Dotačního managementu,
4. Veřejných zakázek,
5. IT podpory,
6. Technické a stavební podpory,
7. Rozvoje obce.

O tyto společné služby projevují zájem převážně starostové menších obcí, kteří nemají dostatečné personální kapacity ani kvalifikační předpoklady pro samostatný výkon těchto služeb, a přitom jsou ze zákona povinni řešit související problémy spadající do těchto agend. Někteří starostové působí také jako neuvolnění, a proto jsou ve výkonu své funkce omezeni i časem.

Cílem Centra společných služeb proto bude primárně řešit základní věcná témata z oblasti samostatné působnosti obcí, v rámci nichž se otevírá významný prostor pro spolupráci v území. Dosáhnout tak zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných jednotlivými obcemi a efektivního využití dostupných finančních prostředků spojených se sdílením odborné personální kapacity v rámci daného územního obvodu.

Později se v diskuzích starostů na společných jednáních oproti původnímu návrhu řešených oblastí meziobecní spolupráce objevila nová prioritní témata nezaměstnanost a cestovní ruch, u nichž cítí starostové možný potenciál růstu a zlepšování při budování spolupráce i v těchto oblastech.

1.1 Popis Centra

Centrum bude vytvořeno na platformě Dobrovolného svazku obcí Severovýchod, jehož hlavním předmětem činnosti je v současné době zajišťování sběru, třídění a likvidace komunálního odpadu prostřednictvím vlastní firmy Ekor s.r.o.. Využití stávající platformy DSO je výhodné vzhledem k částečně exitujícím personálním kapacitám, v podobě účetní DSO. Další výhodou je již zavedená forma komunikace mezi členskými obcemi a jejich ochota domlout se na společných řešeních místních problémů. Tato situace zajišťuje také dobrý předpoklad pro rozvoj spolupráce v dalších oblastech.

Zmíněná forma meziobecní spolupráce má také oporu v právní úpravě problematiky meziobecní spolupráce vycházející ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších. Konkrétně ustanovení § 46 právě citovaného zákona výslovně stanoví, že obce mohou při výkonu samostatné působnosti vzájemně spolupracovat.

Při budování centra budou využity zkušenosti DSO s realizací společných projektů a zapojování se do zpracování rozvojových aktivit v regionu. V obou těchto oblastech lze očekávat synergii s budoucími aktivitami centra. Také v oblasti řešení přestupkové agendy hledají obce společná řešení s využitím právního týmu ORP Kyjov.

Realizace společného centra služeb poskytne obcím odborný background a budou mít větší jistotu řešení situací souvisejících s jejich zákonnými povinnostmi. Na společné platformě mohou být dále řešeny i další záležitosti vzájemnou výměnou zkušeností mezi starosty a vytvářeny tak příklady dobré praxe. Vytvoření centra služeb může navíc přinést finanční úsporu oproti individuálnímu řešení. Tento inovativní přístup se stane dobrým precedentem v regionu.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Centrum společných služeb bude postaveno na kanceláři spadající pod DSO Severovýchod. Sídlicí v areálu firmy Ekor s.r.o v Kyjově na adrese Havlíčkova 181. Jedná se o nově zrekonstruované prostory, které budou vytvářet vhodné prostředí pro činnost centra služeb. Personálně bude zajištěno jedním až dvěma manažery – koordinátory centra a účetní dobrovolného svazku obcí.

Manažeři centra služeb budou obcím přímo zajišťovat monitoring potřeb a následně vlastní provádění činností, naplňujících tyto potřeby, zejména v oblastech:

- Právní podpory – tato služba bude zajišťována externě, nejlépe dlouhodobě jedním odborníkem znalým Zákona o obcích, se zkušenostmi v oblasti občanského i obchodního práva
- Dotačního managementu - bude zajišťován přímo manažerem/ manažery Centra služeb, bude spočívat ve sledování vývoje dotační politiky a zpracování a přenosu informací na starosty obcí. Bude vycházet z předem zjištěných potřeb členských obcí.
- Veřejných zakázek – tato agenda bude opět zajišťována externí službou, zároveň ale budou starostům pravidelně zprostředkovány informace a zajišťováno školení v návaznosti na měnící se legislativní podmínky.
- IT podpory – zde se bude jednat o vytváření společné informační platformy, jako jsou www stránky DSO, společné elektronické formuláře, školení k zlepšení v oblasti práce s počítači a elektronické komunikace -

až po výcvik vybraných dovedností při práci s programy MS Office (Outlook, Excel, ...), podle aktuálních potřeb obcí.

- Technické a stavební podpory – v této oblasti se při dotazníkovém průzkumu projevila potřeba podpory při zajišťování výběrových řízení. Zde by bylo vhodné zajistit odborníka, který by osobně obcím připravoval veřejné zakázky a dále jim zprostředkoval přísun informací prostřednictvím pravidelných tematických školení.
- Cestovního ruchu – dlouhodobě zaznívá požadavek na vytvoření turistické destinace Kyjovské Slovácko a s tím souvisejícího turistického destinačního managementu.
- Zaměstnanosti – potřeba vychází z dlouhodobé trvale vysoké nezaměstnanosti v regionu a nedostatku pracovních příležitostí. Posláním Centra společných služeb v této oblasti by mělo být hledání příkladů a nových příležitostí pro rozvoj zaměstnanosti.

Z popisu jednotlivých služeb je zřejmé, že v prvním případě bude Centrum společných služeb poskytovat služby obcím prostřednictvím svých zaměstnanců, jež budou představovat odborníky k daným tématům. Služby budou tedy zapojeným obcím poskytovány pomocí stálého týmu odborníků tvořeného zaměstnanci svazku.

Druhá možnost bude spočívat v poskytování služeb v zabezpečení stálé spolupráce s vybraným externím subjektem, který se na danou problematiku úzce specializuje a svazek bude dále pouze distribuovat jednotlivé zakázky těmto externím dodavatelům na základě uzavřených rámcových smluv. Poskytnuté služby zřejmě poté bude možné hradit na základě smluvně stanovené hodinové sazby či pravidelných paušálních částek. V tomto případě tak dojde pouze k zajištění poskytovaných služeb společnými dodavateli s možností dosažení výhodnějších obchodních podmínek s ohledem na množství poskytnutých služeb.

1.3 Konkurenceschopnost

Výhodou Centra společných služeb je možnost jeho vzniku v rámci existující samostatné právnické osoby veřejného práva – DSO Severovýchod, která disponuje vlastními orgány a vlastním rozhodovacím aparátem, v rámci něhož jsou zapojeny všechny členské obce odpovídajícím způsobem. Hlavní výhoda tak spočívá v tom, že každá členská obec má možnost svým hlasováním v jednotlivých orgánech DSO projevit svou vůli a ovlivnit tak určitým způsobem druh a rozsah poskytovaných služeb, stejně jako efektivněji řídit hospodaření této právnické osoby s poskytnutými prostředky.

Výhody centra společných služeb v rámci DSO

- Možnost ovlivnit činnost centra společných služeb pomocí rozhodování v rámci jednotlivých orgánů DSO.

- Větší stabilita zřízeného centra vzhledem k rozhodování více subjektů.
- Zvýšená možnost kontroly činnosti centra pomocí kontrolního orgánu a práva člena nahlížet do příslušných dokumentů.
- Omezení rizika zvýhodnění některých obcí před obcemi jinými.
- Možnost vázat poskytnuté služby na členské příspěvky.
- Možnost členských obcí využít in-house výjimky v rámci zákona o veřejných zakázkách.

Konkurenceschopnost centra služeb se projeví v dlouhodobém specializovaném zaměření na dané oblasti spolupráce obcí a erudice společného týmu manažerů a odborníků dlouhodobě najímaných na jednotlivé oblasti dosáhne postupně vyšší kvalitativní úrovně. Dále je možné kalkulovat s ekonomickou výhodností dlouhodobě využívaných služeb externích odborníků. Tato skutečnost byla ověřena právě při zajišťování společného svozu a likvidace komunálního odpadu, která na Kyjovsku funguje již od roku 1993.

Všechny výše zmíněné služby si obce v současné době zajišťují svépomocí, případně najímáním externích odborníků. Zajišťování služeb externích odborníků probíhá individuálně podle potřeby jednotlivých obcí a s využitím různých dodavatelů. Služby v oblasti právní jsou zajišťovány různými právními kancelářemi většinou se sídlem v městě Kyjově. Veřejné zakázky jsou zadávány různým firmám v rámci celé ČR podle typu akce a již vytvořených vazeb spolupráce. Ostatní služby jsou realizovány nahodile dle potřeby a časových možností poskytovatelů služeb.

2 Vymezení a analýza trhu

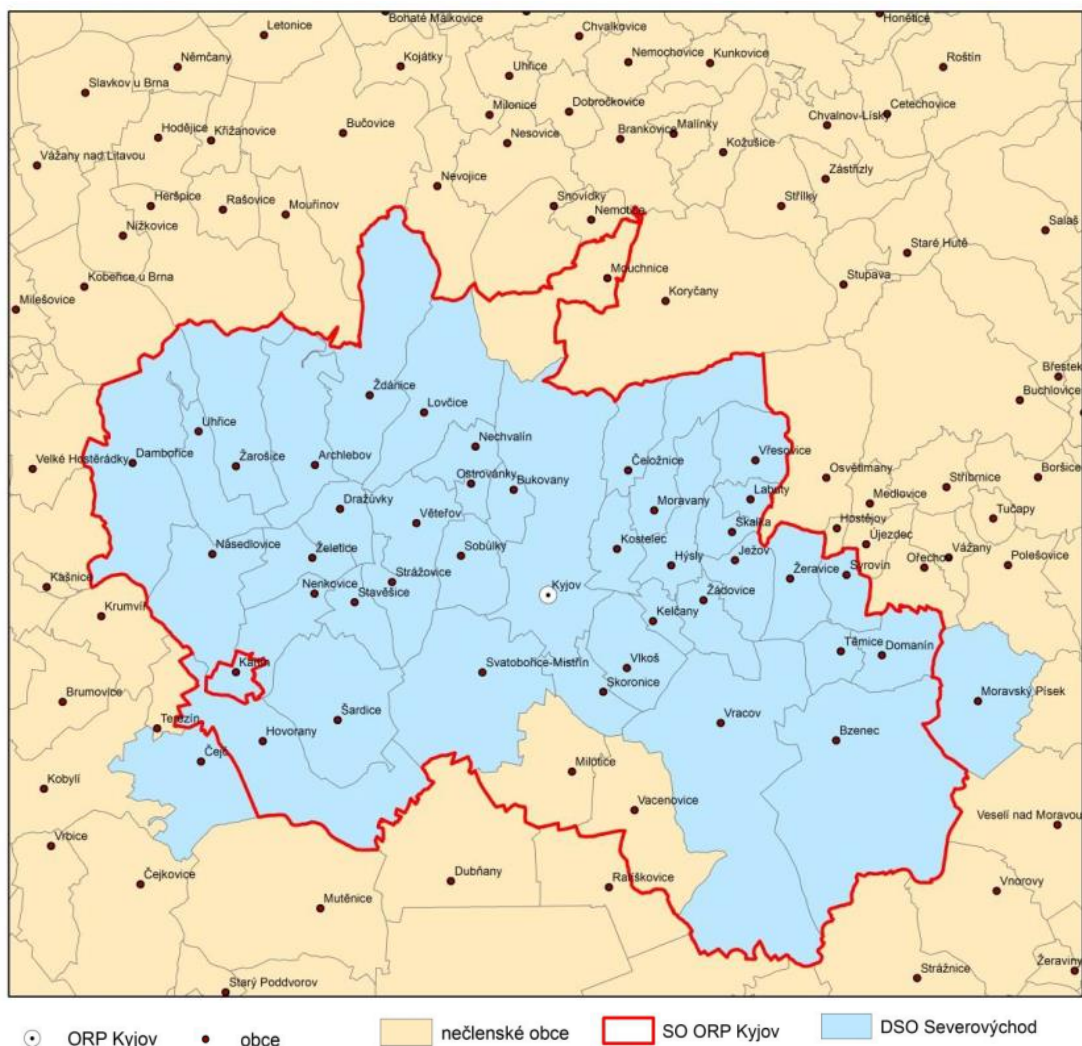
V území proběhla v prvním kole individuální setkání s jednotlivými starosty všech obcí a dále několik společných setkání starostů ORP, včetně setkání na úrovni starostů mikroregionu. Na všech těchto jednáních proběhly diskuze věnované problematice Centra služeb, ze kterých jasně vyplynul zájem a potřeba podpory tohoto druhu meziobecní spolupráce. Na jednotlivých jednáních došlo postupně k profilaci podoby a rozsahu požadovaných činností centra společných služeb – viz předchozí kapitola a dále zápisy z jednání a monitorovací zprávy projektu MOS.

Přehled uskutečněných jednání k tématu Společného centra služeb:

- 20. 2. 2015 – Problematika neuvolněných starostů, potřeba servisní organizace pro malé obce
- 9. 3. 2015 – Setkání starostů mikroregionu Ždánicko – shoda o potřebě společných služeb pro malé obce
- 30. 4. 2015 – Druhé oficiální setkání starostů – prezentace právních dokumentů k administrativní podpoře malých obcí
- 19. 5. 2015 – Setkání starostů ORP Kyjov – diskuze o dalších oblastech spolupráce – Zaměstnanost a cestovní ruch.
- 22. 7. 2015 – Setkání starostů – diskuze o změně stanov DSO Severovýchod ve prospěch zřízení centra služeb
- 30. 7. 2015 – Setkání představitelů mikroregionů Kyjovského Slovácka – dohoda o konkrétních krocích vedoucí k naplnění cíle vytvoření centra společných služeb.
- 11. 8. 2015 – Setkání starostů – volba koordinační skupiny pro přípravu náplně činnosti Centra společných služeb
- 25. 8. 2015 – Setkání představitelů mikroregionů Kyjovského Slovácka – Projednání návrhu změny stanov DSO Severovýchod a pověření týmu meziobecní spolupráce ke koordinaci zřízení centra služeb
- 10. 9. 2015 – Setkání představitelů mikroregionů Kyjovského Slovácka – Diskuze a zpracování připomínek ke konečnému návrhu fungování Centra společných služeb
- 15. 9. 2015 – Závěrečné neformální shromáždění zástupců obcí – Projednání obsahu Zprávy z území o průběhu EMOS

Do meziobecní spolupráce prostřednictvím Centra společných služeb by byly zapojeny všechny obce, které jsou členy DSO severovýchod. Přičemž správní území obcí zapojených do DSO Severovýchod by se mělo postupně rozšířit o další obce, které jsou členy ORP Kyjov, ale doposud členy DSO Severovýchod nejsou. Mezi tyto obce patří obec Milotice, Mouchnice a Vacenovice.

Obrázek: Mapa DSO Severovýchod



Seznam obcí v DSO Severovýchod K 30. 9. 2015: Archlebov, Bukovany, Bzenec, Čejč, Čeložnice, Dambořice, Domanín, Dražůvky, Hovorany, Hýsly, Ježov, Karlín, Kelčany, Kostelec, Kyjov, Labuty, Lovčice, Moravany, Moravský Písek, Násedlovice, Nechvalín, Nenkovice, Ostrovánky, Skalka, Skoronice, Sobůlky, Stavěšice, Strážovice, Svatobořice-Mistřín, Syrovín, Šardice, Těmice, Uhřice, Věteřov, Vlkoš, Vracov, Vřesovice, Žádovice, Žarošice, Ždánice, Želetice, Žeravice.

Seznam obcí v ORP Kyjov k 30. 9. 2015: Archlebov, Bukovany, Bzenec, Čeložnice, Dambořice, Domanín, Dražůvky, Hovorany, Hýsly, Ježov, Kelčany, Kostelec, Kyjov, Labuty, Lovčice, Milotice, Moravany, Mouchnice, Násedlovice, Nechvalín, Nenkovice, Ostrovánky, Skalka, Skoronice, Sobůlky, Stavěšice, Strážovice, Svatobořice-Mistřín, Syrovín, Šardice, Těmice, Uhřice, Vacenovice, Věteřov, Vlkoš, Vracov, Vřesovice, Žádovice, Žarošice, Ždánice, Želetice, Žeravice.

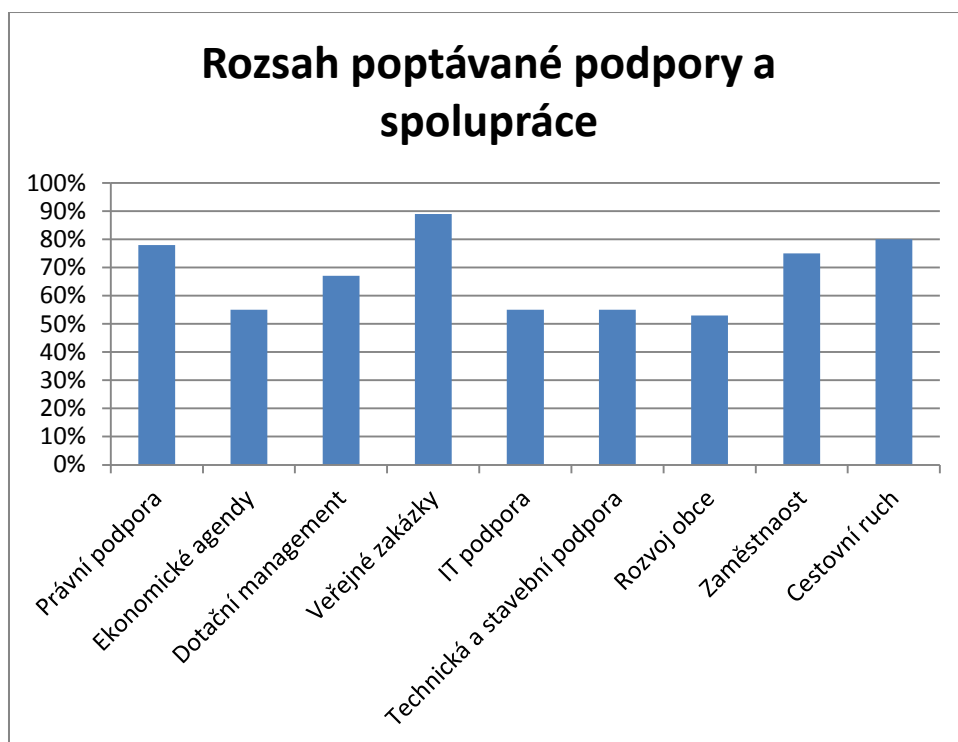
Obrázek: Mapa ORP Kyjov



V rámci jednotlivých jednání byla zjišťována i poptávka po jednotlivých službách, které by byly vhodné pro zajišťování prostřednictvím Centra společných služeb. Celkem bylo vybráno devět oblastí, v nichž by bylo možné realizovat spolupráci za účelem zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných jednotlivými obcemi a zajistit tak efektivní využití dostupných finančních prostředků spojených se sdílením odborné personální kapacity v rámci daného územního obvodu. Z uskutečněného dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce poptávanou službou z výše zmíněného spektra služeb je kompletní servis zaměřený na realizaci veřejných zakázek. Služby z této oblasti meziobecní spolupráce poptávalo téměř devadesát procent respondentů dotazníkového šetření. Nejméně poptávanou byla služba zaměřená na rozvoj obce, kterou si chtějí starostové zajišťovat převážně svépomocí s využitím zvolených zastupitelů obce.

V rámci meziobecní spolupráce by také obce uvítaly rozšíření spektra financování meziobecní spolupráce o zvýšení podílu RUD pro zajišťování těchto služeb.

Obrázek: Rozsah poptávané podpory



Oproti původnímu návrhu řešených oblastí meziobecní spolupráce se v dalších diskuzích v rámci meziobecní spolupráce objevila nová prioritní témata nezaměstnanost a cestovní ruch. Tato témata spolu úzce souvisí vzhledem k tomu, že se jedná o zemědělský region s nízkým zastoupením průmyslu. Starostové vnímají jako velkou příležitost ke zvýšení zaměstnanosti potenciál regionu, který spočívá ve využití kulturního a přírodního dědictví ve spojení s vinařskou turistikou.

3 Marketingová strategie

Centrum služeb při plánování obsahu Marketingové strategie musí vycházet z personálních kapacit centra a jeho finančních možností. Proto by mělo zpočátku zaměřit své síly převážně na zajištění povinné publicity a vytvoření stálé a funkční komunikační platformy ve vztahu ke svým členům.

Cílem marketingové strategie vzhledem k zajištění publicity a informačního servisu Centra společných služeb bude:

- v případě členských obcí DSO - vytváření společné informační platformy - www. stránky DSO Severovýchod, která bude sloužit k zajištění povinné publicity, přenosu informací směrem k členským obcím, a také zajištění prezentace aktuálních aktivit v oblasti školení apod.
- v případě obcí, které reálně uvažují vstoupit do DSO – bude cílem zaujmout tyto subjekty myšlenkou Centra společných služeb, vzbudit zájem o jeho činnost a přesvědčit o efektivitě a přínosnosti těchto společných služeb. K tomuto účelu budou využívány www. stránky, případně jiné formy sociálních sítí, informační letáky, PPT prezentace, emailová a ústní komunikace při osobních setkáních.
- v případě ostatních obcí bude využito výše zmíněných nástrojů včetně regionálních médií (tisk, televize, rozhlas).

V rámci marketingové činnosti Centra služeb bude také potřeba vytvořit grafický manuál, kde bude detailně popsána grafická podoba všech dokumentů, s nimiž může centrum pracovat (logo, písmo, navštívenka, hlavičkový papír, plocha emailu, pozvánka, prezentace apod.). Součástí činnosti centra bude také sbírat příklady dobré praxe z činnosti centra, které budou následně využity pro jeho propagaci, při tvorbě výročních zpráv a v informačních materiálech. S ohledem na stávající stav marketingových činností DSO Severovýchod, by se centrum nemělo převážně v počátku svého působení pouštět do větších marketingových aktivit a vždy by mělo docházet ke zvážení svých finančních možností. Plánované prvotní marketingové aktivity by měl být schopen personálně pokrýt i manažer centra.

4 Časový harmonogram aktivit

V rámci aktivit souvisejících s fungováním Centra společných služeb na platformě DSO Severovýchod dojde nejprve k aktivitám vedoucím ke zřízení samotného centra. Tyto náběhové aktivity jsou znázorněny v následujícím harmonogramu.

Tabulka: Harmonogram náběhových aktivit centra

ETAPA	2015	2016
Zjišťování zájmu a požadavků na fungování centra	Únor - Září	
Vypracování návrhu projektu a schválení	Září	
Vytvoření zázemí v kanceláři v prostorách firmy Ekor s.r.o. (materiální a technické vybavení kanceláře)	Prosinec	Únor
Výběrové řízení na personální obsazení centra (včetně vypracování pracovní náplně apod.)	Prosinec	Leden
Výběrové řízení na externí odborníky (včetně vytvoření smluvních podmínek rámcových smluv)		Únor - Duben
Vypracování řídicí dokumentace centra		Březen - Duben
Zahájení provozu centra		Květen
Vypracování střednědobých plánů činnosti (finanční, marketingový, vzdělávání, investiční apod.)		Duben - Červen

Plán činnosti centra vychází z navržených a odsouhlasených oblastí, pro které se budou společné služby zajišťovat. Tyto činnosti budou naplňovány aktivitami viz. následující tabulka.

Tabulka: Plán aktivit centra

Plán aktivit centra	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pravidelné činnosti spojené s provozem kanceláře definované v pracovní náplni manažera a spojené s naplňováním střednědobých plánů	x	x	x	x	x	x
Vytvoření webových stránek centra	x					
Aktualizace webových stránek		x	x	x	x	x
Zajišťování externích služeb	x	x	x	x	x	x
Velká informační osvětová akce		x		x		x
Vytvoření zásobníku projektů a záměrů obcí	x					
Aktualizace zásobníku projektů		x	x	x	x	x
Aktualizace Software, Hardware				x		

Nadstandardní školení k veřejným zakázkám v návaznosti na nový zákon	x					
Definování turistické destinace	x					
Vypracování návrhu turistických cílů	x	x				
Zpracování projektů nových turistických produktů		x				
Zavedení regionální značky		x				
Propagace regionu jako turistické destinace	x	x	x	x	x	x
Vytvoření komunikační platformy s podnikateli	x					

Většina činností spojených s provozem Centra společných služeb bude probíhat kontinuálně v rámci každého roku, bude reagovat na legislativní změny, poptávku jednotlivých členských obcí a bude vycházet z pracovní náplně personálního obsazení.

5 Personální zajištění

Odborný aparát centra bude tvořen předsedou svazku, místopředsedou svazku, manažerem a ostatními zaměstnanci.

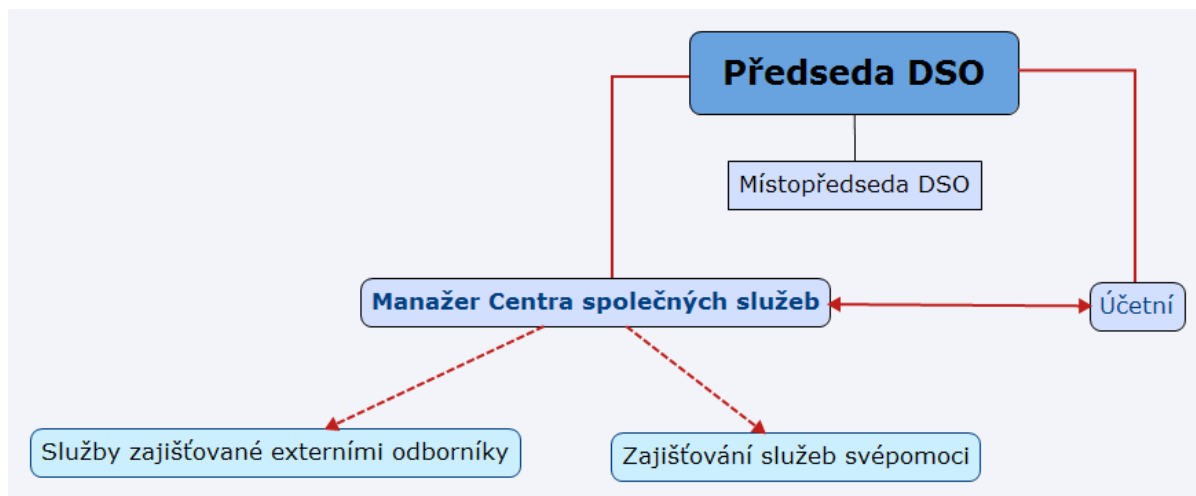
Předseda je statutárním orgánem, který zastupuje svazek navenek. Při zastupování svazku jedná samostatně. Předseda je zastupován místopředsedou. Do působnosti předsedy náleží zejména:

- řídit činnost svazku
- svolávat zasedání členské schůze, zajišťovat podklady pro zasedání, řídit zasedání,
- zajišťovat vedení účetnictví, případně dalších agend svazku podle zvláštních právních předpisů,
- předkládat zprávy o výsledcích kontrol prováděných kontrolní komisí zastupitelstvům členských obcí.

Předseda odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření svazku za uplynulý kalendářní rok a za informování veřejnosti o činnosti svazku a dohlíží na řádné a hospodárně efektivní plnění pracovní náplně Manažera svazku. Předseda a místopředseda jsou orgány korespondující se současným nastavením organizační

struktury DSO Severovýchod, a proto se nepočítá s žádnou výraznou změnou v jejich činnosti ani finančním ohodnocení.

Obrázek: struktura centra



Manažer je administrativním orgánem svazku. Manažer zajišťuje především administrativní činnosti, funkční zázemí, informační servis o činnostech svazku, vede seznam členů svazku, zajišťuje propagaci svazku, komunikaci se všemi cílovými skupinami a aktualizaci internetových stránek. Manažer vede evidenci členských příspěvků a zabezpečuje zázemí pro činnost jednotlivých orgánů svazku. Manažer je také vedoucím zaměstnancem svazku, který zajišťuje realizaci svěřených úkolů a běžný chod svazku. Součástí náplně práce manažera svazku bude také:

- zajišťování projektového managementu
- fundraising
- dohled nad dodržováním zákonů a sledování legislativních změn
- realizace výběrových řízení
- sledování vývoje dotační politiky
- zpracování a přenos informací dotační politiky na starosty členských obcí
- vytváření a aktualizace zásobníku projektových potřeb a záměrů
- pravidelně zprostředkovávat informace a zajišťovat školení v agendě veřejných zakázek
- sbírat podklady pro zlepšení a zefektivnění centra
- a další úkoly svěřené zaměstnavatelem

Manažer vystupuje vůči ostatním zaměstnancům svazku jako statutární orgán zaměstnavatele. Manažer organizačně zajišťuje styk orgánů svazku s veřejností. Manažer bude zaměstnán na celý úvazek – 1,0, jako zaměstnanec DSO Severovýchod.

Zaměstnanec zařazený na pozici účetní vykonává především následující činnost:

- vedení účetnictví
- a další úkoly svěřené zaměstnavatelem

Pozice účetní již v současné organizační struktuře DSO Severovýchod zavedena je, tudíž není potřeba žádných velkých organizačních změn.

Vedle činnosti manažera budou obcím poskytovány služby prostřednictvím smluvního zajištění externích odborníků v oblastech Právní podpory, Veřejných zakázek a dalších potřebných agend pro efektivní zajištění fungování Centra služeb.

6 Investiční plán

V přípravné a provozní činnosti centra bude počítáno s investicemi v oblastech technického vybavení (osobní automobil, počítače a příslušenství, telefony) a kancelářského nábytku. Během jednotlivých let budou pravidelně dle spotřeby pořizovány kancelářské potřeby (papíry, tonery, psací potřeby apod.).

Tabulka investičních výdajů

	Cena celkem Kč	Obnova majetku v letech	Obnova majetku v měsících
osobní automobil	300 000	10	120
počítač	20 000	3	36
příslušenství k PC	18 000	5	60
telefon	5 000	5	60
kancelářský nábytek	25 000	10	120

Z tabulky investičních výdajů je patrné, že počáteční investice do vybudování Centra společných služeb se budou pohybovat nad hranicí 360 tisíc korun. Do vstupních investic nejsou kalkulovány investice na vybudování kancelářských prostor, protože je počítáno s využitím stávajících prostor firmy Ekor s.r.o., která disponuje volnými kancelářskými prostory. V případě, že nebude možnost tyto prostory využít, dojde k výraznému navýšení vstupní investice pro zřízení společného centra služeb.

7 Analýzy Centra společných služeb

Vznik Centra společných služeb je v regionu poměrně inovativním projektem, který může převážně malým obcím výrazně usnadnit fungování a pomoci jim s povinnou administrativně správní agendou. Při realizaci tohoto projektu je potřeba čerpat z předchozích zkušeností s úspěšnou meziobecní spoluprací například v oblasti odpadového hospodářství na platformě DSO severovýchod či spolupráce na některých projektech cestovního ruchu mezi obcemi v území.

Za účelem vzniku Centra společných služeb byly na základě brainstormingu vydefinovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby Centra společných služeb:

Tabulka- SWOT analýza

SWOT vedoucí k realizaci centra	
Silné stránky	Slabé stránky
intenzivní komunikace s obcemi v území	počáteční nedůvěra v nový - neznámý subjekt
vytvořen realizační tým	personální rizika
známe potřeby a situaci v území	nedostatečná kapacita CSS
vytvořená strategie rozvoje SO ORP	malá důvěra v kvalitu poskytovaných služeb
obce mají možnost nastavit fungování servisního centra	zhoršený přístup k aktuálním informacím z úřadů
Příležitosti	Hrozby
snížení administrativní zátěže	změny ve vedení obcí
stabilita a profesionalita týmu	obce „přehtí“ CSS svými požadavky
silnější postavení ve vyjednávání	ztráta vlastní aktivity starostů
uplatňování principů udržitelného rozvoje venkovského území	nesystémové financování
vyšší kvalita, efektivita a dostupnost provádění samosprávy	snaha starostů přenést zodpovědnost na CSS

Identifikovány byly i silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby s ohledem na samotné fungování společného centra služeb.

Silné stránky Centra společných služeb:

- Ekonomická úspora obcí
- Rychlejší způsob řešení problémů
- Možnost pružně reagovat na poptávku obcí
- Společná informační platforma
- Nezávislost týmu CSC na volebním cyklu
- Snadný přístup k informacím a společnému know – how
- Přenos dobré praxe

Slabé stránky Centra společných služeb:

- Není zkušenost
- Počáteční nedůvěra starostů
- Starostové nemají dostatečné časové kapacity věnovat se rozjezdu projektu
- Záběhové období bez výsledků (orientace v problémech...)

Příležitosti Centra společných služeb:

- Dá se využívat zkušeností starostů a referencí
- Možnost vytvoření sítí, vzájemná výměna zkušeností
- Využití personálního potenciálu pro rozšíření činností centra

Hrozby Centra společných služeb:

- Nedostatek financí
- Nebude vyhlášen dotační program na podporu Center společných služeb
- Opadne zájem o společné služby u dosud zainteresovaných starostů
- Dojde k nevhodnému výběru personálu
- Špatně nastavený systém řízení a fungování

Ze předcházejících SWOT analýz je zřejmé, že centrum může být přínosným prvkem v systému územní správy v případě, že budou odstraněny rizika spojená převážně s lidským faktorem či financováním.

8 Finanční plán

Centrum služeb bude získávat příjmy pro svoji činnost převážně ze čtyř hlavních zdrojů financování – příspěvků od obcí, dotací ze státního rozpočtu, výnosů ze služeb a prostřednictvím sponzorských darů. Největší položkou na příjmové straně by měly z počátku fungování centra tvořit dotace, u nichž se předpokládá rozsah, převážně v první fázi fungování centra, až 70 % celkového rozpočtu příjmové strany. Kalkulace národní dotace vychází ze záměru podpory regionálního rozvoje směřujícího k podpoře spolupracujících obcí na bázi dobrovolných svazků obcí.

Tabulka Výnosy

Výnosy	procentuelní rozložení	částka celkem/rok v Kč
Příspěvky od obcí	36%	621 420
Dotace ze státního rozpočtu	58%	1000000
Příjem ze služeb	4%	76 000
Sponzorské dary	1%	25 000
celkem	100%	1 722 420

Kalkulace příspěvků jednotlivých obcí vychází z počtu obyvatel obcí uvedených Českým statistickým úřadem k roku 2013. Celková částka příspěvku obce je dána částkou deseti korun za jednoho obyvatele.

Tabulka Členské příspěvky

Obec	Počet obyvatel	Příspěvek/rok	Obec	Počet obyvatel	Příspěvek/rok	Obec	Počet obyvatel	Příspěvek/rok
Archlebov	882	8 820	Mouchnice	325	3 250	Vlkoš	1 056	10 560
Bukovany	730	7 300	Násedlovice	837	8 370	Vracov	4 566	45 660
Bzenec	4 318	43 180	Nechvalín	347	3 470	Vřesovice	576	5 760
Čeložnice	415	4 150	Nenkovice	472	4 720	Žádovice	771	7 710
Dambořice	1 367	13 670	Ostrovánky	228	2 280	Žarošice	1 076	10 760
Domanín	979	9 790	Skalka	165	1 650	Ždánice	2 541	25 410
Dražůvky	274	2 740	Skoronice	525	5 250	Želetice	506	5 060
Hovorany	2 152	21 520	Sobůlky	864	8 640	Žeravice	1 040	10 400
Hýsly	400	4 000	Stavěšice	344	3 440	Karlín	233	2 330
Ježov	721	7 210	Strážovice	581	5 810	Moravský Písek	2 096	20 960
Kelčany	235	2 350	Svatobořice-Mistřín	3 568	35 680	Ratíškovice	4 049	40 490
Kostelec	897	8 970	Syrovín	347	3 470	SUMA	62 142	621 420
Kyjov	11 505	115 050	Šardice	2 190	21 900			
Labuty	181	1 810	Těmice	898	8 980			
Lovčice	790	7 900	Uhřice	740	7 400			
Milotice	1 898	18 980	Vacenovice	2 187	21 870			
Moravany	761	7 610	Věteřov	509	5 090			

Náklady Centra služeb lze pak rozdělit na mzdové a provozní. Mzdové náklady budou tvořeny mzdami dvou pracovníků centra zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, přičemž pouze manažer bude dosahovat úvazku ve výši 1,0.

Tabulka Náklady – mzdové

Pozice	typ úvazku	hrubá mzda na úvazek 1,0	velikost úvazku	Hodinová dotace za týden	Hrubá mzda celkem	Super hrubá mzda	celkem/rok v Kč
Manažer	HPP	35 000	1	40	35 000	49 000	588 000
Účetní	HPP	20 000	0,25	10	5 000	7 000	84 000
Počet Pracovníků	2				Celkem Mzdy	56 000	672 000

Pozn.: HPP = hlavní pracovní poměr

Provozní náklady jsou náklady vznikající v důsledku fungování centra. Do této skupiny nákladů lze zařadit veškeré najímané služby spojené s provozem kanceláře, včetně kancelářského materiálu. Největší položkou v této kategorii jsou najaté externí služby, což jsou služby externích odborníků najímaných na poradenství v jednotlivých poptávaných oblastech. Protože poptávka po externích službách je velmi složitě odhadnutelná, byla finanční alokace kalkulována, jako počet obcí vynásobený dvěma hodinami konzultací u odborníka s hodinovou sazbou pět set korun.

Tabulka Náklady – provozní

	cena za jednotku/ měsíc v Kč	Ročně v Kč
Telefonní a datové poplatky	1 200	14 400
Internet, správa emailů, webhosting, provoz portálu atd.	1 000	12 000
Elektřina, plyn	4 000	48 000
Úklid	1 200	14 400
Benzín	4 000	48 000
Vzdělávání	2 000	24 000
Cestovní náklady	1 000	12 000
Externí služby	42 000	504 000
Kancelářské potřeby	3 000	36 000
Mimořádné výdaje	2 000	24 000
Celkem		736 800

V rámci finančního plánování Centra společných služeb byly vyjádřeny i peněžní toky. Přičemž vzhledem k nejasnosti budoucích příjmů se vycházelo z následujících předpokladů: všechny příjmy a investice byly zařazeny automaticky do prvního měsíce v roce a náklady byly rovnoměrně rozpočítány mezi jednotlivé měsíce. Z následující tabulky je patrné, že v prvním roce fungování by bylo centrum i s milionovou dotací ztrátové. Zde je důležité také říci, že do nákladů nejsou zahrnuté některé položky, jako například nájem za kancelář (DSO Severovýchod vlastní nevyužité kancelářské prostory), které by ztrátu ještě výrazně prohloubily. Do ztráty se však centrum dostane až v posledním měsíci roku 2016 a ztráta činí pouze 54 390 Kč. Za vznik této ztráty mohou také počáteční investice, které dosahují výše až 368 tisíc korun.

Tabulka Cash flow 1 rok

Rok 2016						
Měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Příjmy	1722420	0	0	0	0	0
Náklady	117400	117400	117400	117400	117400	117400
Investice	368000	0	0	0	0	0
Celkem Cash flow	1237020	-117400	-117400	-117400	-117400	-117400
Cash flow kumulativně	1237020	1119620	1002220	884820	767420	650020
Měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Příjmy	0	0	0	0	0	0
Náklady	117400	117400	117400	117400	117400	117400
Investice	0	0	0	0	0	0
Celkem Cash flow	-117400	-117400	-117400	-117400	-117400	-117400
Cash flow kumulativně	532620	415220	297820	180420	63020	-54380

Z dlouhodobého hlediska, v případě že by byla zachována stávající úrovně dotace po celou dobu fungování centra, by mohlo centrum být již od druhého roku fungování ziskové a tedy poskytovat svým členům více služeb, případně rozšířit svůj tým. V této variantě se vychází z předpokladu, že průměrná inflace bude 1,2%.

Pro lepší zvážení ekonomické udržitelnosti centra byly vyjádřeny i peněžní toky pro variantu, kdy by došlo od roku 2019 ke krácení dotace vždy o 20% předchozí hodnoty. Opět je počítáno s předpokladem inflace 1,2%. Z tabulky cash flow je patrné, že centrum nebude schopno bez dotace fungovat a už po prvním roce snížení dotace pouze o dvacet procent se dostane v daném roce do ztráty.

Tabulka Cash flow na 10 let v případě stále stejné dotace

Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020
Příjmy	1722420	1743089	1764006	1785174	1806596
Náklady	1408800	1425706	1442814	1460128	1477649
Investice	368000	0	0	20240	0
Celkem Cash flow	-54380	317383	321192	304806	328947
Cash flow kumulativně	-54380	263003	584195	889002	1217949
Rok	6	7	8	9	10
	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	1828275	1850215	1872417	1894886	1917625
Náklady	1495381	1513326	1531486	1549863	1568462
Investice	23276	20240	0	0	372416
Celkem Cash flow	309618	316649	340932	345023	-23253
Cash flow kumulativně	1527567	1844216	2185148	2530170	2506918

Tabulka Cash flow na 10 let v případě krácení dotace od roku 2019 o 20% předchozí hodnoty

Rok	1	2	3	4	5
	2016	2017	2018	2019	2020
Příjmy	1722420	1743089	1764006	1580345	1432989
Náklady	1408800	1425706	1442814	1460128	1477649
Investice	368000	0	0	20240	0
Celkem Cash flow	-54380	317383	321192	99978	-44661
Cash flow kumulativně	-54380	263003	584195	684173	639512
Rok	6	7	8	9	10
	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	1315132	1221251	1146859	1088316	1042664
Náklady	1495381	1513326	1531486	1549863	1568462
Investice	23276	20240	0	0	372416
Celkem Cash flow	-203525	-312315	-384626	-461547	-898214
Cash flow kumulativně	435987	123672	-260955	-722502	-1620715

Z předchozích grafických vyjádření finančního plánu centra lze říci, že Centrum společných služeb by při svém fungování bylo závislé na dalších zdrojích financování, kromě příspěvků od obcí. Tyto další zdroje by musely tvořit alespoň 60% celkových příjmů, aby se centrum nedostávalo každoročně do ztráty. Mezi další zdroje financování lze zařadit příjmy z prodeje služeb a hospodaření s majetkem, či například dary a dotace. V případě, že by centrum získalo tyto finanční prostředky, bude schopno pokrýt své provozní i mzdové náklady a finančně hospodařit v kladných číslech.

9 Závěr

Ze společných jednání na pravidelných poradách starostů ORP Kyjov vyplynula potřeba realizace společných služeb v oblastech veřejných zakázek, právní podpory, dotačního managementu, ale také IT podpory, technické a stavební podpory, cestovního ruchu a zaměstnanosti. O tyto služby projevují zájem převážně neuvolnění starostové a starostové menších obcí, kteří nedisponují dostatečnými personálními kapacitami v porovnání s časovou náročností související s výkonem samostatné působnosti obcí a výkonem těchto služeb.

S ohledem na tuto poptávku došlo ke shodě nad vytvořením Centra společných služeb na platformě Dobrovolného svazku obcí Severovýchod s kanceláří v sídle firmy Ekor s.r.o.. Do meziobecní spolupráce prostřednictvím tohoto centra budou zapojeny všechny obce, které jsou v současnosti členy DSO Severovýchod a postupně by mělo dojít k rozšíření členských obcí o obce Milotice, Mouchnice a Vacenovice.

Využití stávající samostatné právnické osoby veřejného práva - DSO Severovýchod je výhodné vzhledem k částečně existujícím personálním kapacitám a zavedené pravidelné formě komunikace mezi členskými obcemi. Realizace společného centra poskytne obcím odborné zázemí v řešených problémových oblastech a zákonných povinnostech. Konkurenceschopnost centra se projeví v jeho dlouhodobém specializovaném zaměření na dané oblasti spolupráce obcí, ve vyšší odborné a kvalifikační úrovni personálu a v neposlední řadě i ekonomicky.

Personálně bude centrum zajištěno jedním manažerem a účetní Dobrovolného Svazku obcí. V případě potřeby rozšíření spektra služeb, či nadměrné vytíženosti jednoho manažera se počítá výhledově s rozšířením personálních kapacit. Manažer centra služeb bude zajišťovat monitoring potřeb, zprostředkovávat informace a zajišťovat školení v návaznosti na měnící se legislativní podmínky. Bude provádět činnosti naplňující potřeby členských obcí zejména v oblastech dotačního managementu, IT podpory, technické a stavební podpory, cestovního ruchu a zaměstnanosti.

Poskytování ostatních poptávaných služeb, jako jsou služby právní podpory a zajišťování veřejných zakázek, bude zabezpečováno stálou spoluprací s vybranými externími subjekty, které se na danou problematiku úzce specializují, na základě uzavřených rámcových smluv.

V rámci aktivit vedoucích ke vzniku Centra společných služeb dojde nejprve k aktivitám vedoucím ke zřízení samotného centra služeb a to v období od září 2015 do ledna 2016. Přičemž následný plán činnosti centra vychází z navržených a odsouhlasených oblastí, pro které se budou společné služby zajišťovat.

Ze SWOT analýzy vytvořené pro vybudování i činnost centra vyplývá, že centrum může být přínosným prvkem v systému územní správy v případě, že budou odstraněny rizika spojená převážně s lidským faktorem či nedostatečným získáním

prostředkům k financování. Proto by obce uvítaly rozšíření spektra financování meziobecní spolupráce o zvýšení podílu RUD pro zajišťování těchto služeb.

Z finančního plánu centra služeb lze říci, že Centrum společných služeb by při svém fungování bylo závislé i na jiných zdrojích financování, kromě příspěvků od obcí. Tyto další zdroje by musely tvořit alespoň 60% celkových příjmů, aby se centrum nedostávalo každoročně do ztráty. Ve stávající kalkulaci je proto počítáno s národní dotací, která tvoří přibližně právě zmíněných šedesát procent příjmové části rozpočtu. Mezi další zdroje financování lze zařadit příjmy z prodeje služeb a hospodaření s majetkem, či například dary. V případě, že by centrum získalo finanční prostředky kalkulované v rámci výše zmíněných příjmů centra, bude schopno pokrýt své provozní i mzdové náklady a finančně hospodařit v kladných číslech.

10 Přílohy

Příloha č. 1.: Zápis z jednání k tématu EMOS – Administrativní podpora obcí SO
ORP Kyjov - 30. 7. 2015

Příloha č. 2.: Prezenční listina – Neformální Shromáždění zástupců – jednání
k tématu EMOS – 30. 7. 2015

Příloha č. 3.: Fotografická dokumentace - Neformální Shromáždění zástupců –
jednání k tématu EMOS – 30. 7. 2015

Příloha č. 4.: Zápis z jednání k tématu EMOS – Administrativní podpora obcí SO
ORP Kyjov - 11. 8. 2015

Příloha č. 5.: Prezenční listina – Neformální Shromáždění zástupců – jednání
k tématu EMOS – 11. 8. 2015

Příloha č. 6.: Fotografická dokumentace - Neformální Shromáždění zástupců –
jednání k tématu EMOS – 11. 8. 2015

Příloha č. 7.: Zápis z jednání k tématu EMOS – Administrativní podpora obcí SO
ORP Kyjov - 25. 8. 2015

Příloha č. 8.: Prezenční listina – Neformální Shromáždění zástupců – jednání
k tématu EMOS – 25. 8. 2015

Příloha č. 9.: Fotografická dokumentace - Neformální Shromáždění zástupců –
jednání k tématu EMOS – 25. 8. 2015

Příloha č. 10.: Zápis z jednání k tématu EMOS – Administrativní podpora obcí SO
ORP Kyjov - 15. 9. 2015

Příloha č. 11.: Prezenční listina – Neformální Shromáždění zástupců – jednání
k tématu EMOS – 15. 9. 2015

Příloha č. 12.: Fotografická dokumentace - Neformální Shromáždění zástupců –
jednání k tématu EMOS – 15. 9. 2015