

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

## 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	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	5
1.3	KONKURENCESCHOPNOST	6
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB</b>	<b>15</b>
7.1	SWOT ANALÝZA	15
7.2	ANALÝZA RIZIK – REGISTR RIZIK	16
7.3	ANALÝZA CÍLOVÝCH (DOTČENÝCH) SKUPIN	19
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN</b>	<b>22</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>26</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>27</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

Myšlenka vytvoření Centra společných služeb vznikla v rámci realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“, kterého se ORP Podbořany účastní. Při diskuzích se starosty, zejména 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 vytvoření prostředí, kde jednotlivé obce budou mít snadný přístup k administrativnímu zázemí podle jejich aktuálních potřeb.

SO ORP Podbořany se řadí k jednomu z nejmenších nejen v rámci Ústeckého kraje, i celé České republiky, je tudíž zřejmé, že se zde nacházejí především malé obce. Celé území zahrnuje 11 obcí, z nichž více než 80% spadá do velikostní kategorie max. 2000 obyvatel. Obecní úřady povětšinou disponují jednou až dvěma administrativními silami, z čehož vyplývá, že jim chybí dostatečné personální a odborné zázemí pro jejich agendu. Většina úkonů leží na starostech, kteří většinu času tráví „v terénu“, řešením denních provozních záležitostí fungování obce. Na administrativu jim pak zbývá minimum času. Starostové jsou si vědomi své zodpovědnosti za zajištění správy obce, na druhé straně jsou si vědomi toho, že s ohledem na šíři administrativy, množství a frekvenci změn v legislativě spojené se správou obcí a skutečnost, že mnoho starostů není uvolněno pro výkon svého mandátu, existuje velké riziko chybovosti v jejich práci. Je zde tedy předpoklad, že služby servisního centra budou využívat zejména neuvolnění starostové malých obcí. V ORP Podbořany je neuvolněných 2/11 starostů a 7/11 místostarostů.

Dalším důvodem pro vznik Centra společných služeb je fakt, že území ORP přichází o velké množství finančních prostředků, které by mohly zajistit rovnoměrný a koordinovaný rozvoj území. Příčinou je skutečnost, že pro starosty obcí je problematika dotačního managementu natolik složitá, že se jí raději vyhýbají.

Poskytovaný servis napomůže samosprávám vyrovnat se s vysokou administrativní zátěží a nedostatečnou odborností pro výkon konkrétních specifických agend. Postupně dojde k posílení a zkvalitnění lidských zdrojů v rámci samospráv obcí, prohlubování meziobecní spolupráce v území a jak bylo zmíněno výše, především k rovnoměrnému a koordinovanému rozvoji území celého ORP, což by pro Podbořansko, jako strukturálně postiženou oblast, bylo největším přínosem.

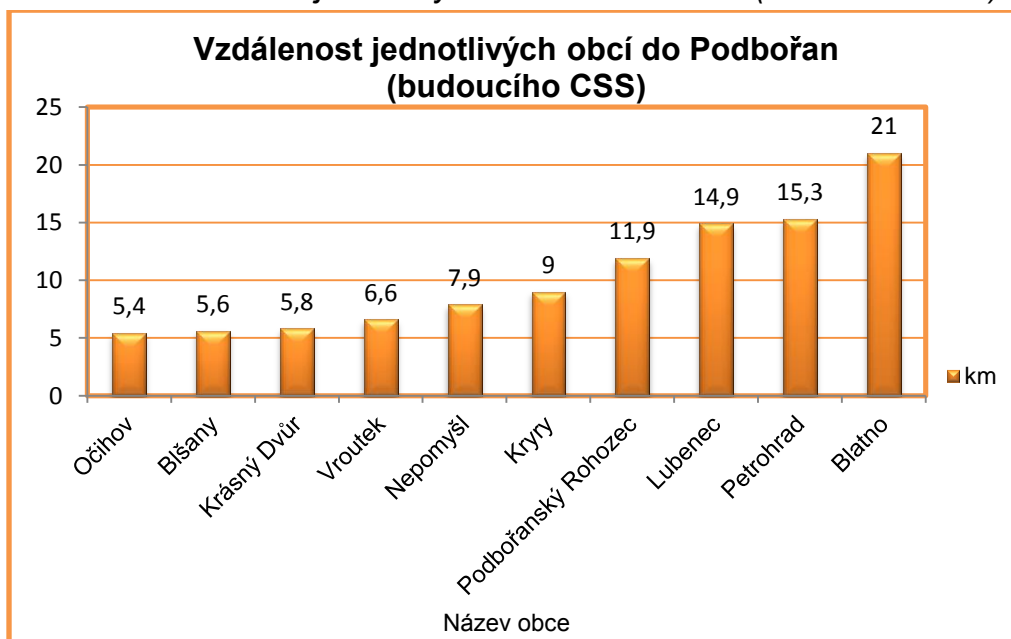
## 1.1 Popis Centra

Valná hromada DSO Podbořansko již dne 10. 2. 2015 přijala usnesení, že ukládá zajistit post projektového manažera. Na Valné hromadě ze dne 9. 6. 2015 představitelé obcí schválili usnesení v pokračování APMO, záměr vytvoření Centra společných služeb. Na Závěrečném neformálním Shromáždění zástupců obcí ze dne

8. 9. 2015 se představitelé obcí již konkrétně bavili o možném otevření CSS. Výchozí situace je jednodušší v tom, že SO ORP Podbořany zahrnuje 11 obcí a všechny jsou členy jednoho DSO. Žádná z obcí není členem jiného svazku (až na jednu výjimku) a žádná z obcí, ležících v sousedních ORP nemá zájem vstoupit do stávajícího DSO Podbořansko (podle dostupných informací). Dá se tedy říci, že jeden SO ORP = jeden polyfunkční DSO.

Představitelé obcí se shodli na formě centra, jeho vznik bude iniciován prostřednictvím DSO. Lokalizace centra je také určena – kancelář bude při MěÚ Podbořany, které je ideálním místem pro tuto činnost. Město Podbořany je jedinou obcí III. stupně v ORP, která disponuje potřebným materiálně-technickým zázemím, dostupností veškerých služeb a je přirozeným centrem dění. Zaměstnanci/ce centra by logicky měli snadný kontakt se zaměstnanci jednotlivých odborů úřadu, kteří by jim byli nápomocni při získávání informací. Představitelé okolních obcí také často dojíždějí do Podbořan za vyřizováním pracovních záležitostí, takže přístup do CSS by byl takřkajíc „při jednom“. Nejprve se představitelé obcí přikláněli ke dvěma úvazkům, po následné diskuzi však bude preferován úvazek jeden, s pracovním názvem – *projektový manažer*. Vzhledem k velikosti území, počtu a velikosti obcí a skutečnosti, že DSO bude poprvé v historii nositelem takového centra, započne centrum činnost s jedním zaměstnancem. Rozšíření pracovních pozic na dva úvazky je možné až po načerpání prvotních zkušeností s provozem centra a zejména s jeho financováním. Z toho plyne, že se počítá s budoucím rozvíjením poskytovaných služeb. Obce zcela jednoznačně očekávají úlevu od administrativní zátěže a pomoc především v dotačních žádostech (viz odstavec 1.2). Na Radě DSO ze dne 8. 9. 2015 se představitelé obcí dohodli, že na rozjezd centra vyčlení z rozpočtu na příští rok částku 300 tisíc korun a otevření centra je plánováno na leden 2016.

Graf č. 1: Vzdálenost jednotlivých obcí do Podbořan (budoucího CSS)



Zdroj: vlastní

## 1.2 Popis poskytovaných služeb

Centrum společných služeb bude prvním společným projektem tohoto druhu DSO Podbořanska. Představitelé obcí se po obsáhlé diskuzi dohodli, že tento projekt zahájí (zatím plánováno na leden 2016) s jedním zaměstnancem. Jelikož je tento projekt v historii obcí regionu Podbořanska naprosto nový, nelze v této chvíli do detailu přesně specifikovat poskytovanou službu a její rozsah. Můžeme zde pouze nastínit, jak by poskytování služeb centra mohlo vypadat podle představ a poptávky představitelů obcí. Je zde předpoklad, že konkrétní činnost, náplň práce centra a podrobná specifikace poskytovaných služeb se bude doladovat „za provozu“, podle dostupných zkušeností a praxe, která ukáže, co je a není reálné. Představitelé obcí očekávají pravidelná jednání se zaměstnancem centra, předkládání měsíčních monitorovacích zpráv, které je budou informovat o pracovní činnosti za uplynulý měsíc. Tato setkání budou vhodnou platformou pro zapracování připomínek, požadavků, dotazů.

Zájem starostů bychom mohli identifikovat do tří hlavních oblastí:

1. dotační management
2. veřejné zakázky
3. povinná administrativa pro státní instituce

To však neznamená, že o ostatní služby nemají starostové zájem. Zaujalo je systematické vzdělávání zastupitelů obcí a pracovníků obecních úřadů v území, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe mezi obcemi, sdílení ověřených postupů při řešení obdobných problémů a také poskytování informačního servisu.

Ad1/ Otázka dotačního managementu je nepreferovanější oblastí zájmu představitelů obcí. Problematika dotací je pro starosty natolik složitým procesem, že se jí mnohdy vyhýbají a od podání žádosti raději ustoupí. Malé projekty a jednodušší žádosti si starostové většinou řeší sami, větší projekty poptávají po specializovaných firmách, které jim dodají zakázku na míru. Právě v této oblasti starostové doufají v největší pomoc a ušetření nejen námahy a času, ale především finančních prostředků. Příliv financí do obecních pokladen očekávají, právě z úspěšně čerpaných dotačních titulů.

- Monitorování dotačních výzev a průběžné informování starostů o vypsané výzvě
- Příprava žádosti o dotaci
- Projektové řízení, zpracování monitorovací zprávy, žádosti o platbu
- Vyúčtování dotace, účast na kontrolách poskytovatelů dotací
- Řízení udržitelnosti projektu

Ad2/ Problematika veřejných zakázek je úzce spojena s okruhem problematiky dotačního managementu, protože se v podstatě jedná o činnosti provázané, respektive na sebe vzájemně navazující. Okruh veřejných zakázek je možné rozčlenit na několik dílčích činností, že je v naprosté většině není možné hodnotit odděleně a separovat je bez zohlednění souvislosti a vazby na ostatní, ať už navazující nebo předcházející kroky a postupy. Některé kroky jsou obce schopny a připraveny provádět samostatně, nicméně v naprosté většině případů by uvítaly určité poradenství nebo metodické vedení. Obce jsou schopné samostatně zvládnout zadávání zakázek malého rozsahu, které se nemusí řídit zákonem o veřejných zakázkách, i když v základních parametrech z něj samozřejmě vycházejí. Pokud se ale dostaneme k zakázkám, které je nutné soutěžit ve vyšších režimech, a již závazně dle výše zmíněného zákona, je zde situace jiná.

- Příprava podkladů pro veřejné zakázky
- Rozesílání výzev na podání nabídek
- Organizace a zajištění práce výběrových komisí

Ad3/ Dalším okruhem, ve kterém by představitelé obcí uvítali největší pomoc je vedení povinné administrativy pro státní instituce. Při dotazech starostové nejčastěji uvádějí povinné vyplňování hlášení a výkazů pro Český statistický úřad, krajský úřad, různá ministerstva, agentury a jiné státní instituce. Také si stěžují na zdvojené vyplňování – myšleno tak, že určité údaje vyplní pro jednu instituci a vzápětí v malé, obměněné formě stejné údaje vyplňují pro jinou instituci. Mezi starosty panuje obava, že něco zanedbají, nejistota, zda plní všechny zákonem dané povinnosti a obava dalšího neúnosného přenášení kompetencí na obce. Představitelům obcí chybí dostatek času na zvládnutí povinností a zvyšování vzdělanosti ve všech oborech, kterými je obec ze zákona povinna se zabývat. Uvítali by i metodickou podporu a poradenství, které pro obce dříve poskytovaly okresní úřady.

- Vyplňování hlášení a výkazů
- Všeobecná pomoc s touto administrativou

### **1.3 Konkurenceschopnost**

V současné době je situace taková, že pro obce (členy) DSO Podbořansko tyto služby nikdo neposkytuje. Každá obec si problematiku výkonu správy obcí, právní podpory, ekonomické agendy, dotačního managementu, veřejných zakázek, IT podpory, technické a stavební podpory, rozvoje obce apod. řeší sama. Snížení administrativní zátěže a především časové a finanční úspory jsou důvody, pro které obce regionu chtějí fungující servisní středisko. Příležitostí je i zkvalitnění a vyšší odbornost zpracování materiálů týkajících se agend, které by centrum zajišťovalo především pro nejmenší obce a neuvolněné představitele obcí. Dle osobního šetření

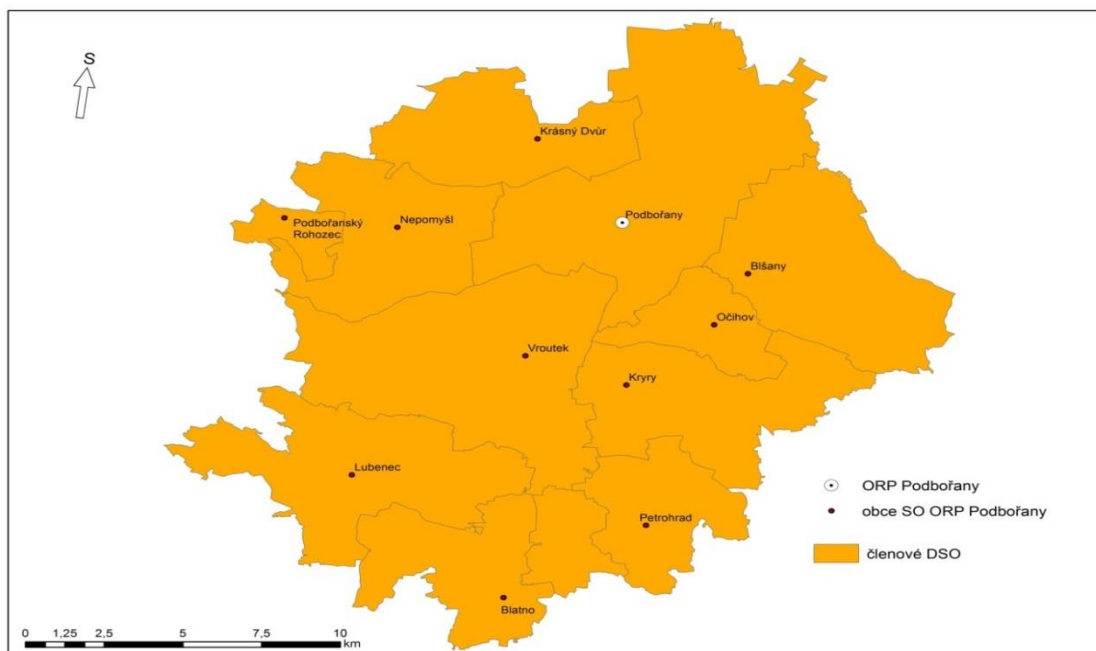
obce nepravidelně využívají služeb odborných firem na zajištění kompletního servisu ohledně dotačních výzev. Stěžují si však na to, že tyto firmy jsou zbytečně drahé.

Na základě osobního šetření jsme zjistili, že v sousedních ORP Kadaň a Žatec obdobné CSS nefunguje. Ve městě Žatec služeb žádné kanceláře nevyužívají a na Městském úřadě zaměstnávají dvě pracovnice, které spravují veškerou agendu dotací a to včetně celkového zabezpečení konkrétních projektů. Na některé větší projekty si velmi zřídka najímají různé společnosti a to na základě výběrových řízení. Většinu agendy si však zabezpečují sami. V ORP Kadaň taktéž žádná obdobná kancelář nefunguje. Pouze DSO Radonicko, který sdružuje 6 obcí, zaměstnává jednu pracovníci, která pro obce zpracovává projekty a pomáhá s administrativou. Je tedy předpoklad, že v případě kvalitního fungování centra, by byla snaha, tyto služby nabídnout i sousedním obcím okolních ORP.

## 2 Vymezení a analýza trhu

SO ORP Podbořany leží v jihozápadní části Ústeckého kraje. Jeho rozloha je 338 km<sup>2</sup>, čímž zaujímá 6,3% Ústeckého kraje. Území patří k nejmenším v kontextu celé České republiky a často je také nazýváno vnitřní periferií, tj. pásem na okraji Ústeckého a Karlovarského kraje. SO ORP Podbořany tvoří 11 obcí, které se dělí na 66 místních částí, zahrnutých do 51 katastrálních území. Více než 80% spadá do velikostní kategorie max. 2000 obyvatel. Jedinou obcí III. stupně jsou Podbořany (6 405 obyvatel).

Obrázek č. 1: Obce v území zapojené do DSO



Zdroj: SMO ČR

V rámci Projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ vznikla myšlenka na vytvoření „Centra společných služeb“. Při diskuzích se starosty, zejména malých obcí, vznikl reálný požadavek na vznik administrativních 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. V ORP Podbořany je neuvolněných 2/11 starostů a 7/11 místostarostů.

Problematika vytvoření CSS byla s představiteli obcí řešena po dobu několika měsíců, na základě metodického vedení od SMO ČR. Při pravidelných setkáních představitelů obcí od června do srpna 2015 vyvstala reálná debata o možném otevření tohoto centra. Šíře administrativy, množství a frekvence změn v legislativě spojené se správou obce a skutečnost, že mnoho starostů není uvolněno pro výkon svého mandátu, dává předpoklad riziku velké chybovosti v jejich práci. Většina starostů tráví svůj čas „v terénu“, řešením každodenních provozních záležitostí obce a nemá čas tzv. sedět u papírů. Tuto činnost pak často vykonávají po večerech, ve svém volném čase, což se může negativně projevit v kvantitě, ale především kvalitě odvedené práce.

Dalším z významných důvodů pro vznik Centra společných služeb je fakt, že území ORP přichází o velké množství finančních prostředků, které by mohly zajistit rovnoměrný a koordinovaný rozvoj území. Příčinou je skutečnost, že pro starosty obcí je problematika dotačního managementu natolik složitá, že se jí raději vyhýbají. Sledování výzev a výběr projektů, o které se obce ucházejí, má na starosti většinou starosta. Malé projekty a jednodušší žádosti řeší většinou obce vlastními silami, starosta společně s účetní nebo vybranými zastupiteli, kteří jsou často např. stavaři či projektanti. U projektů většího rozsahu je situace různá podle konkrétní obce. Některé obce mají z těchto projektů obavy a vůbec se o ně neucházejí. Některé obce vyžadují tzv. kompletní servis od soukromých firem, které se zabývají dotačním managementem a některé obce si větší projekty řeší samy, byť za cenu značného úsilí a času. Zejména neuvolnění starostové obvykle nemají takové časové možnosti (a někdy i odborné znalosti), aby mohli oblasti dotací věnovat tolik času, kolik by bylo třeba. Ty obce, které využívají služeb soukromých firem, pak tento přístup stojí velké množství finančních prostředků, které by mohly být účelněji vynaloženy. Z toho logicky vyplývá, že největší poptávka od představitelů obcí je o řešení problematiky dotačního managementu (viz odstavec 1.2) a pomoc s běžnou administrativou, kterou obce musejí povinně vyplňovat pro státní instituce a která je velice zatěžuje např. dotazníky pro Český statistický úřad, hygienické stanice, krajské úřady apod. Další oblastí, kterou by starostové využili, je problematika veřejných zakázek, v menší míře pak právní podpora a technická a stavební podpora. Naopak, v některých oblastech pomoc nevyžadují a jsou spokojeni tak, jak to dosud dělají. Např. ekonomickou agendu (účetnictví) řeší každá obec samostatně, většinou je zaměstnána účetní s dlouhodobou praxí, která zná chod obce a zajištění základní účetní agendy (pokladna, úhrada faktur, zpracování účetnictví, finanční výkazy) probíhá bez problémů. V této oblasti by uvítali pouze metodickou podporu.



Zájem starostů bychom mohli identifikovat do tří hlavních oblastí:

1. dotační management
2. veřejné zakázky
3. povinná administrativa pro státní instituce

To však neznamená, že o ostatní služby nemají starostové zájem. Zaujalo je systematické vzdělávání zastupitelů obcí a pracovníků obecních úřadů v území, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe mezi obcemi, sdílení ověřených postupů při řešení obdobných problémů a také poskytování informačního servisu.

Starostové očekávají pravidelné setkávání nejen mezi sebou samotnými, ale právě se zaměstnancem centra, který by je např. formou měsíčních monitorovacích zpráv, informoval o své činnosti a náplni práce. Zde by byl vhodný prostor pro řešení dotazů, připomínek, požadavků atd.

### **3 Marketingová strategie**

Je zde předpoklad, že bude v zájmu samotných obcí, postarat se o účinnou propagaci „svého“ centra. Jak bylo řečeno výše, SO ORP Podbořany je celistvé území, zahrnující 11 obcí. Ty jsou všechny členy jednoho DSO. Marketingová strategie se tedy nedá rozlišit pro členské obce DSO, pro obce, které reálně uvažují vstoupit do DSO a pro ostatní obce. Pro udržitelnost, ufinancovatelnost a kvalitní fungování centra je zde nutnost využívání jeho služeb. Lze tedy předpokládat, že samotné obce budou aktivní při poptávání služeb centra, komunikaci se zaměstnancem centra a jeho účinné propagaci. Po otevření centra bude oznámeno jeho zprovoznění na hlavních webových stránkách Svazku ([www.podboransko.cz](http://www.podboransko.cz)) s předpokladem, že tuto informaci převezmou všechny členské obce DSO a uveřejní ji na svých obecních webových stránkách. Záleží na aktivitě představitelů obcí, jak se k další publicitě postaví. Optimální by byla následná propagace do sousedních ORP (Kadaň, Žatec, Rakovník) a nabídnutí služeb centra i pro tyto obce. V těsném sousedství ORP Podbořany se nachází mnoho malých obcí s neuvolněnými starosty, u kterých existuje předpoklad, že by služeb centra mohly také využívat. Toto však bude možné až po prvních úspěšných projektech, které se podaří centru a obcím společně uskutečnit a které budou sloužit jako příklady dobré praxe. Sdílení příkladů dobré praxe mezi obcemi může být efektivním a účinným marketingovým nástrojem Centra společných služeb.

## 4 Časový harmonogram aktivit

Tabulka č. 1: Časový harmonogram aktivit

rok 2015												
Aktivita/Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Zahájení debat mezi představiteli obcí o CSS						x	x	x	x	x	x	x
2. Rozhodnutí obcí o zřízení CCS, jehož nositelem bude DSO									x	x	x	x
3. Výběr vhodného kandidáta na zaměstnance CSS											x	x
rok 2016												
Aktivita/Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Uzavření smluvních vztahů mezi DSO a městem Podbořany	x											
2. Uzavření smluvních vztahů mezi obcemi DSO a CSS	x											
3. Uzavření ostatních nutných smluvních vztahů (dodavatelé služeb, energií, právní kancelář apod.)	x											
4. Uzavření pracovní smlouvy se zaměstnancem centra	x											
5. Zahájení činnosti servisního centra	x											
6. Zkušební provoz servisního centra	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7. Účinná propagace a marketing servisního centra	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
rok 2017												
Aktivita/Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Vyhodnocení 1. zkušebního roku provozu servisního centra a jeho efektivity	x	x										
2. Zjišťování potřeb jednotlivých obcí a úprava služeb servisního centra	x	x	x									
3. Případné rozšíření nabídky služeb centra dle konkrétních potřeb starostů			x	x	x							
4. Výběrové řízení na dalšího zaměstnance centra						x	x					
rok 2018												
Aktivita/Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Vyhodnocení 2. zkušebního roku provozu a jeho efektivity	x	x										

1. Přijetí druhého zaměstnance servisního centra		x										
2. Zahájení provozu se dvěma zaměstnanci		x										
3. Zkušební provoz se dvěma zaměstnanci		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Vyhodnocení efektivity takového modelu fungování										x	x	x
<b>rok 2019</b>												
Aktivita/Měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Zahájení běžného roku provozu servisního centra se dvěma zaměstnanci	x											

Zdroj: vlastní

#### **Komentář:**

Časový harmonogram aktivit zahrnuje pět let, ve kterých budou realizovány následující kroky.

Rok 2015 – byl klíčovým pro rozhodnutí, zda a jakým způsobem realizovat činnost Centra společných služeb. Prvotním krokem bylo zahájení debat o servisním centru, rozhodnutí, že jeho činnost bude zahájena a nositelem bude DSO. Následným krokem pak bylo výběrové řízení na post zaměstnance centra.

Rok 2016 – základním krokem v tomto roce bude uzavření veškerých smluvních vztahů, nutných k zahájení činnosti centra (s městem Podbořany, obcemi DSO, zaměstnancem centra, dodavatelem služeb, energií atd.), poté samotné zahájení činnosti centra v 1. zkušebním roce provozu a jeho účinná propagace.

Rok 2017 – v tomto roce se vyhodnotí 1. zkušební rok provozu centra, bude probíhat zjišťování jednotlivých potřeb obcí a dle tohoto se definuje, popř. rozšíří nabídka služeb centra. V tom případě bude vhodné vyhlásit výběrové řízení na druhého zaměstnance centra.

Rok 2018 – v případě, že představitelé obcí budou mít zájem na dalším rozšiřování služeb centra a pokud se ukáže provoz centra jako efektivní, může dojít k přijetí druhého zaměstnance a zahájení zkušebního provozu se dvěma zaměstnanci.

Rok 2019 – v tomto roce by mělo dojít k zahájení běžného roku provozu Centra společných služeb se dvěma zaměstnanci.

## 5 Personální zajištění

Představitelé DSO Podbořanska se dohodli, že činnost provozu centra bude zahájena s jedním zaměstnancem. Vzhledem k velikosti ORP, počtu a velikosti obcí a dalším aspektům, se starostové domnívají, že na zahájení provozu centra je jeden zaměstnanec prozatím dostačující. Hlavním důvod je logický – obava, aby DSO byl schopen provoz centra (mzdy zaměstnance), alespoň v prvopočátku adekvátně ufinancovat.

Název pracovní pozice: *projektový manažer*  
Nástup: *1. 1. 2016*  
Úvazek: *40 hodin týdně*  
Místo výkonu práce: *kancelář při MěÚ Podbořany*  
Typ pracovního úvazku: *hlavní pracovní poměr*  
Mzda: *15 000,- brutto + benefity za úspěšné projekty*

Náplň práce zaměstnance bude velice různorodá. Minimálně do té doby, než se ustálí komunikace mezi zaměstnancem a obcemi, vyjasní se specifické požadavky každé obce, oblasti preferencí, které budou pro každou obec jiné a reálné možnosti, co je a co není v kompetenci a možnostech zaměstnance centra.

V prvních týdnech – počítáno cca 2 měsíce, půjde především o práci v terénu a osobní návštěvy na obcích, při kterých projektový manažer musí u každé obce jednotlivě zjistit jejich potřeby, konkrétní požadavky, okruhy nejpalčivějších problémů, v čem by uvítali největší pomoc, mají-li např. již připravené nějaké projekty k podání žádosti o dotace apod. Bylo by vhodné vytvořit si jakýsi „zásobník žádostí“ (úkolů), od kterých by se mohl odrazit a začít pracovat. Tento zásobník by měl být pravidelně komunikován s představiteli obcí. Tyto cesty po jednotlivých obcích považujeme v prvopočátku za velmi důležité, nejen pro zjištění skutečných a konkrétních potřeb obcí, ale především k navázání dobrých vztahů na obcích a jako první krok ke vzájemné důvěře. Všeobecně pravidelná a intenzivní komunikace s obcemi bude základem pro úspěšné nastavení mechanismů fungování centra. Také by nebylo dobré, aby se projektový manažer stal jakousi „sekretářkou“, která bude obcím jen vyplňovat tabulky. Tato práce by z dlouhodobého hlediska nebyla efektivní, nicméně v začátku se jí v určité míře zřejmě nevyhneme. Ve svém důsledku by to mohl být i dobrý prostředek k získání určité praxe, jaká je skutečná realita práce na obcích.

Po seznámení se s potřebami a žádostmi jednotlivých obcí projektový manažer začne pracovat na samotných projektech, žádostech, dokumentech apod. V prvních týdnech by bylo vhodné také absolvovat některé ze školení na projektového manažera, koordinátora, manažera DSO apod.

Náplň práce se dá specifikovat hodně široce - poradenství, agenda, korespondence, zastupování na úřadech, monitoring stávajících a budoucích dotačních projektů vč. kompletního zajištění služby, tipování projektů a předávání informací dále na obce, monitoring vhodného vzdělávání zástupců obcí atd.

Projektový manažer bude mít stanovenou pevnou mzdu ve výši 15000,- brutto každý měsíc. Po zapracování a podaných úspěšných žádostech bude z každé žádosti odměněn paušální částkou, stanovenou a odsouhlasenou všemi obcemi DSO. Model odměňování je navržen z motivačních důvodů, aby měl zaměstnanec snahu a chuť být aktivním manažerem a ne jen administrativní silou.

- Vyhledávání požadovaných informací xxx,- / 1 hod
- Zpracování administrativního požadavku xxx,- / 1 úkon
- Zpracování žádosti o poskytnutí dotace x xxx,- / 1 žádost
- Zpracování žádosti o poskytnutí dotace - bonus za úspěšnost (dotace do 0,5 mil. Kč) x %
- Zpracování žádosti o poskytnutí dotace – bonus za úspěšnost (dotace 0,5 – 1 mil. Kč) x %
- Zpracování žádosti o poskytnutí dotace – bonus za úspěšnost (dotace nad 1 mil. Kč) x %

## 6 Investiční plány

Vzhledem k tomu, že centrum bude situováno v prostorách MěÚ Podbořany, které disponuje potřebným materiálně-technickým zázemím, plánované investice nepatří k největším finančním zátěžím v přípravě centra. Nicméně v řádech několika desítek tisíc je s nimi počítáno. Je zde předpoklad, že poskytnutí prostor, výpočetní techniky, kancelářského vybavení pro rozjezd centra (telefon, fax, tiskárna apod.) bude za minimální částku a po dohodě bude ošetřeno ve smluvním vztahu s městem Podbořany.

*Tabulka č. 2: Předpokládané investice na přípravu a počáteční provoz centra*

Název	Jak bude řešeno	Poznámka	Částka v Kč
Nábytek - stůl, židle	k dispozici od MěÚ Podbořany	x	zdarma
Telekomunikační a jiná technika - telefon, fax, kopírka, tiskárna	k dispozici od MěÚ Podbořany	x	zdarma
Počítač	k dispozici od MěÚ Podbořany	x	zdarma
Platba za používání telefonu	k dispozici od MěÚ Podbořany	paušální platba za telefon 600,- Kč/měsíčně; (počítáno na první tři měsíce)	1800,-
Pronájem kanceláře	k dispozici od MěÚ Podbořany	paušální platba za užívání kanceláře v prostorách MěÚ Podbořany 400,- Kč/měsíčně; (počítáno na první tři měsíce)	1200,-
Kancelářské potřeby - papíry, psací potřeby, šanony, pořadače atd.	zakoupí DSO	potřeby běžné spotřeby do kanceláře si bude hradit DSO	2000,-

Vybavení kanceláře - rychlovarná konvice, nádobí, hygienické potřeby	zakoupí DSO	potřeby běžné spotřeby do kanceláře si bude hradit DSO	2000,-
Základní zaškolení zaměstnance (projektového manažera)	zakoupí DSO	v prvopočátku je nutné zajistit alespoň základní proškolení zaměstnance v základní agendě (dotační management, veřejné zakázky apod.)	5000,-
Školení BOZP	zakoupí DSO	školení BOZP při prvním nástupu zaměstnance do zaměstnání	500,-
Vstupní zdravotní prohlídka zaměstnance	zakoupí DSO	vstupní zdravotní prohlídka při nástupu zaměstnance do zaměstnání	200,-
Internet	k dispozici od MěÚ Podbořany	x	zdarma
Licenční programy na PC	k dispozici od MěÚ Podbořany	x	zdarma
Automobil k dispozici	k dispozici od MěÚ Podbořany	platba za užití automobilu ke služebním cestám bude placena dle skutečně ujetých km; (orientačně počítáno na první tři měsíce)	4500,-
<b>Celkem prvotní investice</b>			<b>17 200,-</b>

Zdroj: vlastní

#### *Komentář:*

Tabulka zahrnuje nejen prvotní náklady na investice - počítače, telefon, fax, kopírka, vybavení kanceláře, nábytek apod., ale i náklady na školení zaměstnanců nebo zdravotní prohlídku. Jsou zde započítány i náklady na telefon, používání automobilu a pronájem kanceláře, které se nedají počítat jako investiční, ale patří k nákladům provozním, které se budou platit každý měsíc. Pro počáteční přípravu a provoz centra je však nutné počítat i s těmito náklady, proto jsme je zahrnuli do tabulky také. Všechny částky jsou počítány na dobu tří měsíců, které považujeme pro rozjezd centra za klíčové.

V součtu můžeme vidět, že prvotní náklady nutné pro přípravu a rozjezd centra se dají počítat max. do 20 000,- Kč.

## 7 Analýzy Centra společných služeb

### 7.1 SWOT analýza Centra společných služeb

Tabulka č. 3: SWOT analýza Centra společných služeb

Silné stránky	Slabé stránky
na území SO ORP působí jeden polyfunkční dobrovolný svazek obcí	počáteční nedůvěra v nový - neznámý subjekt
všech 11 obcí ORP je členy jednoho DSO	personální riziko - stabilizovaný tým se málokdy podaří vytvořit na první pokus, nutnost zaučování, sebevzdělávání atd.
na území SO ORP nepůsobí žádné jiné DSO a obce nejsou členy jiných DSO	nedostatečná komunikace s obcemi
vytvořena Strategie rozvoje SO ORP Podbořany pro roky 2015-2024 a z toho pramenící schopnost realizovat a naplnit cíle MOS vyplývající z této Strategie	nedostatečná kapacita - nárazy žádostí o zajištění služeb v krátkém časovém rozpětí
historicky velice dobrá spolupráce obcí v rámci mikroregionu	problém financování - centrum si na sebe tzv. nevydělá
po dobu trvání Projektu MOS se zintenzivnila komunikace mezi jednotlivými obcemi	zklamání obcí při první neúspěšné žádosti např. o dotaci a tím způsobená potenciální nedůvěra v další služby
stabilní a profesionalizovaný tým centra společných služeb	malý počet obcí pro dlouhodobě udržitelný provoz CSS
nezávislost CSS na volebním cyklu	
připravenost poskytovat informační servis dle specifik a požadavků jednotlivých obcí	
historicky dobré vybudované komunikační vazby mezi odbory MěÚ Podbořany a obcemi v území	
Příležitosti	Hrozby
systematický a koordinovaný rozvoj území jako celku	nezájem obcí o využívání služeb CSS
pomoc zejména pro neuvolněné starosty (2/11) a místostarosty (7/11)	"přehlcení" CSS ze strany obcí
snížení administrativní zátěže zejména malých obcí - vznik prostoru pro aktivnější a hlubší MOS a rozvoj obcí (zvýšení objemu dotačních prostředků do území)	špatné personální zajištění centra
obsazení funkce koordinátorky CSS tajemnicí DSO, která se těší dlouhodobému respektu představitelů obcí a byla by jakousi "zárukou" kvalitního fungování CSS	komunální volby - změna ve vedení obcí a změna priorit představitelů obcí
zpracován Akční plán rozvoje území SO ORP Podbořany na období 2016-2017	nereálné požadavky obcí (agenda, kterou CSS není schopno, potažmo ani nemůže vykonávat)
vybudování stabilního a kvalitního týmu centra (vychování a zaučení vlastních spolehlivých lidí)	obce se nebudou chtít finančně spolupodílet na úhradě za poskytované služby
příležitost sdílení zkušeností a dobré praxe mezi obcemi	

Zdroj: vlastní

## 7.2 Analýza rizik – registr rizik Centra společných služeb

Tabulka č 4: Analýza rizik – registr rizik Centra společných služeb

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			P	D	V=P*D		
1.	Finanční	nedostatek financí na prvotní investici na vybudování centra	2	3	6	- využití dotačních titulů z EU - prověření dalších možností financování (jiné zdroje, granty, mimořádné příspěvky obcí atd.) - využití stávajících prostor (s minimální prvotní investicí)	město Podbořany, , zřizovatel centra
		nedostatek financí na běžný provoz centra	3	5	15	- optimalizace nákladů - hledání dalších aktivit (služeb), které by s financováním provozu centra pomohly - mimořádné příspěvky obcí	zřizovatel centra, provozovatel centra
		nedostatek financí na další investice a vybavení	2	3	6	- průběžné revize a opravy - využití dotačních titulů z EU - prověření dalších možností financování (jiné zdroje, granty, mimořádné příspěvky obcí atd.)	město Podbořany
		nedostatek financí na mzdy zaměstnanců centra	3	4	12	- hledání dalších aktivit (služeb), které by s financováním provozu centra pomohly - mimořádné příspěvky obcí - krácení úvazků zaměstnanců (např. 1/2 pro CSS, 1/2 pro město Podbořany)	zřizovatel centra, provozovatel centra
		neschopnost centra zajistit si finanční zdroje doplňkovými aktivitami (službami)	3	4	12	- hledání dalších aktivit (služeb), které by s financováním provozu centra pomohly - účinná propagace a nabídka služeb obcím ze sousedních ORP (Žatec, Kadaň, Rakovník) - meziobecní spolupráce	zřizovatel centra, provozovatel centra



		nedostatek financí na další vzdělávání zaměstnanců centra	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- využití dotačních titulů z EU</li> <li>- prověření dalších možností financování vzdělávání (jiné zdroje, granty, mimořádné příspěvky obcí atd.)</li> <li>- motivační program pro zaměstnance</li> <li>- meziobecní spolupráce</li> </ul>	zřizovatel centra, provozovatel centra
		neochota příjemců služeb hradit za čerpané služby	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vypracovaný a schválený ceník služeb</li> <li>- od počátku jasně stanoveny podmínky plateb za poskytnuté služby</li> <li>- kvalitně ošetřený smluvní vztah mezi poskytovatelem a příjemcem služby (smluvní pokuty)</li> </ul>	zřizovatel centra, provozovatel centra
2.	Organizační	špatná lokace centra	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvoření centra v hlavním městě mikroregionu - Podbořanech (dislokovaného přímo na MěÚ)</li> </ul>	všechny obce DSO
		nízká kvalita personálního obsazení (nedostatečné vzdělání, neochota se vzdělávat, pracovat na sobě atd.)	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- náročná výběrová řízení</li> <li>- průběžná kontrola pracovní činnosti zaměstnanců</li> <li>- motivační zaměstnanecké programy (odměny, bonusy)</li> <li>- možnost bezplatného dalšího vzdělávání či příspěvek na zvýšení kvalifikace</li> </ul>	zřizovatel centra, provozovatel centra
		špatná komunikace mezi zaměstnanci centra a obcemi	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- náročná výběrová řízení</li> <li>- průběžná kontrola pracovní činnosti zaměstnanců</li> <li>- motivační zaměstnanecké programy (odměny, bonusy)</li> <li>- zpětná vazba od obcí</li> <li>- postihy pro zaměstnance</li> </ul>	zřizovatel centra, provozovatel centra
3.	Právní	nevyjasněné právní vztahy mezi zaměstnanci centra a obcemi (odpovědnost za škodu, pojištění atd.)	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitně uzavřené smluvní vztahy mezi zaměstnanci centra a obcemi</li> <li>- uzavření pojistky (odpovědnost za škodu) a její prověření u odborníků (právní kancelář)</li> </ul>	zřizovatel centra, provozovatel centra

		nekvalitně uzavřený smluvní vztah mezi centrem a obcí	2	4	8	- kvalitně uzavřené smluvní vztahy mezi zaměstnanci centra a obcemi - uzavření pojistky (odpovědnost za škodu) a její prověření u odborníků (právní kancelář)	zřizovatel centra, provozovatel centra
		riziko finančního postihu pro obce při chybě centra (obec platí = nezavinila chybu)	3	4	12	- kvalitně uzavřené smluvní vztahy mezi zaměstnanci centra a obcemi - uzavření pojistky (odpovědnost za škodu) ze strany obce a její prověření u odborníků (právní kancelář) - v případě potřeby pravidelné poradenství pro obce od právní kanceláře	všechny obce DSO
4.	Technické	nedostatečné či zastaralé technické vybavení	2	3	6	- plánování investic - využití dotačních titulů	město Podbořany
		špatný technický stav budovy a nevyhovující prostory	2	3	6	- plánování investic - průběžné opravy budov a zařízení - využití dotačních titulů z EU a prověření možností dalšího čerpání finančních prostředků z jiných zdrojů	město Podbořany
5.	Věcné	špatné řízení centra	2	4	8	- pravidelné schůzky mezi zaměstnanci centra a obcemi - vysoké personální nároky od zřizovatele - zpětná vazba a komunikační kanály napříč zúčastněnými subjekty (zaměstnanci centra, obce, úředníci MěÚ atd.)	zřizovatel centra, provozovatel centra
		nízká kvalita poskytovaných služeb	3	4	12	- náročná výběrová řízení - průběžná kontrola pracovní činnosti zaměstnanců - motivační zaměstnanecké programy (odměny, bonusy) - zpětná vazba od obcí - postihy pro zaměstnance centra	zřizovatel centra, provozovatel centra

		nezájem či neochota obcí využívat služeb centra	3	5	15	- motivace obcí k využívání služeb centra (zvýšení objemu finančních prostředků přitékajících do území, koordinovaný rozvoj obcí atd.) - poskytnutí bonusů či slev za určitý objem poptávaných služeb - účinná propagace úspěchů centra a ukázka na příkladech dobré praxe (jaká částka pomohla jaké obci v konkrétním projektu atd.)	zřizovatel centra, provozovatel centra
		zahlcení centra přemrštěnými požadavky ze strany obcí	3	4	12	- vyjasnění priorit a upřednostnění projektů, které mají největší šanci na úspěch - vysvětlit obcím, popř. sestavit žebříček projektů, které jsou reálné a smysluplné na zpracování	zřizovatel centra, provozovatel centra

Zdroj: vlastní

### 7.3 Analýza cílových (dotčených skupin)

Tabulka č. 5: Analýza cílových (dotčených skupin)

Č.	Název dotčené skupiny	Očekávání dotčené skupiny	Rizika spojená se skupinou	Způsob komunikace	Opatření
1.	dotčené obce	- kvalitní fungování Centra společných služeb - meziobecní spolupráce a zintenzivnění komunikace mezi obcemi - individuální přístup k potřebám jednotlivých obcí - dobré komunikační vztahy se zaměstnanci centra - dobré komunikační vztahy s poskytovatelem prostor pro fungování centra - vzájemná zpětná vazba - úspěšnost při zpracování dotačních výzev - zvýšený příjem finančních prostředků do rozpočtů obcí (dotace) - koordinovaný rozvoj území	- počáteční nedůvěra v nový – neznámý subjekt - neochota či nezájem o využívání služeb centra - zahlcení centra přemrštěnými požadavky - nereálná očekávání - špatné komunikační vztahy se zaměstnanci centra - neochota platit za služby - neochota podílet se na	- osobní kontakt - e-mail - telefon - informační systém	- vytvoření komunikační platformy - pravidelná setkávání pracovních skupin mezi představiteli obcí a zaměstnanci centra - předkládání monitorovacích zpráv pro obce např. 1x měsíčně

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ulehčení administrativní zátěže pro vedení obcí</li> <li>- pomoc při vyjednávání se státními institucemi, krajem atd.</li> <li>- včasné upozornění na měnící se legislativu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mimořádných výdajích centra</li> <li>- konkurence mezi obcemi</li> </ul>		
2.	zřizovatel (provozovatel) Centra společných služeb - v tomto případě myšleno DSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní fungování Centra společných služeb</li> <li>- meziobecní spolupráce a zintenzivnění komunikace mezi obcemi</li> <li>- individuální přístup k potřebám jednotlivých obcí</li> <li>- dobré komunikační vztahy se zaměstnanci centra</li> <li>- dobré komunikační vztahy s poskytovatelem prostor pro fungování centra</li> <li>- optimální technické zázemí a vybavení</li> <li>- vzájemná zpětná vazba</li> <li>- úspěšnost při zpracování dotačních výzev - zvýšený příjem finančních prostředků do rozpočtů obcí (dotace) a tím zvýšený koordinovaný rozvoj celého území ORP</li> <li>- pomoc při vyjednávání DSO se státními institucemi, krajem apod.</li> <li>- včasné upozornění na měnící se legislativu - zvýšení prestiže DSO</li> <li>- zvýšení atraktivity regionu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nereálná očekávání</li> <li>- vnitřní rozpory mezi jednotlivými obcemi v otázkách požadavků a priorit</li> <li>- možné rozčarování při prvním neúspěchu a s tím související následná nedůvěra ve fungování centra</li> <li>- finanční problémy při spoluúčasti na financování centra</li> <li>- problematické domlouvání finančního spolu podílu DSO (mimořádné příspěvky obcí, platby centru za jednotlivé úkony, odměny zaměstnancům atd.)</li> <li>- personální změny na obcích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní kontakt</li> <li>- e-mail</li> <li>- telefon</li> <li>- informační systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvoření komunikační platformy</li> <li>- pravidelná setkávání pracovních skupin mezi představiteli obcí a zaměstnanci centra</li> <li>- předkládání monitorovacích zpráv pro obce např. 1x měsíčně</li> </ul>

3.	zaměstnanci Centra společných služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní fungování Centra společných služeb</li> <li>- zájem obcí o využívání služeb centra - vybudování prestiže centra</li> <li>- dobré komunikační vztahy s obcemi</li> <li>- adekvátní finanční ohodnocení</li> <li>- motivační zaměstnanecký systém odměňování</li> <li>- dobré pracovní prostředí a technické zázemí</li> <li>- školicí a vzdělávací program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká kvalita personálního obsazení centra</li> <li>- neochota zvyšovat si vzdělání, účastnit se školení, platform</li> <li>- neúspěšnost při čerpání dotačních prostředků, zpracovávání výzev atd.</li> <li>- špatné vedení centra - špatná komunikace s obcemi</li> <li>- nedůvěra obcí v zaměstnance centra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní kontakt</li> <li>- e-mail</li> <li>- telefon</li> <li>- informační systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká náročnost výběrových řízení</li> <li>- osobní kontakt a pohovor</li> <li>- preferování znalosti místního prostředí a poměrů</li> <li>- důraz na morální kredit</li> <li>- průběžné kontroly pracovní činnosti zaměstnanců</li> <li>- zaměstnanecké bonusy a odměny</li> <li>- pravidelné pracovní schůzky s obcemi</li> <li>- předkládání monitorovacích zpráv pro obce např. 1x za měsíc</li> </ul>
4.	město Podbořany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní fungování Centra společných služeb</li> <li>- meziobecní spolupráce a zintenzivnění komunikace mezi obcemi</li> <li>- zvýšení prestiže jak města Podbořany, tak samotného městského úřadu</li> <li>- dobré vztahy mezi zaměstnanci centra a dotčenými obcemi</li> <li>- zvýšený příjem finančních prostředků do rozpočtu města Podbořany (úspěšnost v čerpání dotačních titulů)</li> <li>- včasné upozornění na měnící se legislativu</li> <li>- vychování si vlastních lidí, kteří budou prospěšní pro město Podbořany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riziko nedostatečného materiálně-technického zabezpečení</li> <li>- změna ve vedení města a přehodnocení priorit (nezájem o fungování centra v prostorách městského úřadu)</li> <li>- nereálná očekávání</li> <li>- špatná komunikace mezi zaměstnanci centra a úředníky městského úřadu</li> <li>- zaměstnanecké rozpory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní kontakt</li> <li>- e-mail</li> <li>- telefon</li> <li>- informační systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobní kontakty se všemi dotčenými subjekty</li> <li>- pravidelné pracovní schůzky se zaměstnanci centra a představiteli obcí</li> <li>- vytvoření optimálního materiálně-technického zázemí</li> </ul>

Zdroj: vlastní

## 8 Finanční plán

1. Problematika financování je nejsložitější aktivitou celého procesu. V současné době můžeme poměrně spolehlivě určit položky nákladové, kterými jsou:

- vstupní investice
- provozní náklady (režie)
- mzdové náklady

Vstupní investice byly podrobně specifikovány v kapitole 6 Investiční plány a byly stanoveny na částku 17 200,- Kč, + další 2 000,- Kč v měsíci červenci, dohromady částka činí 19 200,- Kč na 1. rok provozu centra.

Provozní náklady (režie) jsou náklady, které můžeme stanovit také poměrně přesně. Do těchto nákladů musíme započítat pronájem kanceláře, telefon, cestovné, nákup kancelářských potřeb a školení pro zaměstnance. Měsíčně se jedná o částku cca 3 500,- Kč, což ročně znamená částku 42 000,- Kč.

Tabulka č. 6: Provozní náklady na 1. rok provozu centra

	jednotka	počet jednotek	cena za jednotku/měsíc	Měsíčně	Ročně
pronájem kanceláře	1	1	400,00	400,00	4 800,00
telefon	1	1	600,00	600,00	7 200,00
cestovné	1	1	1 500,00	1 500,00	18 000,00
školení zaměstnance	1	1	500,00	500,00	6 000,00
kancelářské potřeby	1	1	500,00	500,00	6 000,00
<b>Celkem</b>				<b>3 500,00</b>	<b>42 000,00</b>

Zdroj: SMO ČR, vlastní vypracování

Mzdové náklady jsou náklady, které můžeme specifikovat prozatím nejlépe. Představitelé obcí se dohodli na jednom pracovním úvazku – projektového manažera a na jeho hrubé mzdě, která byla stanovena na 15 000,- Kč brutto při 40 hodinovém týdenním úvazku. Zaměstnanec bude zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Ke mzdě musíme připočítat všechny povinné odvody, takže se dostaneme na částku 21 000,- Kč superhrubá mzda, což za jeden kalendářní rok dělá 252 000,- Kč.

Tabulka č. 7: Mzdové náklady na první rok provozu centra

Pozice	typ úvazku	hrubá mzda na úvazek 1,0	velikost úvazku	hodinová dotace za týden	hrubá mzda celkem	super hrubá mzda	celkem/rok
projektový manažer	HPP	15 000,00	1	40	15 000,00	21 000,00	252 000,00
				0	0	0	0
				0	0	0	0
<b>Počet pracovníků</b>	<b>1</b>				<b>Celkem mzdy</b>	<b>21 000,00</b>	<b>252 000,00</b>

Zdroj: SMO ČR, vlastní vypracování

Po sečtení vstupní investice, provozních nákladů a mzdových nákladů dostaneme částku nákladů celkem za rok 2016, která činí 313 200,- Kč.

Tabulka č. 8: Náklady za rok 2016 celkem

Náklady	rok 2016
Vstupní investice	19 200,00
Provozní náklady	42 000,00
Mzdové náklady	252 000,00
<b>Celkem za rok</b>	<b>313 200,00</b>

Zdroj: vlastní

2. U příjmových položek je situace složitější. V současné době ještě není vypracován přesný ceník poskytovaných služeb a ani není znám objem výkonů, které bude Centrum společných služeb poskytovat. V tuto chvíli nemůžeme přesně specifikovat, jaký bude zájem jednotlivých obcí po konkrétních úkonech a ani to, jak bude projektový manažer centra schopný úkony provádět a v jakém časovém rozpětí. Musíme si uvědomit, že v prvních minimálně třech měsících půjde především o zaučování, absolvování školení, práce v terénu – návštěvy na obcích a zjišťování jejich skutečných potřeb, doladování systému práce se starosty atd. Rok 2016 je chápán jako zkušební rok fungování centra a proto je možné předpokládat, že objem poskytovaných služeb bude jiný, než v následujících letech.

V tuto chvíli je zřejmé, že příjmové položky budou tvořeny z následujících částek:

- Řádné členské příspěvky
- Mimořádné členské příspěvky
- Fakturace za poskytnuté služby

Řádné členské příspěvky budou činit 320 000,- Kč. Tyto příspěvky se platí každý rok a je předpoklad, že stejná částka zůstane i do budoucna.

Mimořádné členské příspěvky budou činit 320 000,- Kč. Tyto příspěvky jsou mimořádné, tudíž je předpoklad, že se budou platit jen pro rok 2016.

Fakturace za poskytnuté služby je odhadem, kolik bude v prvním roce projektový manažer schopný poskytnout služeb za okolností vysvětlených v prvním odstavci.

Tabulka č. 9: Příjmy za fakturované služby

Měsíc	Fakturace
Leden	0,00
Únor	5000,00
Březen	5000,00
Duben	7000,00
Květen	7000,00
Červen	7000,00
Červenec	10000,00
Srpen	10000,00
Září	10000,00
Říjen	10000,00
Listopad	10000,00
Prosinec	10000,00
<b>Celkem za rok</b>	<b>91000,00</b>

Zdroj: vlastní

Po sečtení řádných členských příspěvků, mimořádných členských příspěvků a fakturace za poskytnuté služby dostaneme částku příjmů celkem za rok 2016, která činí 731 000,- Kč.

Tabulka č. 10: Příjmy za rok 2016 celkem

Příjmy	rok 2016
Řádné členské příspěvky	320 000,00
Mimořádné členské příspěvky	320 000,00
Fakturace za poskytnuté služby	91 000,00
<b>Celkem za rok</b>	<b>731 000,00</b>

Zdroj: vlastní



Tabulka č. 11: Modelový příklad Cash flow na zkušební rok 2016 provozu centra

### Příjmy

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Členské příspěvky/řádné	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00	26 666,00
Členské příspěvky/mimoř.	0,00	320	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fakturace	0,00	5 000,00	5 000,00	7 000,00	7 000,00	7 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
<b>Celkem příjmy</b>	<b>26 666,00</b>	<b>666,00</b>	<b>31 666,00</b>	<b>33 666,00</b>	<b>33 666,00</b>	<b>33 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>	<b>36 666,00</b>

### Náklady

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Mzdové náklady	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00	21 000,00
Ostatní výdaje	3 500	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00
<b>Celkem výdaje</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>24 500,00</b>

### Investice

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Investice vstupní	17 200,00	0	0	0	0	0	2 000,00	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem investice</b>	<b>17 200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

### Cash Flow

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden
Příjmy	26 666,00	351	31 666,00	33 666,00	33 666,00	33 666,00	36 666,00	36 666,00	36 666,00	36 666,00	36 666,00	36 666,00	36 666,00
Náklady	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00	24 500,00
Investice	17 200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Celkem Cash flow</b>	<b>-15 034,00</b>	<b>327</b>	<b>7 166,00</b>	<b>9 166,00</b>	<b>9 166,00</b>	<b>9 166,00</b>	<b>10 166,00</b>	<b>12 166,00</b>	<b>12 166,00</b>	<b>12 166,00</b>	<b>12 166,00</b>	<b>12 166,00</b>	<b>12 166,00</b>
Cash flow kumulativně	-15 034,00	312	319 298,00	328 464,00	337 630,00	346 796,00	356 962,00	369 128,00	381 294,00	393 460,00	405 626,00	417 792,00	429 958,00

Zdroj: SMO ČR

## 9 Závěr

Myšlenka vytvoření Centra společných služeb vznikla v rámci realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“. SO ORP Podbořany zahrnuje 11 obcí, z nichž většina spadá do velikostní kategorie max. 2000 obyvatel. Počet obyvatel správního obvodu je 15 996, je tudíž zřejmé, že mikroregion se řadí k nejmenším nejen v rámci Ústeckého kraje, v jehož jihozápadní části leží, nýbrž i v kontextu celé České republiky. Často bývá nazýván vnitřní periferií, tj. pásem na rozhraní Ústeckého a Karlovarského kraje a řadí se mezi strukturálně postižené regiony České republiky. Starostové jsou si vědomi své zodpovědnosti za zajištění správy obce, na druhé straně si uvědomují, že s ohledem na šíři administrativy, množství a frekvenci změn v legislativě spojené se správou obcí a skutečnost, že mnoho starostů není uvolněno pro výkon svého mandátu, existuje velké riziko chybovosti v jejich práci. Ve správním obvodu je 2/11 starostů a 7/11 místostarostů neuvolněných.

Na Závěrečném neformálním Shromáždění zástupců obcí ze dne 8. 9. 2015 se představitelé obcí již konkrétně bavili o možném otevření CSS. Výchozí situace je jednodušší v tom, že SO ORP Podbořany zahrnuje 11 obcí a všechny jsou členy jednoho DSO. Žádná z obcí není členem jiného svazku (kromě jedné výjimky) a podle dostupných informací, žádná z obcí, ležících v sousedních ORP nemá zájem vstoupit do stávajícího DSO Podbořanska. Dá se tedy říci, že jeden SO ORP = jeden polyfunkční DSO.

Představitelé obcí se shodli na formě centra, jeho vznik bude iniciován prostřednictvím DSO a termínu zahájení činnosti – 1. 1. 2016. Dále se zástupci obcí dohodli, že v rozpočtu DSO na příští rok vyčlení částku 300 tisíc korun na rozjezd centra. Lokalizace centra je také určena – kancelář bude při MěÚ Podbořany, které je ideálním místem pro tuto činnost. Město Podbořany je jedinou obcí III. stupně v ORP, která disponuje potřebným materiálně-technickým zázemím, dostupností veškerých služeb a je přirozeným centrem dění. Vzhledem k velikosti území, počtu a velikosti obcí a skutečnosti, že DSO bude poprvé v historii nositelem takového centra, započne centrum činnost s jedním zaměstnancem. Pracovní pozice dostala název – *projektový manažer*.

Největší pomoc představitelé obcí očekávají v následujících třech okruzích problémů:

1. dotační management
2. veřejné zakázky
3. povinná administrativa pro státní instituce

Je zde předpoklad, že konkrétní činnost, náplň práce centra a podrobná specifikace poskytovaných služeb se bude doladovat „za provozu“, podle dostupných zkušeností a praxe, která ukáže, co je a není reálné. Z toho plyne, že se počítá s budoucím rozvíjením poskytovaných služeb. Především i z toho důvodu, aby si centrum bylo schopné na sebe tzv. „vydělat“.

Poskytovaný servis napomůže samosprávám vyrovnat se s vysokou administrativní zátěží a nedostatečnou odborností pro výkon konkrétních

specifických agend. Postupně dojde k posílení a zkvalitnění lidských zdrojů v rámci samospráv obcí, prohlubování meziobecní spolupráce v území a jak bylo zmíněno výše, především k rovnoměrnému a koordinovanému rozvoji území celého ORP, což by pro Podbořansko, jako strukturálně postiženou oblast, bylo největším přínosem.

## 10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 9. 6. 2015, Prezenční listina
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 18. 7. 2015, Prezenční listina, fotografie
3. Zápis ze Závěrečného neformálního Shromáždění zástupců obcí ze dne 8. 9. 2015, Prezenční listina
4. Modelové příklady Sazebníků služeb
5. Fotografie ze Závěrečného neformálního Shromáždění zástupců obcí

Seznam použitých zkratk:

ORP	Obec s rozšířenou působností
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
DSO	Dobrovolný svazek obcí
APMO	Administrativní podpora malých obcí
CSS	Centrum společných služeb
SMO ČR	Svaz měst a obcí České republiky
MěÚ	Městský úřad
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie

Dokument zpracovala:

Simona Gaschová (pracovník pro analýzy a strategie), mob. 604 107 828, mail: [gaschova@podborany.net](mailto:gaschova@podborany.net)