

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

Téma: Administrativní podpora obcí

SO ORP RAKOVNÍK

Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem

- Jesenice
- Křivoklát
- Nové Strašecí
- Rakovník

- obec
- katastrální území
- území náleží k obci ve směru šipky



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

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

OBSAH:

1	POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	3
1.1	POPIS CENTRA.....	3
1.2	POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	5
1.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	7
2	VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU.....	8
3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	10
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT	11
5	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	13
6	INVESTIČNÍ PLÁNY.....	15
7	ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....	15
8	FINANČNÍ PLÁN.....	17
9	ZÁVĚR	25
10	PŘÍLOHY	27

1 Popis Centra společných služeb

Centrum společných služeb vzniká na platformě dobrovolného svazku obcí, který vznikl na území ORP Rakovník již v roce 2003. V době největšího rozmachu čítala základna svazku 73 obcí z území (původně celkem v území 84, nyní 83). S pozdějším omezením dotací, které byly určeny pro DSO a následném útlumu činností v cestovním ruchu, se členská základna svazku snížila na 58 obcí a měst z regionu. V posledních letech se činnost svazku soustředila pouze na podporu činnosti obcí v oblasti účetnictví, vzdělávání, v omezené míře na podporu cestovního ruchu, sociální služby a organizaci společensko-kulturních akcí.

Z důvodu zachování funkčnosti a smyslu DSO bylo nutné revidovat stávající činnosti a začít vykonávat aktivity, které budou obcím ku prospěchu a které by mohlo DSO vykonávat efektivněji, tedy s optimálním vynaložením finančních i jiných prostředků s vyšším výsledným efektem, než když tuto činnost vykonává pouze jedna obec. Centrum společných služeb by mělo reflektovat potřeby obcí podle výsledků dotazníků a osobních pohovorů se zástupci obcí. Nastavení služeb by mělo do jisté míry flexibilně reagovat na potřeby členských i nečlenských obcí SMOR.

Servisní činnost v pojetí SMOR – významná aktivita **pro udržení/rozšíření svazku** a jeho členské základny. Jedná se o činnosti podporující rozvoj a činnost členských obcí svazku. Jde především o podporu při výkonu agendy spojené s výkonem veřejné správy a dalších rozvojových aktivit. Dále pak činnosti a projekty s dopadem přímo na obce, jejich představitele a pracovníky.

1.1 Popis Centra

Centrum společných služeb a jeho ustanovení v rámci Svazku měst a obcí Rakovnícka.

Dosavadní kancelář svazku je situována v centru města Rakovník, které je spádovou oblastí celého regionu a zároveň sídlem významných institucí a organizací v regionu. Jeho dopravní obslužnost je zajištěna všemi dostupnými prostředky.

Technické a materiální zajištění:

Kancelář SMOR je vybavena základním potřebným vybavením pro fungování centra. Disponuje několika funkčními zánovními notebooky (4) i pevným počítačem. Je vybavena multifunkční tiskárnou, kterou využívá nejen pro vlastní potřebu, ale i pro aktivity obcí a dalších organizací (tisk A3 plakátů, letáčků, propagačních materiálů), osobním služebním vozem pro potřeby zaměstnanců a funkcionářů svazku a dalším potřebným vybavením (laminovač, kroužkovač, wifi, mobilní bezdrátové připojení k internetu, trezor a jiné).

Vybavení kanceláře (základní nábytek, technické vybavení) je postačující až pro 4 osoby.

Personální zajištění:

V současné době má SMOR v zaměstnaneckém poměru **koordinátorku meziobecní spolupráce**, která současně vykonává aktivity spojené s výkonem agendy SMOR (do jisté míry nahrazuje manažera svazku). Po ukončení projektu bude nutné zajistit **pozici manažera svazku** (dle Stanov), který bude zajišťovat;

- zajištění základních potřeb chodu organizace
 - Administrativa spojená s organizací (jednání, zápisy, dokumentace atd.)
- Základní servisní služby
 - Dotační poradenství, poradenství při VZ, dotační management - vyhledání příležitostí, sběr projektových záměrů a monitoring výzev
 - Sledování a poskytování informací o legislativních změnách
 - Organizace seminářů a školení
 - Další servisní služby podle požadavku svazku
- Inicivace a podpora společných projektů + společné nákupy
- Projektový manažer pro projekty svazku
- Zpracovatel strategických dokumentů SMOR
- Vedoucí pracovník kanceláře SMOR

Další současný pracovník na plný pracovní úvazek je **účetní svazku**, která kromě základního účetnictví pro SMOR zajišťuje i následující úkony;

- Zpracování účetnictví a mzdového účetnictví za úplatu pro obce a další svazek
- Poradenství účetním ostatních obcí
- Příprava a zpracování dalších dokumentů, směrnic
- Organizace školení pro účetní

K zajištění účetní agendy obcí zaměstnává SMOR ještě **účetní na DPČ** a to z důvodu nárůstu požadavků na zajištění účetnictví. Hlavní účetní má z vedlejší hospodářské činnosti hrazeny náklady na výkon agendy a 0,7 mzdy. Pomocná účetní na DPČ je plně kryta z příjmů z této činnosti.

Plánovaný nábor pracovníka na pozici **projektový manažer od 1/2016**. Pracovník na této pozici by měl zajišťovat pro externí subjekty (členské/nečlenské obce, organizace zřizované obcemi a další subjekty v regionu);

- Dotační poradenství při VZ, dotační management - vyhledání příležitostí, sběr projektových záměrů a monitoring výzev
- Zpracování žádostí o dotace

- Zpracování výběrových řízení
- Zpracování strategických dokumentů

Zajištění odborníků v oblasti právních služeb, na základě požadavků obcí je nutné zajistit externí společnost, která bude schopna pokrýt širokou škálu požadavků na **právní služby plán na smluvní zajištění od 1/2016;**

- Právní poradenství, konzultace
- Příprava vzorových dokumentů
- Individuální poradenství a služby právníka.

Legislativní a organizační podmínky:

Svazek měst a obcí Rakovnicka využil možnosti bezplatného poradenství při projektu PMOS a ve spolupráci s právníky připravili zástupci DSO aktualizované **Stanovy**, které reflektují NOZ a potřeby svazku a vznik centra společných služeb.

Organizační řád byl připomínkován Radou Svazku. Je připraven ke schválení a odráží v organizační struktuře potřeby obcí i jejich rozsah.

V návaznosti na vyjádření orgánů MV ČR byl návrh Stanov předložen jednotlivým zastupitelstvům členských obcí SMOR ke schválení. Následovat bude schvalování konečné podoby Stanov a Organizačního řádu centra nejvyšším orgánem Svazku, Sněmem. Z důvodu velkého počtu obcí členské základny, je předpokládán termín schválení těchto dokumentů v 1. čtvrtletí roku 2016.

Finanční zajištění:

V prvním roce provozu jde o zajištění služeb a pokrytí nákladů téměř výhradně z řádných členských příspěvků se zapojením rezervy z let předchozích. Následují období, kdy bude do rozpočtu vstupovat příjem z poskytování služeb a to buďto formou mimořádných členských příspěvků nebo běžného příjmu z VHČ. Více viz kapitola 8.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Činnosti zaměřené na obce, jejich agendu, rozvoj a pracovníky. Poskytované služby jsou děleny do dvou skupin:

ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ SLUŽEB – poskytována bezplatně pro všechny členské obce (vybrané služby i pro nečlenské obce, např. monitoring dotačních výzev)

SLUŽBY NAD RÁMEC ČLENSTVÍ HRAZENÉ PODLE SAZEBNÍKU - tyto služby jsou rozděleny a sazebník upraven pro členské a nečlenské obce.

- Dotační management
 - Monitorování dotačních výzev a průběžné informování bezplatně pro všechny obce bez nutnosti členství ve SMOR (web, email, automatické rozesílání aktualit prostřednictvím webového rozhraní)
 - Dotační poradenství, konzultace záměru – základní úroveň bezplatně pro všechny členské obce
 - Dotační poradenství, zpracování žádosti, projektové řízení, aktivity spojené s kontrolou a vyúčtováním projektu – účtováno podle sazebníku, členské obce se slevou (až 50%)
- Veřejné zakázky malého rozsahu
 - Konzultace k výběrovým řízením – bezplatně základní úroveň pro všechny členské obce
 - Vzorové formuláře – k dispozici bezplatně pro členské obce (přístup k dokumentům přes webové rozhraní s heslem)
 - Příprava podkladů pro VZ, organizace a zajištění výzvy, výběrových komisí – účtováno podle sazebníku, členské obce se slevou (až 50%)
 - Další aktivity podle požadavků a možností kanceláře svazku, účtované dle dohody nebo stanovené sazebníkem
 - Elektronické dražby
 - Provozování profilu zadavatele, zveřejňování smluv na profilu atd.
- Ekonomický a účetní management
 - Konzultace a poradenství k účetnictví – bezplatně pro členské obce
 - Vzorové podklady a dokumenty – k dispozici bezplatně pro členské obce (přístup k dokumentům přes webové rozhraní s heslem)
 - Kompletní účetní agenda – zajištěno smluvně s jednotlivými obcemi za úplatu
 - Vzdělávání v oblasti vedení účetnictví a ekonomických agend – bezplatně (nebo se slevou) pro členské obce, ostatní obce za úhradu plných nákladů
- Právní podpora – externí dodavatel
 - Informování o změnách legislativy s dopadem na fungování obcí, (web, email, automatické rozesílání aktualit) – bezplatně pro všechny obce bez nutnosti členství ve SMOR
 - Konzultace a právní poradenství k jednotlivým úkonům spojeným s výkonem veřejné správy – bezplatně pro členské obce
 - Vzorové dokumenty - k dispozici bezplatně pro členské obce (přístup k dokumentům přes webové rozhraní s heslem)
- Vzdělávání
 - Vzdělávání v ekonomickém managementu a účetnictví – viz bod výše
 - Ad hoc vzdělávací akce: vzdělávání v legislativě, administrativě, informačních technologiích, řízení a managementu obcí – členské obce zdarma nebo se slevou, ostatní za plnou úhradu

- Systematické vzdělávání zástupců obcí – zastupitelé, místostarostové a starostové – členské obce zdarma nebo se slevou, ostatní za plnou úhradu. Vytvoření projektu na vzdělávání pracovníků obcí např. OP VVV nebo ze zdrojů MAS.
- Dodavatel služeb v oblasti vzdělávání – účtováno dle rozpočtu vzdělávací akce.
- Organizace společných nákupů nebo společných aktivit
Iniciováno potřebami svazku a jednotlivých obcí, příjem z činnosti dle předchozí dohody.
 - V současnosti již nakupujeme hromadně služby např. služby společnosti Galileo, webové stránky, internet a dále registr, který je poskytován hromadně se slevou i pro SMOR.
 - Zaměstnávání pracovníků na VPP pro obce – zajištění agendy spojené s vyřízením dotace od ÚP nebo komplexní servis (personální zajištění, zajištění mzdové i administrativní agendy)
- Další servisní činnost - smluvní ceny
 - Zajištění technické a stavební podpory – příprava dokumentace k ohlášení staveb a oprav staveb, dokumentace k výběru dodavatele u jednoduchých staveb, zajištění rozhodnutí (povolení) dle stavebního zákona, zajištění technického dozoru investora (TDI), zajištění koordinátora BOZP
 - Evidence (pasporty) majetku obcí, zavedení GIS – jednáno s Galileo Corp
 - Rozvoj obce – koordinace a podpora při tvorbě rozvojových dokumentů, zpracování rozvojových dokumentů
 - Pomoc při administrativní úkonech spojených s výkonem samosprávy: např. plnění ohlašovací povinnosti u odpadového hospodářství INISOFT
 - Služby kanceláře (tisk, lamino, pronájem stánku) – za ceníkové částky.

1.3 Konkurenceschopnost

Za konkurenční subjekt přímo v regionu může být považován Mikoregion Čistá – Senomaty, který zaměstnává na vybrané aktivity (především zpracování dotací a návazné VZ) manažerku. Působení mikoregionu a jeho aktivity mají v podvědomí někteří starostové. Služby manažerky využívají nejen členské obce mikoregionu, ale i vybrané nečlenské obce.

Řešením této situace je úzká spolupráce mezi manažerkou mikoregionu Čistá-Senomaty a manažerkou nebo projektovým manažerem SMOR. Lze dohodnou podmínky, za kterých mohou oba subjekty spolupracovat. Již v současnosti při vysokém vytížení pracovníků SMOR (jednorázové nápory žádostí nebo veřejných zakázek) využívá svazek služeb manažerky Mikoregionu, a tento princip je možný i opačným směrem. Důležité je nastavení ceníků služeb, tak aby nešlo o zásadní konkurenční boj. Proto jsou ceny obou subjektů porovnatelné.

Výraznou výhodou SMOR je celistvost a portfolio poskytovaných služeb a vybudované zázemí s širokou členskou základnou.

2 Vymezení a analýza trhu

V souvislosti se vznikem Centra společných služeb proběhlo 6 setkání na neformální bázi. Účastníci jednání byli starostové obcí, představitelé mikoregionů a v některých případech také zástupci místní akční skupiny, se kterou úzce SMOR spolupracuje.

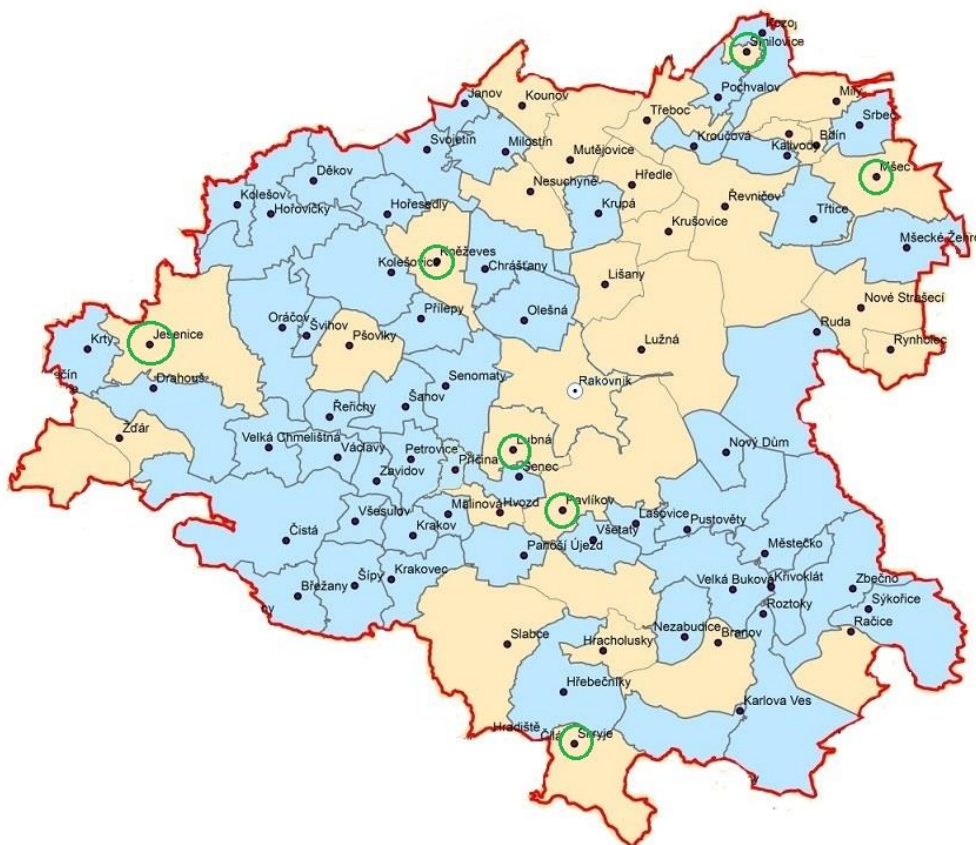
Jednání probíhala dle pokynů nositele projektu SMO ČR a předmětem jednotlivých jednání byly dílčí kroky vedoucí k institucionalizaci centra. Centrum by mělo poskytovat obcím pomoc při řešení problémů, se kterými se zejména menší obce bez dostatečného personálního a tím i odborného zázemí potýkají. Cílem je tak vytvořit prostředí, kde jednotlivé obce budou mít snadný přístup k administrativnímu zázemí podle jejich aktuálních potřeb.

Podle předběžných prognóz lze počítat s využitím služeb kromě členských obcí SMOR také vybranými obcemi mimo svazek. Tyto obce a města jsou ochotny se v případě prokázání efektivity služeb v budoucnu přidat jako členské obce SMOR. V mapě jsou zaneseny se zeleným kroužkem.

Mapa členské základny SMOR a spřízněnými obcemi pro fungování CSS:

Modré – členské obce SMOR

Zelený kroužek – potenciální uživatel služeb



Zjišťování potřeb jednotlivých obcí prokazatelně ukázalo na potřebu zajištění dotačního managementu (52%), veřejných zakázek (54%), právní podpory (50%), ekonomické agendy (45%) a rozvoje obce (38%). Poradenství a konzultace v oblasti dotací a veřejných zakázek je již zajišťováno. Je však třeba rozšířit služby Svazku o komplexní zajištění této služby. Ekonomická agenda se týká především zajištění konzultací a školení pro obce. Některé obce pak vyžadují komplexní zpracování služby, což SMOR již poskytuje. Právní porada je specifická služba, která jde zajistit pouze externí dodávkou, o jejímž rozsahu vedeme jednání a směřuje k roku 2016. Obce nemají problém hradit jednotlivé služby přímo na základě kalkulace DSO za jednotlivý úkon. Pochopitelně za členské příspěvky požadují již alespoň základní úroveň servisu.

Jednotlivá jednání ukázala, že zástupci Svazku jsou ochotni využít stávajících finančních prostředků pro ustanovení CSS, čímž by mělo být dosaženo hlavního argumentu pro zachování (později rozšíření) členské základny SMOR. Dobře fungující CSS je argumentem pro rozšíření členské základny SMOR.

Ožehavým tématem se ukázala výše členských příspěvků. V současné době je poplatek na výši 35 Kč/ obyvatele. Po vystoupení města Rakovník ze SMOR zůstává největší podíl příspěvků na největších obcích (členské příspěvky se odvádějí podle počtu obyvatel). Do budoucna je nutné opět otevřít otázku odstupňování příspěvků, podle jinéhoustru např. podle velikosti obce s odstupňováním v řádů stovek obyvatel.

Jako nevhodné se jeví čtené využívání příjmu z mimořádných členských příspěvků. Nebude totiž možné v případě čerpání služeb jednotlivými obcemi plošně navýšit členské příspěvky. Lze pochopitelně v ojedinělých situacích přistoupit k tomuto kroku, ale z výsledků diskusí by nemělo jít o záměrnou aktivitu. Východiskem je vysledování čerpání služeb centra obcemi a nastavení např. několikastupňové úrovně členství s příslušnou výši příspěvků (víceúrovňové členství).

3 Marketingová strategie

Propagace aktivity Centra společných služeb probíhá:

- 1) v případě členských obcí Svazku měst a obcí Rakovnicka - Informování členských obcí Svazku měst a obcí Rakovnicka probíhá především interními informačními kanály, jako je email, webové stránky www.rakovnicko.info, facebookovými stránkami, pravidelnými infomaily a telefonickým kontaktem, osobním stykem se zástupci obcí při jednání orgánů SMOR nebo během pořádaných školení, případně velmi dobře fungují osobní návštěvy zástupců obcí v kanceláři SMOR (plánované či neplánované konzultace), dále prostřednictvím účasti zástupců svazku na jednání zastupitelstev obcí.
- 2) v případě obcí, které reálně uvažují vstoupit do SMOR - zde je nutné využívat především osobního jednání, průběžných kontaktních schůzek a účastí na jednání zastupitelstev. Emailová korespondence je podpůrný prostředek. Webové stránky svazku zpravidla zástupci těchto obcí nenavštěvují, lze však využít propojenosti stránek svazku s většinou obecních stránek (společný nákup i s nečlenskými obcemi od firmy Galileo) k rozšíření spolupráce. Velkou devizou je pak osobní reference již spolupracujících obcí (členských). Plánované je vydávání krátkého zpravodaje, který by měl kromě informací z činnosti SMOR zahrnout informace o MAS a z cestovního ruchu. A dále lze využít stejné prostředky jako v bodě 3)
- 3) v případě ostatních obcí (i dalších subjektů, které mohou využívat služby centra) – především využitím PR v místních médiích, článků o úspěších svazku či členských obcí. Možnost propagace výsledků na webových stránkách a facebookových stránkách Svazku. Opět platí zásada, že nejlepší je osobní reference již spolupracující obce nebo subjektu.

4 Časový harmonogram aktivit

Aktivita/náklady	2015			2016												2017			2018	2019	2020		
	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1. - 12.			1. - 12.	1. - 12.	1. - 12.		
Manažer																							
Hl. účetní																							
Účetní																							
Projektový manažer																							
Pracovník pro VZ																							
Právní podpora																							
IT podpora						?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
pořízení vybavení, tiskárna obměna, notebooky, nábytek																							
Schválení nových stanov																							
Schválení řádů																							
Schválení čl. příspěvků na rok 2016																							
Změna kanceláře z důvodu kapacity																							

- Plán činností pro rok 2015:
 - zajistit manažera svazku, sestavení náplně práce v souvislosti s CSS
 - zachování činnosti hlavní a pomocné účetní, udržet obce, které čerpají účetní služby, případně rozšířit o další obce a navýšit částečný úvazek pomocné účetní na plný úvazek
 - výběrové řízení na projektového manažera, možnost využití absolventských programů ÚP k získání dotace na pracovní místo
- Plán činností pro rok 2016:
 - přijetí nového pracovníka, vzdělávání a výchova projektového manažera
 - v případě větší poptávky po zpracování veřejných zakázek, vyhlášení výběrového řízení na pozici pracovník VZ, případné dozdělení pracovníka
 - zajištění externí společnosti pro oblast právní podpory (majetek, stavební zákon, zákon o obcích atp.), dojednání podmínek se společností a nastavení čerpání služeb s obcemi
 - IT podpora – variantní řešení, a) společný nákup služeb pro úřady obcí anebo organizace zřizované obcemi, b) součást poskytování služeb CSS případné zajištění IT podpory externistou
 - s rozšířením služeb CSS souvisí obnova nebo pořízení vybavení kanceláře SMOR (kancelářský nábytek, obměna tiskárny po ukončení leasingu, nebo obnova hardware)
 - schvalování Stanov dle návrhu, jde o dlouhodobější proces z důvodu nutnosti schvalování jednotlivými zastupitelstvy obcí, předpokládaný termín schválení nejvyšším orgánem SMOR je 1. – 2. čtvrtletí 2016
 - v návaznosti na aktualizaci Stanov a vybudování CSS budou aktualizovány jednací řády jednotlivých orgánů SMOR a předložen nový organizační řád ke schválení
 - pokud bude kapacita centra narůstat, bude nutné rozšířit kanceláře SMOR o další prostory nebo změnit sídlo svazku
- Plán činností pro roky 2017, 2018, 2019 a 2020
 - Udržení aktivit CSS, případná modifikace služeb a zajištění portfolia služeb, které budou do budoucna samofinancovatelné
 - Investiční výdaje na začátku roku 2019 počítají s obnovou vybavení kanceláře, hardware a software, případně obnovou vozového parku

5 Personální zajištění

Manažer – HPP

Manažer je administrativním orgánem svazku. Manažer zajišťuje především administrativní činnosti, funkční zázemí, informační servis o činnostech svazku, vede seznam členů svazku, zajišťuje propagaci svazku 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. Manažer vystupuje vůči ostatním zaměstnancům svazku jako statutární orgán zaměstnavatele. Manažer organizačně zajišťuje styk orgánů svazku s veřejností.

Další činnost související s fungováním CSS:

- Základní servisní služby
 - Dotační poradenství, poradenství při VZ, dotační management - vyhledání příležitostí, sběr projektových záměrů a monitoring výzev především v prvním období rozjezdu CSS
 - Sledování a poskytování informací o legislativních změnách
 - Organizace seminářů a školení
 - Další servisní služby podle požadavku svazku
- Iniclace a podpora společných projektů + společné nákupy
- Projektový manažer pro projekty svazku
- Zpracovatel strategických dokumentů SMOR

Pracovní na pozici **projektový manažer HPP** vykonává především následující činnost:

- aktivně vyhledává a zprostředkovává informaci o možnostech získávání finančních prostředků z národních i EU fondů obcím, NNO, organizacím zřizovaným obcemi, a dalším cílovým skupinám;
- vytváří a vede evidenci projektů a projektových záměrů zpracovaných pro dané území;
- poskytuje jednorázový i kontinuální poradenský servis předkladatelům projektů;
- zajišťuje dílčí i celkové úkony související se zpracováním a administrací žádosti o dotace pro svazek;
- zajišťuje realizaci projektu svazku v rámci dotačních programů včetně kontroly dodržování podmínek dotačních programů;
- zajišťuje dílčí i celkové úkony související se zpracováním a administrací o dotace subjektům na základě obchodní smlouvy;
- připravuje a organizačně zajišťuje vzdělávací akce pro zástupce obcí a dalších subjektů v oblasti projektového řízení a dotací

- a další úkoly svěřené zaměstnavatelem.

Pracovník na pozici **specialista na veřejné zakázky (DPČ, později možnost HPP)** vykonává především následující činnost:

- zajišťuje komplexní agendu veřejných zakázek zadávaných svazkem;
- administruje zadávacích řízení podle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (zpracování zadávací dokumentace včetně přípravy smluvních podmínek, zveřejňování, administrace dotazů, zpracování a vedení dokumentace zadávacích řízení, řešení námitek apod.)
- zajišťuje dodržování závazných postupů, přípravu metodik a interních předpisů svazku při zadávání veřejných zakázek;
- zajišťuje dílčí i celkové úkony související se zpracováním a administrací veřejných zakázek subjektům na základě obchodní smlouvy;
- zajišťuje konzultační činnost v procesu zadávání veřejných zakázek;
- připravuje a organizačně zajišťuje vzdělávací akce pro zástupce obcí a dalších subjektů v oblasti veřejných zakázek;
- a další úkoly svěřené zaměstnavatelem.

Pracovník na pozici **účetní (HPP + DPČ s možností rozšíření i na HPP)** vykonává především následující činnost:

- zajišťuje evidenci účetních činností svazku, nakládání s finančními prostředky, hmotným a nehmotným majetkem svazku;
- vede personální, mzdovou a daňovou agendu;
- zajišťuje zpracování účetní agendy obcím na základě obchodní smlouvy o vedení účetnictví;
- poskytuje odborné konzultace a zajišťuje vzdělávání v oblasti účetnictví pro členské i nečlenské obce svazku.

Všechny pozice CSS jsou podřízeny manažerovi, který řídí centrum a určuje další úkoly zaměstnancům. Výše odměn určuje taktéž manažer, ale podléhají schválení Rady SMOR. Výběrová řízení na pozice vede manažer ve spolupráci se členy Rady SMOR, ale manažer vystupuje jako statutární orgán vůči zaměstnancům centra. Odměny manažerovi schvaluje Rada SMOR.

Manažer průběžně hodnotí efektivitu práce zaměstnanců centra a podává zprávy orgánům SMOR. Dle výsledků centra bude možnost nastavit případný nárůst mezd nebo pokles odměn zaměstnancům. Výše nástupních mezd je odvozena od zkušeností a praxe jednotlivých zaměstnanců s přihlédnutím k nejvyššímu dosaženému vzdělání. Přibližné mzdové náklady na jednotlivé pozice jsou uvedeny ve finančním plánu CF, viz příloha.

Pozice	typ úvazku	hrubá mzda na úvazek 1,0	velikost úvazku
Manažer	HPP	33 000	1
Projektový manažer (část dotace ÚP)	HPP	30 000	0,5
Pracovník pro veřejné zakázky	DPČ (HPP)	30 000	0,5
Hlavní účetní	HPP	25 000	1
Účetní	DPČ	20 000	0,5
technik IT	DPČ nebo sml.	30 000	0,4
právní podpora	Smluvně zajištěno	14 000	

6 Investiční plány

	Cena celkem	Obnova majetku v letech
multifunkční tiskárna	30 000	5
notebook	30 000	3
kancelářský nábytek	15 000	5
osobní vůz	100 000	5

Finanční plán obsahuje investiční výdaje do vybavení kanceláře spojené s rozšířením personálu CSS (kancelářský nábytek). V roce 2016 bude ukončena leasingová smlouva na multifunkční tiskárnu. Ukončenou smlouvu bude nutno řešit buďto nákupem vlastního zařízení nebo obnovou stroje opět s operativním leasingem. Nákup notebooků je spojen s obnovou vybavení a také s nástupem dalších pracovníků. Osobní vůz Škoda Fabia má předpokládanou životnost ještě 5 let, po kterých bude nutno obnovit vozový park. V případě nutnosti a dostatku prostředků je možné, že bude muset svazek pořídit ještě jeden služební vůz.

7 Analýzy Centra společných služeb

SWOT analýza centra společných služeb ORP Rakovník

Vnitřní vlivy ...

Silné stránky: vybudovaná základna zákazníků (členská základna), dlouhodobé vztahy s obcemi, výborná lokace sídla CSS, unikátní produkt, dostatečná technická vybavenost centra, zavedené informační zdroje - databáze kontaktů obcí (důraz na

přímou komunikaci), schopnost získávat zpětnou vazbu od obcí, vlastní zdroje financování v počátečním fungování CSS

Slabé stránky: závislost počátečního fungování centra na setrvání členských obcí, nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků na požadované pozice, nedostatečná flexibilita reakce na požadavky obcí vyplývající z prozatímního nedostatku odborníků pro jednotlivé oblasti, vysoké mzdové náklady

Vnější vlivy ...

Příležitosti: rostoucí poptávka po službách dotačního managementu a zpracování strategií v novém dotačním období, outsourcing vybraných odborných služeb a expertů, spolupráce s fungujícími mikroregiony a místní akční skupinou, nárůst požadavků na další specifické služby pro obce podle jejich potřeb

Hrozby: nedostatečná poptávka po poskytovaných službách (nízké využívání služeb), konkurenční subjekt v regionu, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, časté legislativní změny a zvýšení administrativní náročnosti chodu svazku i obcí, při zvýšení příjmů z VHČ hrozba plátcovství DPH.

Analýza rizik vzniku a fungování centra společných služeb:

Zdroj rizika	Identifikace nebezpečí	Hodnocení míry rizika	Opatření k omezení rizika
Členské obce	Snížení počtu členských obcí a tím snížení příjmu ve formě čl. příspěvků	II	Komunikační kampaň o CSS se stávajícími členy, případně akviziční činnost nových obcí
Trh práce	Nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků	I až II	Vyhledávání vhodných pracovníků v dostatečném časovém předstihu, případně vzdělání pracovníka (absolventa)
Obce a organizace v regionu	Nedostatečná poptávka po poskytovaných službách	I až II	Aktivní komunikační a marketingová kampaň, přehodnocení portfolia poskytovaných služeb
Finanční oblast	Plátcovství DPH, zvýšení cen o DPH	III	Plánování výše členských příspěvků, využití mimořádných členských příspěvků

Legislativa	Aktualizace legislativy v oblasti DSO, veřejných zakázek a dalších aktivit souvisejících s výkonem CSS	III až IV	Aktivní přístup při sledování legislativních změn, přípravy dokumentů a vzdělávání zaměstnanců
-------------	--	-----------	--

Vysvětlení označení míry rizika:

- I. *Nepřijatelné riziko s katastrofickými důsledky, vyžadující okamžité zastavení činnosti*
- II. *Nežádoucí riziko vyžadující urychlené provedení odpovídajících bezpečnostních opatření snižujících riziko na přijatelnou úroveň*
- III. *Mírné riziko, i když není nutnost opatření tak závažná jako u rizik kategorie II. Bezpečnostní opatření nutno zpravidla realizovat dle zpracovaného plánu*
- IV. *Akceptovatelné riziko, riziko přijatelné se souhlasem vedení. Je nutno zvážit náklady na případné řešení nebo zlepšení*
- V. *Bezvýznamné riziko, není vyžadováno žádné zvláštní opatření*

8 Finanční plán

Financování centra společných služeb v roce 1.

Následující tabulky a graf znázorňují předpokládaný průběh cash flow v prvním roce fungování CSS. Zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost rozjezdu centra, je možnost fungování bez počátečního zadlužení, a to díky zapojení rezervy svazku ve výši 750 tisíc korun z let předchozích. Dále se rozpočet opírá o příjem z řádných členských příspěvků od 57 obcí rozložených do dvou splátek (leden, červenec). Téměř rovnoměrně jsou rozloženy příjmy z vedlejší hospodářské činnosti a to podle uzavřených smluv s obcemi na poskytování ekonomických služeb. Podle zkušeností a s ohledem na četnost dotací, časového horizontu rozšíření povědomí o činnosti centra je předpokládán nárůst výnosů ze servisní činnosti (dotace a veřejné zakázky) až ve 2. a 3. čtvrtletí roku. Do příjmu je zahrnuta také dotace na pracovníka, který by měl zprvu vykonávat administrativní podporu kanceláře a v případě, že se zaměstnanec zapracuje i s možností zapracování na pozici projektový manažer.

Nákladové položky obsahují především mzdové náklady na manažera SMOR, účetní, pomocnou účetní. Od poloviny roku se navyšují o mzdové náklady na projektového manažera a následně i o výdaje na IT podporu. Ostatní výdaje zahrnují režie kanceláře.

Investice budou díky téměř plně zajištěnému provozu nutné případně v polovině roku a souvisejí s náklady na kancelářské zařízení a hardware pro nové zaměstnance, aktualizace software pro ekonomickou agendu atp.

Pokud se prognóza cash flow potvrdí, bude možné (a to díky postupnému rozpouštění rezervy do rozpočtu) ukončit fiskální rok s mírným ziskem. Nicméně jednotlivé měsíce budou končit se záporným finančním tokem.

Financování CSS v následujících letech

Členské příspěvky zůstávají hlavním a nejdůležitějším zdrojem financování centra i v následujících letech. Jejich vývoj mám rostoucí tendenci s předpokládaným přistoupením dalších obcí do SMOR a také z přehodnocením výše příspěvků s ohledem na mimořádné členské příspěvky. Tedy lepší nastavení struktury financování svazku s omezení mimořádných členských příspěvků. Za úhradu členských příspěvků budou mít obce jasně danou strukturu a rozsah služeb, které jsou v platbě zahrnuty. Veškeré služby nad rámec budou uhrazeny mimořádnými příspěvky nebo na základě fakturace.

Do příjmů centra vstupují nově mimořádné členské příspěvky, které v následujících období mírně rostou. Následně se ale snižují, a to v důsledku účinnějšího nastavení financování prostřednictvím běžných členských příspěvků. Tedy překlápí se do standardních čl. příspěvků.

Fakturace za VHČ je nastavena s rostoucím tempem do maximální výše 950 tisíc tak, aby nehrozilo, že Svazek spadne do režimu plátcovství DPH. Zde ale může vyvstat riziko, které spočívá ve snížení hladiny příjmů, od které je nutné se stát plátcem daně z přidané hodnoty. Vedlejší hospodářská činnost se týká především ekonomických služeb a dále dotačního managementu, veřejných zakázek pro nečlenskou obec a ostatní subjekty.

Dotace na mzdové náklady jsou uvedeny po dobu trvání dotačního období. Předpokládá se vytvoření pracovních míst spojených se sociální oblastí, poradenství a dotační management v oblasti školství a jiné. Vytvoření těchto míst je podmíněno získáním dotace nebo dostatečným příjmem centra, proto v případě nezískání podpory nebudou na straně výdajů položky mezd na tyto pracovníky uplatněny.

Mzdové náklady mají rostoucí tendenci. Za předpokladu zavedení služeb v centru a rostoucí poptávky je možné počítat s rozšířením služeb nebo navýšením kapacity. Podmínkou je pochopitelně schopnost samofinancovatelnosti těchto pracovních míst.

Ostatní výdaje zatím kopírují režie na provoz a chod kanceláře.

Investiční výdaje počítají s výdajem v prvním roce provozu (na zázemí a vybavení pro nově příchozí pracovníky). Následují běžné investice každé 3 roky do obnovy majetku (kancelářské vybavení, hardware, software). Vyšším výdajem je obnova vozu po 5 ti letech provozu současného vozidla.

Bod zvratu, tedy moment kdy se výnosy budou rovnat nákladům, je podle výhledové analýzy a za předpokladu rostoucí poptávky očekáván v roce 2018. V roce 2016 a 2017 bude svazek využívat kumulované rezervy na provoz centra. Následující rok by

již objem požadovaných služeb a příjem ze členských příspěvků měl pokrýt plně provoz centra.

Situace bodu zvratu: přijetí dalších obcí (cca 2200 obyvatel – 8 obcí) na základně kladných referencí a zkušeností -> zvýšení členských příspěvků; mírné navýšení mimořádných členských příspěvků za služby nad rámec základního členství (360 hodin); zvýšení objemu prací a jejich fakturace (ekonomická agenda pro 6-8 obcí, servisní činnost cca 500 hodin).

V případě, kdy budou chybět prostředky na provoz centra, může Svazek čerpat provozní úvěr, který má předschválen u své banky až do výše 500 tisíc Kč. Přebytek financí z provozu bude určen nejprve k vytvoření rezervního fondu a následně k projektovým záměrům Svazku k rozvoji regionu (podpora cestovního ruchu, sociálních služeb a jiné).

Cash flow v 1. roce fungování CSS

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Členské příspěvky/řádné	341 967,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	341 967,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Členské příspěvky/mimořádné	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REZERVA	750 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotace na mzdy	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fakturace	40 000,00	40 000,00	40 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	50 000,00
Celkem příjmy	1 143 967,50	52 000,00	52 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	386 967,50	45 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	50 000,00

Příjmy

Náklady

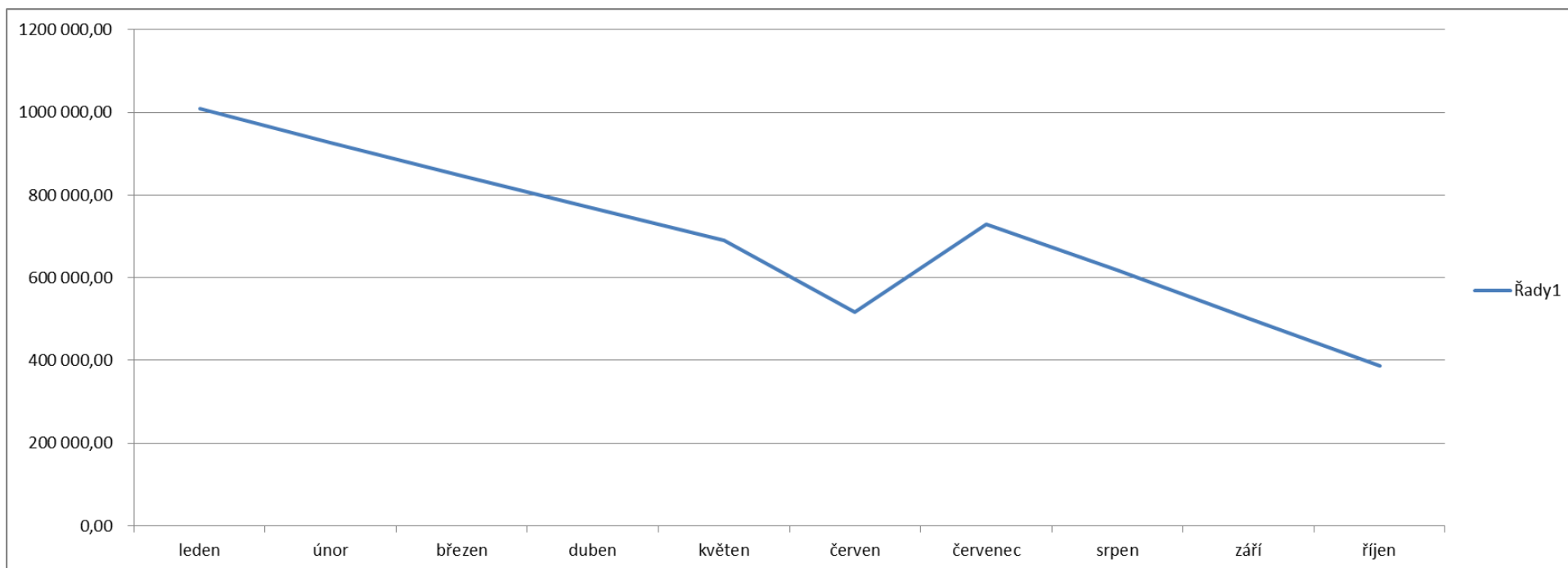
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Mzdové náklady	109 200,00	109 200,00	109 200,00	109 200,00	109 200,00	109 200,00	130 200,00	130 200,00	151 200,00	151 200,00	151 200,00	151 200,00
Ostatní výdaje	25 000	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95	24 999,95
Celkem výdaje	134 199,95	134 199,95	134 199,95	134 199,95	134 199,95	155 199,95	176 199,95	155 199,95	176 199,95	176 199,95	176 199,95	176 199,95

Investice

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Investice vstupní	0	0	0	0	0	75000	0	0	0	0	0	0
Celkem investice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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	1 143 967,50	52 000,00	52 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	386 967,50	45 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	50 000,00	80 000,00
Náklady	134 199,95	134 199,95	134 199,95	134 199,95	134 199,95	155 199,95	176 199,95	155 199,95	176 199,95	176 199,95	176 199,95	176 199,95	176 199,95
Investice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Celkem													
Cash flow	1 009 767,55	-82 199,95	-82 199,95	-77 199,95	-77 199,95	-173 199,95	210 767,55	-110 199,95	-116 199,95	-116 199,95	-116 199,95	-126 199,95	-96 199,95
Cash flow kumulativně	1 009 767,55	927 567,60	845 367,65	768 167,70	690 967,75	517 767,80	728 535,35	618 335,40	502 135,45	385 935,50	269 735,55	143 535,60	47 335,65



Financování centra společných služeb v následujících 10 letech

Příjmy

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Členské příspěvky/řádné	683 935,00	683 935,00	760 935,00	760 935,00	978 345,00	978 345,00	978 345,00	978 345,00	978 345,00	978 345,00
Členské příspěvky/mimořádné	80 000,00	150 000,00	180 000,00	180 000,00	120 000,00	120 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Fakturace	575 000,00	700 000,00	850 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	950 000,00	950 000,00
Dotace	72 000,00	250 000,00	250 000,00	220 000,00	200 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezerva	750 000,00	144 336,60	101 010,80	271 360,20	602 060,00	1 086 470,60	1 710 292,80	3 052 938,20	5 768 230,00	11 248 814,60
Celkem příjmy	2 160 936,00	1 928 273,60	2 141 948,80	2 332 299,20	2 800 410,00	3 084 821,60	3 688 644,80	5 031 291,20	7 796 584,00	13 277 169,60

Výdaje

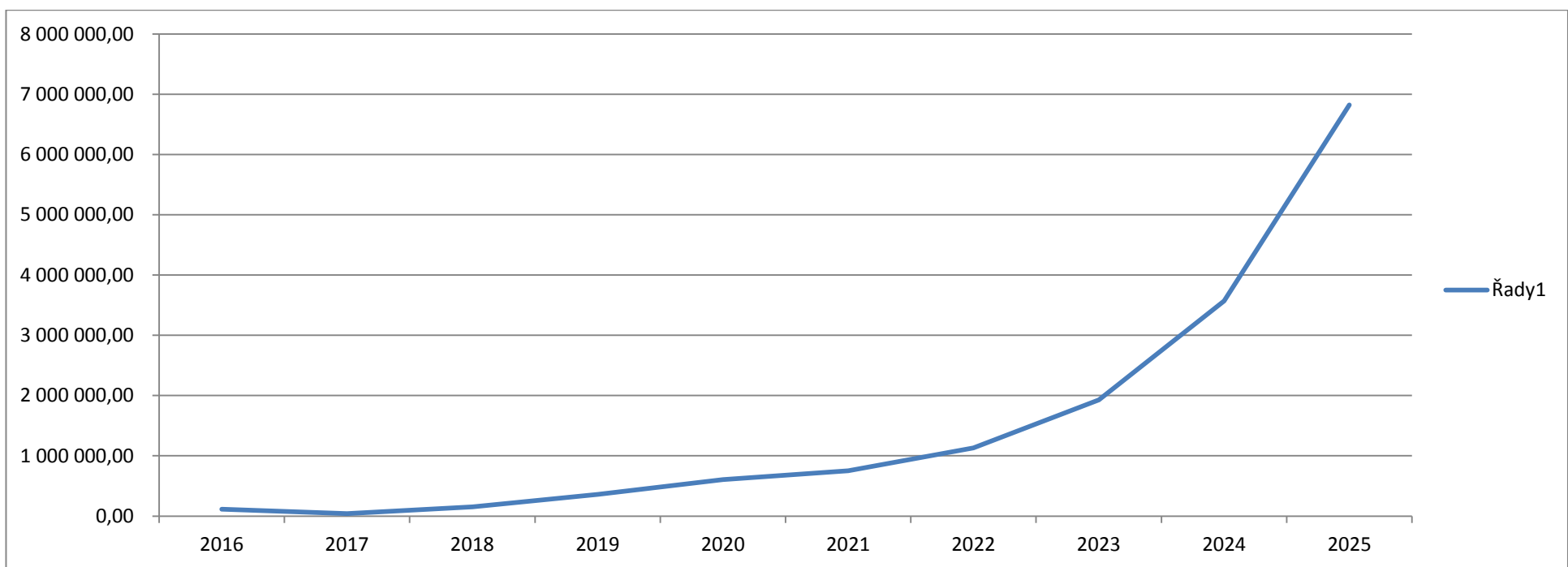
Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mzdové náklady	1 671 600,00	1 671 600,00	1 671 600,00	1 671 600,00	2 016 000,00	2 016 000,00	2 016 000,00	2 016 000,00	2 016 000,00	2 016 000,00
Ostatní výdaje	299 999	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40	299 999,40
Celkem výdaje	1 971 599,40	1 971 599,40	1 971 599,40	1 971 599,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40

Investice

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investice vstupní	75 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obnova majetku - 3 roky	0	0	0	30 000	0	0	30 000	0	0	30 000
Obnova majetku - 5 let	0	0	0	0	0	145 000	0	0	0	0
Obnova majetku - 10 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem investice	75 000,00	0,00	0,00	30 000,00	0,00	145 000,00	30 000,00	0,00	0,00	30 000,00

Cash flow

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	2 160 936,00	1 898 273,60	2 081 948,80	2 212 299,20	2 560 410,00	2 604 821,60	2 728 644,80	3 111 291,20	3 956 584,00	5 597 169,60
Náklady	1 971 599,40	1 971 599,40	1 971 599,40	1 971 599,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40	2 315 999,40
Investice	75 000,00	0,00	0,00	30 000,00	0,00	145 000,00	30 000,00	0,00	0,00	30 000,00
Celkem Cash flow	114 336,60	-73 325,80	110 349,40	210 699,80	244 410,60	143 822,20	382 645,40	795 291,80	1 640 584,60	3 251 170,20
Cash flow kumulativně	114 336,60	41 010,80	151 360,20	362 060,00	606 470,60	750 292,80	1 132 938,20	1 928 230,00	3 568 814,60	6 819 984,80



9 Závěr

Správní území obce s rozšířenou působností Rakovník zahrnuje 83 měst a obcí. Území je co do počtu obyvatel srovnatelné například s SO ORP Benešov nebo Beroun. Typickým rysem sledovaného území je tedy malá hustota obyvatel, velký počet malých obcí, sídelní centrum město Rakovník s počtem obyvatel cca 16 tisíc a historicky zakořeněná součinnost obcí v návaznosti na působení okresu (okresního shromáždění) a mikroregionů (svazků).

Centrum společných služeb vzniká na platformě dobrovolného svazku obcí, který vznikl na území ORP Rakovník již v roce 2003. V době největšího rozmachu čítala základna svazku 73 obcí z území (původně celkem v území 84, nyní 83), nyní má 58 členů.

Centrum společných služeb by mělo reflektovat potřeby obcí dle výsledků dotazníků a osobních pohovorů se zástupci obcí, které probíhaly v polovině roku 2015. Zjišťování potřeb jednotlivých obcí prokazatelně ukázalo na potřebu zajištění dotačního managementu (52%), veřejných zakázek (54%), právní podpory (50%), ekonomické agendy (45%) a rozvoje obce (38%). Nastavení služeb by mělo do jisté míry flexibilně reagovat na potřeby členských i nečlenských obcí SMOR. Servisní činnost v pojetí SMOR – významná aktivita **pro udržení/rozšíření svazku** a jeho členské základny.

Kancelář centra bude situována v centru města Rakovník, které je spádovou oblastí celého regionu a zároveň sídlem významných institucí a organizací v regionu.

Činnosti a služby budou zaměřené na obce, jejich agendu, rozvoj a jejich pracovníky, a budou rozděleny do dvou skupin:

Základní úroveň služeb – poskytována bezplatně pro všechny členské obce (vybrané služby i pro nečlenské obce, např. monitoring dotačních výzev);

Služby nad rámec členství hrazené podle sazebníku - tyto služby jsou rozděleny a sazebník upraven pro členské a nečlenské obce.

Servisní činnost bude navazovat na stávající aktivity svazku a dále se rozšiřovat. Zprvu půjde o aktivity: dotační management, veřejné zakázky, ekonomická agenda, metodická pomoc a vzdělávání. S rozšířením služeb se počítá v oblastech; právní poradenství a podpora, IT služby, vzdělávání a společné nákupy.

Podle předběžných prognóz lze počítat s využitím služeb kromě členských obcí SMOR také vybranými obcemi mimo svazek. Tyto obce a města jsou ochotny se v případě prokázání efektivity služeb v budoucnu přidat jako členské obce SMOR s čímž se počítá také ve finančním výhledu fungování centra.

Technické a materiální zajištění není problematickou otázkou. Všechny podmínky pro fungování jsou splněny a připraveny. Personální zajištění se bude řešit do konce roku 2015. Manažer svazku bude zprvu vykonávat také funkci projektového manažera a experta na veřejné zakázky. V průběhu času bude nutné přijmout nového projektového manažera na hlavní pracovní poměr, a následně odborníka na veřejné zakázky, který však může být zprvu pouze na zkrácený úvazek nebo dohodu. Hlavní účetní a pomocná účetní jsou v současnosti již v pracovním poměru ke Svazku a vykonávají servisní služby podle požadavků obcí.

V prvním roce provozu jde o zajištění služeb a pokrytí nákladů téměř výhradně z řádných členských příspěvků se zapojením rezervy z let předchozích. Následují období, kdy bude do rozpočtu vstupovat příjem z poskytování služeb a to buďto formou mimořádných členských příspěvků nebo běžného příjmu z VHČ. Vyrovnání výnosů a nákladů je predikován na rok 2018, kdy se předpokládá přistoupení dalších obcí z regionu, navýšení poptávky po službách z řad nečlenských obcí a dalších organizací.

Centrum se připravuje také z pohledu legislativy. Do poloviny roku 2016 budou přijaty nové Stanovy a také organizační řád centra. Vyjednány budou i podmínky pojištění odpovědnosti za případnou škodu způsobenou při výkonu služeb. Následují revize jednacích řádů orgánů a aktualizace směrnic.

Za účelem šíření povědomí o vznikajícím centru společných služeb využije Svazek měst a obcí Rakovnicka všech dostupných regionálních i nadregionálních marketingových prostředků. Organizace využívá pro členy interní komunikační kanály a pro styk s veřejností vlastní webové stránky, facebookový profil a místní tiskoviny.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 23. 6. 2015, Prezenční listina, fotografie.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 24. 6. 2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis z jednání o EMOS ze dne 8. 7. 2015, Prezenční listina, fotografie.
4. Zápis z jednání o EMOS ze dne 14. 7. 2015, Prezenční listina, fotografie
5. Zápis z jednání o EMOS ze dne 19. 8. 2015, Prezenční listina, fotografie
6. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14. 9.2015, Prezenční listina, fotografie.
7. Organizační řád
8. Sazebník služeb