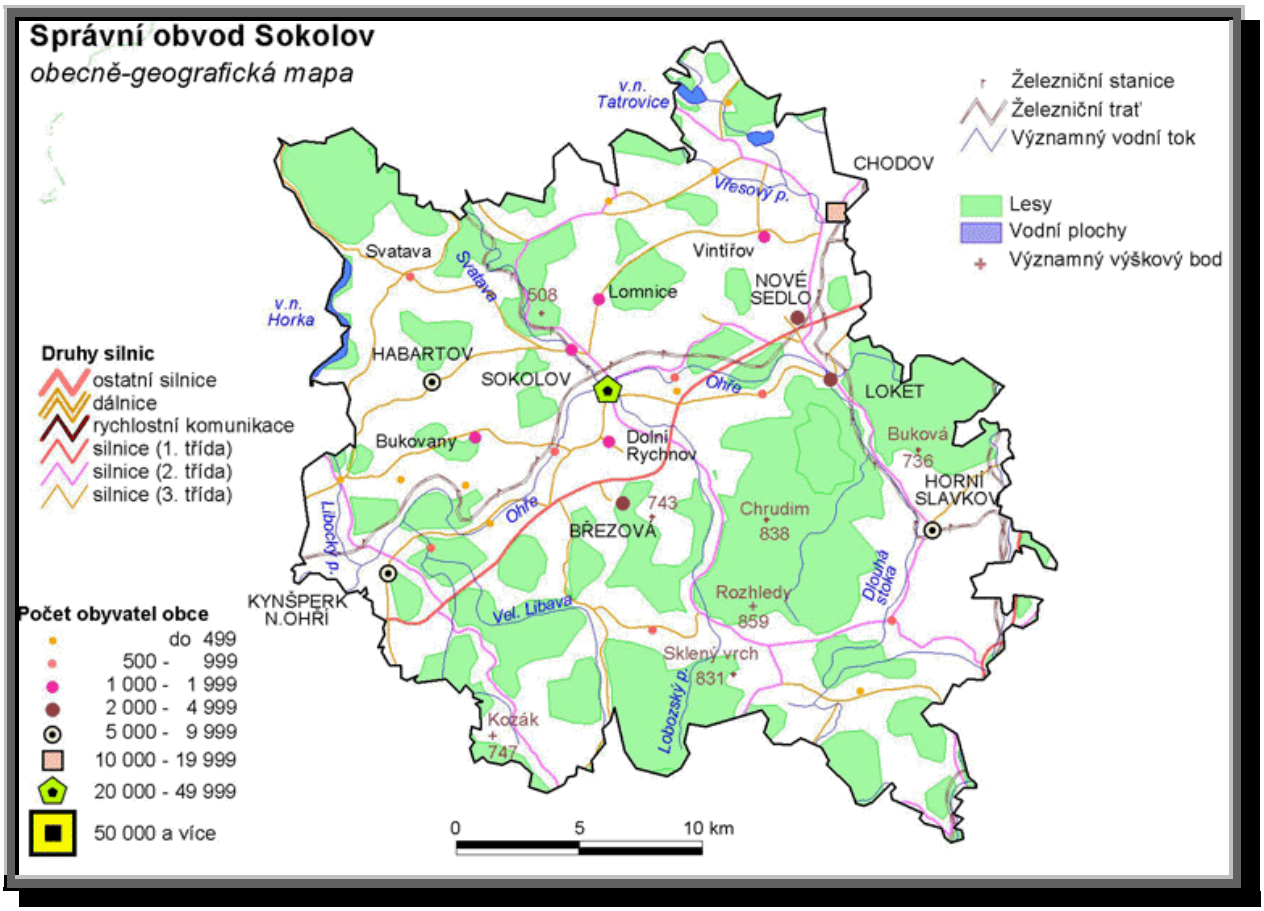
Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Sokolov

Téma: Administrativní podpora obcí



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

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

OBSAH:

1 POPIS CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB 3

1.1 POPIS CENTRA 3

1.2 POPIS POSKYTOVANÝCH SLUŽEB 5

1.3 KONKURENCESCHOPNOST 7

2 VYMEZENÍ A ANALÝZA TRHU 7

3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE 8

4 ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT 10

5 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ 11

6 INVESTIČNÍ PLÁNY 12

7 ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB 12

8 FINANČNÍ PLÁN 15

9 ZÁVĚR 16

10 PŘÍLOHY 17

1 Popis Centra společných služeb

V rámci realizace projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ při diskuzích se starosty zejména z malých obcí, se zrodil reálný požadavek na vznik centra společných služeb pro obce, přičemž toto centrum by mělo poskytovat obcím pomoc při řešení problémů, se kterými se dnes a denně zejména menší obce potýkají. Děje se tak hlavně z důvodu nedostatečného personálního, ale i odborného zázemí. Vždyť i malé obce mají povinnosti srovnatelné s většími městy, ale nemají na rozdíl od nich k dispozici tak rozsáhlý aparát. Cílem je vytvořit prostředí, kde jednotlivé obce budou mít snadný přístup k administrativnímu zázemí podle jejich aktuálních potřeb.

Ač si obce v území ORP Sokolov vybraly v rámci realizace projektu za volitelné téma Podporu zaměstnanosti, což je jen logické vyplynutí z neutěšené situace na trhu práce v tomto regionu a také z faktu jedné z nejvyšších nezaměstnaností v ČR vůbec, stále hlasitěji se při setkáních se starosty v souvislosti s meziobecní spoluprácí v budoucnu objevovalo téma „administrativní podpory malých obcí“. Toto téma bylo zmiňováno často a v nejrůznějších podobách. Není proto žádným překvapením, že na červnovém setkání starostů ORP uspořádaném u příležitosti jednání rady Mikroregionu Sokolov – východ si zástupci obcí jednoznačně vybrali téma administrativní podpora malých obcí k dalšímu rozpracování. Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnila více jak 73 % obcí ORP, pomohlo představy o eventuální spolupráci mezi obcemi na poli administrativní podpory strukturovat, blíže specifikovat a určit priority této velké výzvy pro zlepšení funkčnosti malých obcí na Sokolovsku.

1.1 Popis Centra

Centrum společných služeb Sokolovska bude založené na třech základních pilířích obcím poskytovaných služeb. První pilíř tvoří klasické služby v podobě právní podpory, dotačního managementu a provádění výběrových řízení. Druhý pilíř vychází z ekonomické analýzy rozpočtů obcí. Bylo zjištěno, že například za účetnictví zaplatí obce regionu celkem cca 8 mil Kč, přičemž společné středisko by dokázalo ušetřit přibližně ¼ této sumy. Ovšem zároveň konstatujeme, že ochota a připravenost sdružovat se na výkon těchto služeb je u obcí momentálně malá. Převažuje nedůvěra, neznalost moderních technologií, které podobné služby umožňují, často osobní zájmy stakeholderů, přičemž ani výrazná finanční úspora není brána jako dostatečně pádný argument. Podobná východiska skýtá např. propagace obcí a další. Tento směr jako nejsložitěji prosaditelný považujeme za možnost k dalšímu rozvoji služeb po jejich zavedení.

Jako další významný zdroj budoucí spolupráce chápeme aktivity, které přesahují rámec obcí a které obce spojují. Někdy je to jasně patrné, například u cyklostezky

vedoucí napříč regionem, jindy se společné aktivity prodávají a vysvětlují hůře. Jako příklad uvádíme společnou činnost infocenter regionu, zkvalitnění výuky cizích jazyků na školách nebo propagační aktivity směřující ke změně image regionu. Postoj obcí v těchto případech je takový, že pokud si bude obec moci udělat cyklostezku „od hospody k poště“ u nich ve vesnici, pak není žádný problém. Pokud budeme chtít budovat cyklostezku z vesnice A do vesnice B problém nastává. Proto je třeba soustřeďovat v regionech sílu, která bude tlačit na propojení obcí cyklostezkou. Aktivity tohoto typu, které zahrnují strategické plánování v regionu, vyhledávání dotačních možností a realizaci strategie, spojování obcí při uskutečňování těchto plánů a zajišťování jejich udržitelnosti, by měly na Sokolovsku dovytvářet portfolio služeb střediska společných služeb.

Není asi náhodou, že obce sdružené v Mikroregionu Sokolov-východ neprojevovaly přílišnou iniciativu v návrhové části. Zde již totiž takové centrum služeb existuje, ovšem vykonávané pouze 1 osobou – manažerem. Problém nastává v okamžiku, kdy mikroregion realizuje své vlastní projekty. Pak kapacita jediného zaměstnance nestačí a služby členským obcím se omezují. Nicméně tato již zavedená činnost vytvořila základ důvěry v meziobecní spolupráci, se kterou se na Sokolovsku vesměs potkáváme.

Ačkoliv se Centrum společných služeb bude zabývat více druhy podpory a pomoci obcím, největší priorita bude kladena na oblasti, které byly samotnými obcemi identifikovány jako nejpalčivější a nejvíce žádané. Jedná se zejména o oblast právní podpory, dotačního managementu a veřejných zakázek.

Obce by rády využívaly dotací na financování nejrůznějších projektů na svých územích, avšak zkušenosti z minulého plánovacího období ukázaly, že ne všechny firmy zabývající se dotacemi, jsou schopny poskytnout kvalitní servis v kompletním zajištění dotace jako takové. Mnoho obcí z ORP Sokolov se setkalo s problémy při získávání dotačních financí a mnohé z nich se také dočkaly krácení konečné dotace. Což v případě malé obce může mít dalekosáhlé následky – ekonomické, politické a morální. Z regionu jsou známé obce, které díky předlužení z nezvládnutých dotací zbankrotovaly. Důsledkem byla politická nestabilita v těchto obcích, někde dokonce i dlouhodobá paralýza způsobena neexistencí zastupitelstva. Takovéto neúspěchy pak vyvolávají strach představitelů obcí jakkoliv se angažovat a jít do rozvojových projektů znovu. Z tohoto a mnoha dalších důvodů začala vzrůstat potřeba jednotlivých obcí najít někoho, kdo by jim chybějící služby poskytl, kdo by jim pomohl v oblastech, ve kterých nejsou natolik znalí a kdo by jim dopřál pocit, že v tom nejsou sami.

Byla rovněž diskutována otázka nositele úkolu CSS. **ORP Sokolov** si v rámci projektu meziobecní spolupráce tuto roli vyzkoušelo a zvyklo si na ni. Rovněž pro okolní obce, především ty, které nejsou sdruženy v již existujícím mikroregionu, je tato varianta nejpřitažlivější. Sokolov je však ochoten roli leadera regionu hrát jen v případě další dotace, k dlouhodobé udržitelnosti se zdráhá zavázat. Starostové

regionu jsou si vědomi toho, že meziobecní spolupráce je velké téma, které může přinést nemalé výhody. Institucionálně je pro výkon činností spolupráce mezi obcemi vhodnější forma DSO. Proto se obce nebrání možnosti dále rozvíjet spolupráci i prostřednictvím vhodně upraveného mikroregionu. Následující popis CSS vychází ze zkušeností Mikroregionu Sokolov – východ. Tento Mikroregion má za sebou dlouholetou existenci, během které prokazoval svou prospěšnost pro členské obce. Jeho hlavní pozornost byla směrována do oblasti identifikování společných témat a jejich řešení. Pro tato témata byly vyhledávány dotační zdroje a byly realizovány společné projekty. Vedení mikroregionu se díky tomu naučilo projekty realizovat, naučilo se veškeré s tím spojené aktivity. Právě na základě těchto zkušeností bude vystavěné středisko služeb. Jsme toho názoru že, spojení realizace vlastních projektů a poskytování služeb asistence obcím nabízí potřebnou synergii, která je základem pro efektivní výkon těchto činností.

1.2 Popis poskytovaných služeb

Rozsah poskytovaných služeb bude přímo úměrný počtu lidí, které si mikroregion může dovolit pro výkon těchto činností angažovat. Předpokládá se postupně vytvoření podpůrného centra, které budou tvořit **3 lidé** na plný úvazek. Postupné nabírání lidí bude časováno tak, aby náklady odpovídaly výkonům a také, aby byl prostor pro přesvědčení jednotlivých zastupitelstev se do projektu zapojit. Z uvedeného plyne, že středisko bude zahajovat svou činnost se stávající kapacitou 1 osoby – projektového manažera. S rozvojem centra služeb je spojena také otázka rozšiřování členské základny stávajícího Mikroregionu Sokolov – východ. Vedle samotné ORP je tento mikroregion jedinou organizací, která je schopna roli CSS převzít a úspěšně vykonávat. Ovšem díky excesům v minulosti došlo v částech regionu ORP Sokolov k hluboké ztrátě důvěry v meziobecní spolupráci a rozšiřování tohoto mikroregionu nebude samozřejmostí, vyžádá si potřebný čas.

Vytváření jakési **rozvojové agentury**, která bude částečně placena příspěvky z rozpočtu obcí a částečně z vlastních výkonů placených služeb, považujeme za řešení dočasné a částečně i riskantní. Jedná se totiž o podnikání jako každé jiné a je třeba mít na paměti s tím spojena **rizika**. Mezi ně patří hrozba **finanční ztráty**, neziskovosti, dále rizika výsledku **výběrových řízení**, kterých se sama agentura musí zúčastnit a v neposlední řadě i případná **deformace trhu** poskytováním dotovaných služeb v prostředí, které je plně tržní.

Poskytování vlastních komerčních služeb považujeme za jakési mezietapové období, než se podaří vyjednat takové podmínky financování, které umožní funkci středisek na bázi **podpůrného úřadu**. Jedině takové řešení povede ke stabilnímu fungování nezávislému na nevyzpytatelnosti tržního prostředí.

Vlastní odborná činnost CSS bude založena na 3 hlavních oblastech:

Právní podpora

Je obtížné si představit, že mikroregion zaměstná vlastního právníka na plný úvazek, i když i o to se budeme pokoušet. Jako dostatečnou variantu vidíme **společné výběrové řízení právní kanceláře**, která bude vybrána pro obce z regionu. Tento postup umožní optimalizovat finance vynakládané na právní zastoupení a zároveň zajistí i trvalou udržitelnost kvality a rozsahu poskytovaných služeb.

Právní služby budou postihovat veškerou právní podporu činnosti obcí. Budou zde vzorové obecní vyhlášky, problematika správy majetku, podpora v oblasti přenesené působnosti obcí a dohled nad dodržováním zákona o obcích. Například obecní vyhlášky budou řešené pomocí vzorů, které vypracuje právní kancelář a CSS bude tyto podklady již samo konkretizovat pro podmínky příslušných obcí.

Dotační management

Problematika odborného vedení dotovaných projektů patří mezi nejriskantnější činnosti, které obec vykonává. CSS bude veškeré tyto činnosti malým obcím nabízet. Jedná se o **monitorování dotačních výzev a předávání informací o možnostech dotací pro obce**, **dohled nad dodržováním smluvních podmínek dotace, provádění průběžných a závěrečných zpráv a také zajištění finančního řízení projektu** v souladu s pravidly dotace. Samostatnou kapitolou je dohled nad stavební činností. Tyto aktivity i nadále zůstanou v plné odpovědnosti obcí, nejsme v této fázi schopni garantovat jejich spolehlivý výkon.

Další podstatnou součástí servisu obcím v oblasti dotací je pravidelné informování o dotačních možnostech, výzvách, které budou centrem zpracovávány a obcím poskytovány.

Veřejné zakázky

CSS **bude zajišťovat kompletní zpracování všech druhů výběrového řízení** od jeho naplánování, uveřejnění, vyhotovení zadávací dokumentace, včetně příloh, přes vyhlášení, průběh lhůty pro podání nabídek, výběrovou komisi pro výběr nejvhodnější nabídky až po podpis smlouvy s vítězným uchazečem. Centrum bude rovněž disponovat „centrální adresou“ pro zveřejňování povinných údajů. Zde jsou rovněž zahrnuty veškeré „vícepráce“ jako dodatečné informace, splnění všech náležitostí dle zákona č. 137/2006 Sb., či případných metodik jednotlivých operačních programů a vnitřních předpisů obcí.

Je třeba mít ovšem na paměti, že motivem mnoha obcí volajících po společných službách je i snaha zbavit se odpovědnosti za eventuální neúspěch. To lze díky CSS částečně v rovině politické, a částečně i v rovině finanční díky pojištění. Toto **pojištění** výše uvedených služeb bude velkou přidanou hodnotou CSS. Tato pojištění se poskytují za relativně hodně vysokých nákladů, které si jednotlivé malé

obce nemohou dovolit. Výkon asistenčních služeb z jednoho místa umožní, aby výkony byly kryty pojištěním a zároveň ušetřit velké peníze.

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost našeho střediska služeb bude založena především na perfektní znalosti prostředí a problematiky konkrétních obcí. Tuto konkurenční výhodu podpoří možnost poskytovat celou řadu služeb tzv. „zadarmo“. Bude se jednat o služby obecnějšího charakteru, jakými jsou informace o dotačních možnostech, o právních novinkách, které se vztahují k obecní problematice. Mezi tyto služby rovněž patří vývoj a realizace vlastních společných projektů. Právě tato poslední činnost dává přirozenou možnost pro pravidelná setkávání starostů a jejich spolupracovníků a nenásilný prodej centrem nabízených služeb. Poskytovat některé služby zdarma budeme moci díky paušálním příspěvkům od obcí na provoz centra a díky tomu, že centrum jako neziskový projekt nebude zatěžovat své výkony ziskem.

Na trhu působí řada komerčních firem, ať právních, tak poradenských, dá se říci, že je v tomto směru trh zcela pokrytý. Na druhou stranu ani již zavedené firmy nedokáží reagovat dostatečně pružně tak, aby příslušný starosta nebyl zbytečně zatěžován. Právě tato operativnost plynoucí z přímého propojení do výkonu působnosti obcí na jedné straně a možnost obcí zasahovat do chodu střediska na straně druhé, budou jeho největší konkurenční výhodou.

2 Vymezení a analýza trhu

O podporu administrativních činností mají zájem především obce, které nemají žádnou přenesenu působnost. Takovéto obce disponují velice skromným personálním aparátem, který se omezuje vesměs na starostu a administrativní – účetní sílu. V porovnání s většími obcemi musí i malé vesničky zajišťovat kompletní činnosti v samostatné působnosti a také kompletní soubor dalších zákonných povinností přenášených na všechny obce. Takovéto obce pak trpí nedostatečnými zdroji na rozvoj obce, když prakticky veškeré lidské kapacity jsou pohlcovány každodenními úkoly a povinnostmi. V takové situaci se obce rozdělují do 2 skupin. První tvoří ty, které mají nastolenou dobrou spolupráci s externími firmami a nemají potřebu zakládat středisko služeb. Duhou skupinu tvoří obce, kde se externí spolupráce neosvědčila a obec na kvalitní rozvojový servis teprve čeká.

Byly analyzovány motivy starostů a jejich nejvýznamnější potřeby. Část hlasů volajících po společných službách je vedena jistou dávkou pohodlnosti a naděje, že se obce zbaví části jejich odpovědnosti za neúspěchy. Takovýmto výhledům nemůže žádná společná obecní aktivita dostát, ani my nemáme takové ambice. Další skupinu tvoří ti, kteří poctivě řeší problémy rozvoje i správy, ale zároveň vědí, že na celou řadu těchto úkolů jim nestačí síly a někdy ani finanční prostředky. Zde je rovněž závažná skutečnost, že mnozí starostové vědomi si nedostatku prostředků pokud již

něco skutečně nutně potřebují, tak si to udělají sami. Při analýze trhu je tedy otázka, jestli jasně identifikovaná společenská potřeba má také dostatek zákazníků, kteří jsou ochotni za služby platit. Proto jsou cestou ke spolupráci obcí takové činnosti, které obce tak jako tak musejí dělat, ale společně by se mohly pořídit levněji a možná i kvalitněji. Sem patří například právní služby, nebo účetnictví. Právní služby díky problému zajištění kvalifikovaného právníka bude naše středisko zajišťovat především externě – smlouvou pro více obcí, kdy očekáváme výrazné úspory i pro jednotlivou každou obec. Vlastními kapacitami zajistíme postupně společné vedení účetnictví, pořádání výběrových řízení, nebo dotační problematiku, možnosti financování a administrativu projektů.

Spojením klasických služeb a servisu usilujícímu o realizaci společných projektů se trh přirozeným způsobem rozšiřuje na všechny obce ORP bez ohledu na velikost. Ono heslo o bližší košili, totiž bez výjimky platí jak na malé obce, tak i na obce velké. Zacílení služeb CSS na všechny obce ORP nebrání ani skutečnost, že doposud je v DSO Mikroregion Sokolov – východ organizováno jen něco přes 1/3 obcí. Mikroregion rozhodl o pravidlech svého rozšiřování, zároveň bude své služby nabízet za dostupných podmínek i obcím, které zůstanou mino něj. Byla rovněž diskutována možná budoucí spolupráce s mikroregiony mimo region Sokolovsko (např. Český les). Velkou výzvou pro bezchybný chod střediska je totiž zvládání velkých výkyvů po poptávce služeb, přičemž kritický může být hlavně nedostatek práce. Protože kupříkladu dotační výzvy CLLD budou v každém regionu v různou dobu, je možné efektivní vzájemnou spoluprací sousedních regionů, rozmělnit kapacitní výkyvy.

3 Marketingová strategie

Základem marketingové strategie SCS na Sokolovsku jsou pravidelná jednání Mikroregionu Sokolov – východ, na kterých je problematika meziobecní spolupráce v oblasti administrativní podpory pravidelně probírána. Na těchto setkáních se potkávají starostové, tedy osoby s největším vlivem na výběr dodavatele služeb pro své obce. Jedná se tedy o propagaci typu „osobní jednání“. Spokojenost starostů se službami bude základním nástrojem pro šíření informací mezi ostatní starosty ORP. Starostové se scházejí při nejrůznějších příležitostech, při kterých je možnost řešit a prodiskutovat aktuální otázky spojení se správou obcí. Nová služba bude nepochybně patřit mezi takováto diskutovaná témata. Součástí propagačního portfolia našeho střediska bude rovněž internetový zpravodaj o službách, projektech, novinkách a dalších možnostech.

Pro všechny starosty ORP bude každoročně 2x pořádáno setkání ve spolupráci s ORP Sokolov, kde bude otázka meziobecní spolupráce a činnost střediska služeb prezentována.

Mikroregion Sokolov – východ v souvislosti s aktivitami SMO a projektem Meziobecní spolupráce přijal strategii svého dalšího rozšiřování. To bude založené na

aktualizované strategii rozvoje Mikroregionu Sokolov - východ. Na úrovni nejvyššího orgánu svazku bylo rozhodnuto, že nová strategie bude vycházet z výstupů zpracované strategie MOS. Tato strategie bude rozšířena o některá další témata - poskytování administrativní podpory malým obcím, přeshraniční spolupráci, spolupráci při čerpání prostředků z EU na společné projekty a rozvoj cestovního ruchu. Tento materiál bude podkladem pro pozvánku na členství všem ostatním obcím ORP do DSO Mikroregion Sokolov – východ. Již dnes evidujeme několik vážných zájemců o členství. Je předpoklad, že DSO může obsáhnout území, které bude sdružovat cca 60 % obcí, ve kterých žije 80 % obyvatel ORP. Nicméně ani obce, které zůstanou mimo DSO, nebudou o služby společného střediska ochuzeny. Za podmínky srovnatelné s ostatními – paušální příspěvek - jim služby v případě jejich zájmu budou rovněž poskytovány.

4 Časový harmonogram aktivit

	Aktivita/ Období	1-6 2016	7-12 2016	1-6 2017	1-12 2017	1-6 2018	7-12 2018	1-6 2019	7-12 2019	1-6 2020	7-12 2020
1	Zahájení činnosti CSS	I.2016									
2	Služba - strategické řízení										
3	Služba - informace o dotacích										
4	Služba - výběrová řízení										
5	Služba - společné vedení účetnictví										
6	Aktualizace a schválení strategie rozvoje MSV										
7	Rozšiřování členské základny MSV										
8	Rozšíření týmu o 1 odborníka na dotace	IV.2016									
9	Rozšíření týmu o 1 odborníka na VŘ				VII.2017						
10	Zajištění kanceláře	IV.2016									
11	Nákup nábytku	III.2016			VI.2017						
12	Nákup počítače	III.2016			VI.2017						
13	Nákup os. automobilu				VII.2017						
14	Zajištění pojištění poskytovaných služeb					I.2018					
15	Navýšení paušálu za poskytované služby										

5 Personální zajištění

V současné době vykonává veškeré činnosti DSO Mikroregion Sokolov – východ jediný člověk a to na plný úvazek. Tento člověk – vysokoškolsky vzdělaný manažer s 15 lety praxe - bude tvořit základ týmu. Jeho úkolem bude jednak řídit celý tým a rovněž je odborníkem na problematiku strategického rozvoje.

Při vytváření SCS se počítá s náborem dalších 2 stálých zaměstnanců na plný úvazek – experta na veřejné zakázky a experta na dotace EU a dotační management. Při náboru bude vyžadováno vysokoškolské vzdělání v úrovni min. bakalář. Pracovník specializující se na výběrová řízení bude mít na starosti rovněž administrativní agendu svazku. Celý tříčlenný tým bude zároveň manažerem vlastních realizovaných projektů.

Nábor na doplnění spolupracovníků bude zahájen v první polovině roku 2016 a to v souvislosti s předpokládaným termínem zahájení realizace přeshraničního projektu CE CliMine, který bude řešit otázku efektivního a moderního energetického managementu obcí, včetně uplatnění obnovitelných zdrojů energií na území mikroregionu. Tento pracovník bude vedle zmíněného projektu rovněž přebírat dohled nad informováním obcí o dotačních možnostech a bude v tomto směru poskytovat požadované poradenství. Mikroregion udělal v minulosti dobrou zkušenost při zaměstnávání odborníků na dobu určitou při realizaci náročnějších projektů. Tato metoda bude uplatněna i v případě zmíněného přeshraničního projektu a to na pozici finanční manažer. Ten bude zaměstnán na ½ úvazku, významným kvalifikačním předpokladem je zde dobrá znalost angličtiny.

S náborem odborníka na výběrová řízení se s ohledem na omezené finanční zdroje počítá od roku 2017.

Společné středisko služeb bude rovněž zajišťovat právní servis v oblasti vyhlášek, smluv a majetku. Tyto služby budou zajišťovány pomocí rámcové smlouvy výběrem externího dodavatele. Středisko bude v tomto případě pracovat s odborně zpracovanými podklady a vzory, které bude samo specifikovat a rozpracovávat pro konkrétní potřeby konkrétních obcí.

Cílem CSS je rovněž postupně přebírat vedení účetnictví od ostatních obcí. Analýzou bylo prokázáno, že centralizací těchto služeb můžou vzniknout v regionu úspory až odhadem 2 mil Kč. Ovšem připravenost obcí přenechat právě tyto služby je malá, zde bude nutné přesvědčovat na základě dobrých výsledků základních služeb.

Otázka odměňování a motivace byla v minulosti podrobně diskutována a testována. Nejlépe se osvědčil model „spokojenosti“. Pracovníci dostávají stálý plat, který je ve výši lehce nadprůměrné na poměry v regionu. Kombinace zajímavé práce s viditelnými výsledky a pracovní síla s vyšším vzděláním zajišťuje tímto systémem

dobré pracovní výsledky. Ty je možné ještě podpořit navyšováním platu ad hoc podle úspěšně získaného a realizovaného projektu.

6 Investiční plány

Doposud pro zajištění činnost manažera postačoval 1 počítač a místnost pro občasné schůzky na obecním úřadě v Královském Poříčí. Nezbytnou podmínkou pro výkon služeb obcím a pro pravidelný kontakt s nimi byl osobní automobil. Ten je poskytován přímo manažerem. Rozšíření týmu si vyžádá:

- Řešit prostorové potřeby v rozsahu 2 kanceláří. Možností je městský úřad na Březové, kde se momentálně díky výstavbě nové knihovny uvolňují kanceláře, tato obec leží v centru regionu a má dobrou dopravní dostupnost.
- Nákup kancelářského nábytku v rozsahu cca 100.000 Kč.
- Nákup 2 nových počítačů pro rozšířený tým – cca 35.000 Kč.
- Nákup osobního automobilu – 350.000 Kč. Náhradní variantou je používání soukromých aut pro služební účely, pro 3 lidi je to však již neefektivní.

Potřebné investiční zdroje v rozsahu cca 500 tis Kč budou zajištěny částečně z rozpočtu Mikroregionu Sokolov – východ, který je dotován pravidelnými ročními příspěvky obcí a částečně mimořádným příspěvkem od obcí.

7 Analýzy Centra společných služeb

Tab. č. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Existující zavedený a dobře fungující DSO, které si vytvořilo autoritu v regionu • Dobré mezilidské vztahy mezi starosty regionu, pospolitost • Víra ve smysluplnost meziobecní spolupráce mezi starosty regionu • Ekonomická výhodnost poskytovaných služeb • Byť skromné přesto již existující	• Počáteční nedůvěra představitelů obcí ve služby typu administrativní podpora • Finanční náročnost zavedení střediska služeb • Neochota obcí poskytovat finanční prostředky na aktivity, které nesouvisejí přímo s problémy v té které obci • Nestálost objemu služeb, který je závislý na výkyvech dotačních

portfolio obcím poskytovaných služeb • Zkušený manažer • Specializace na obce, znalost jejich potřeb • Výborná znalost regionu	period
Příležitosti	**Hrozby**
• Zavedení společné střediska služeb na základě výsledků projektu MOS • Rozšíření stávajícího DSO Mikroregion Sokolov – východ o další obce • Postupné rozšiřování portfolia služeb na základě získávání zkušeností a dobrých výsledků • Možnost pojištění centra a tím garantování rozsahu služeb • Čerpání dotací EU pro rozvoj střediska a rozšiřování nabídky	• Nedostatečná kapacita zaměstnanců v případě velkého či nárazového zájmu o jednotlivé služby • Změna atmosféry na některé z větších radnic – často v souvislosti s výsledky s komunálních voleb • Zásah ÚOHS – pohybujeme se na hraně dotované služby – nepovolená podpora • Nedostatek kvalitních spolupracovníků • Nedostatek zakázek

Analýza rizik:

V rámci analýzy slabých stránek a hrozeb byly identifikovány některé faktory, které je třeba při realizaci záměru reflektovat a předem se na ně připravit.

Hlavní riziko spatřujeme v nestálém prostředí dotací a výkyvech poptávky po službách, které souvisejí s dotacemi a které jsou de facto předmětem posuzovaného záměru. Tento faktor může za předpokladu, že by středisko bylo závislé výhradně na tržbách z poskytovaných služeb, způsobovat nedostatek cash – flow s devastujícími dopady na morálku pracovního týmu. S tímto faktorem rovněž souvisí riziko zásahu ÚOHS. Chystáme se totiž vstoupit na trh s intenzivní představou některých obcí, že budeme poskytovat služby levněji, než tak činí podnikatelské subjekty. To je ovšem možné jen v případě, že bude středisko dotováno z jiných zdrojů. Na takovéto praktiky by právem dříve či později někdo poukázal, neboť by se jednalo o

nedovolenou podporu a deformování tržního prostředí. Této situaci bychom se rádi vyhnuli již proto, že jsme veřejnoprávní subjekt, který by měl být příkladem v prosazování zdravého právního prostředí. Řešení spatřujeme v maximalizaci stálých paušálních služeb od obcí v podobě pravidelných příspěvků. Tyto platby budou sloužit pro zabezpečování obecných činností, jako je například pravidelná informační služba o dotacích pro všechny obce nebo o změnách zákonů. Konkrétní jasně specifikované služby pak budou obcím poskytovány na základě tržních v místě obvyklých cen.

Nadměrná poptávka po službách bude vykrývána spoluprací s externími ověřenými subjekty.

Nestabilita na radnicích je silný rizikový faktor, kterému se ovšem dá čelit jen dobrou soudržností obcí a intenzivní komunikací s „problémovými“ obcemi. Problémy totiž často vznikají z neinformovanosti nových zastupitelů.

8 Finanční plán

Finanční plán CSS Sokolovsko

Náklady, výdaje	1. pol 2016	2. pol. 2016	1. pol 2017	2. pol. 2017	1. pol 2018	2. pol. 2018	1. pol 2019	2. pol. 2019	1. pol 2020	2. pol. 2020
Mzdy	469 800	469 800	469 800	680 400	680 400	680 400	714 420	714 420	714 420	735 853
Nájem + energie	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Telefony, internet	18 000	18 000	18 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Auto, pohonné hmoty	27 000	21 000	21 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
Ostatní náklady	21 000	21 000	21 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Náklady celkem	**547 800**	**541 800**	**541 800**	**800 400**	**800 400**	**800 400**	**834 420**	**834 420**	**834 420**	**855 853**
Investice										
Nábytek	50 000			50 000						
Počítače	17 500			17 500						
Osobní automobil				350 000						
Výdaje celkem	**615 300**	**541 800**	**541 800**	**1 217 900**	**800 400**	**800 400**	**834 420**	**834 420**	**834 420**	**855 853**
Tržby, příjmy										
Dotace mzdy KK	260 000		260 000		200 000		200 000		200 000	
Dotace CliMine	210 600	210 600	210 600	210 600	210 600	210 600				
Příspěvky od obcí	150 000	150 000	200 000	200 000	200 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Mimořádný příspěvek na vybavení				400 000						
Tržby za služby	0	50 000	100 000	150 000	180 000	200 000	270 000	350 000	350 000	350 000
Příjmy celkem	**620 600**	**410 600**	**770 600**	**960 600**	**790 600**	**810 600**	**870 000**	**750 000**	**950 000**	**750 000**
Saldo celkem		**-125 900**		**-28 500**		**400**		**-48 840**		**9 727**

Komentář:

Hlavní položkou nákladů jsou mzdy a to v závislosti na předpokládaném rozšíření týmu.

Protože příjmy stavíme hodně na stálých platbách od obcí, abychom eliminovali eventuální problémy s výkyvy poptávky v důsledku nestability dotačních výzev a ve snaze vyhnout se případným problémům poskytování nedovolené podpory, není možné hovořit o klasickém bodu zvratu. Ten „náš“ nastává ve 3. roce působení střediska, když předchozí ztráty budou kryty úsporami z předchozích období. 4. rok fungování střediska nastane další propad v cash - flow v důsledku ukončení projektu, ze kterého bude mzda 1 pracovníka hrazena. Tento výpadek v příjmech bude následně kryt zvýšením příjmů za služby, neboť pracovník uvolněný z projektu se bude moci poskytování služeb naplno věnovat.

Z uvedených důvodů a s ohledem na neziskový charakter projektu nepočítáme s návratností vložených investic. Naším hlavním cílem je zajistit dlouhodobou udržitelnost projektu, což vyžaduje stabilní cash - flow při dodržování pravidel tržního prostředí.

9 Závěr

Na Sokolovsku se obce rozhodly k rozvoji meziobecní spolupráce prostřednictví dobrovolného svazku obcí Mikroregion Sokolov – východ. V rámci tohoto uskupení se vytvoří centrum společných služeb, jehož činnost bude založená na 3 základních pilířích: První pilíř tvoří klasické služby v podobě právní podpory, dotačního managementu a provádění výběrových řízení. Druhý pilíř vychází z ekonomické analýzy rozpočtů obcí a bude tvořen především společným vedením účetnictví. Třetí pilíř tvoří vytváření a realizace vlastních rozvojových projektů. Aktivity tohoto typu zahrnují strategické plánování v regionu, vyhledávání dotačních možností a realizaci strategie, spojování obcí při uskutečňování těchto plánů a zajišťování udržitelnosti společně realizovaných projektů.

Trh pro služby poskytované centrem je celé území ORP. Toho je dosaženo dostatečně širokým portfoliem služeb, které oslovuje jak malé tak i velké obce. Základem marketingové strategie CCS na Sokolovsku jsou pravidelná jednání Mikroregionu Sokolov – východ, na kterých je problematiky meziobecní spolupráce v oblasti administrativní podpory pravidelně probírána. Dalším marketingovým nástrojem bude systém pravidelných e-mailových informací zasílaných obcím a dále setkání všech obcí ORP, která budou svolávána 2x do roka.

Pro dobré fungování centra bude nezbytné rozšířit stávající personální obsazení do 3 členného týmu. Ten bude vedle manažera tvořit dále odborník na výběrová řízení a expert na dotace. Práci odborného týmu bude třeba podpořit potřebným vybavením. Počítá se se zřízením stálého kancelářského zázemí na MÚ na Březové, kanceláře

budou vybavené novým nábytkem a budou zakoupeny 2 nové počítačové sestavy včetně SW. S určitým časovým odstupem se rovněž uvažuje o nákupu nového osobního automobilu.

Součástí plánu je podrobný harmonogram stěžejních aktivit. Zahájení vlastní činností centra se předpokládá od první poloviny roku 2016. Mikroregion Sokolov – východ zahájí realizaci projektu CliMine a využije této skutečnosti k náboru dalšího spolupracovníka. Harmonogram řeší hlavní zásahy v průběhu nadcházejících 5 let, kdy by mělo dojít k zavedení střediska, jeho stabilizaci na trhu, stabilizaci personální i finanční situace.

Vypracovaná SWOT analýza dokládá, že záměr na vytvoření centra společných služeb na Sokolovsku staví na silných stránkách, kterou je především již zavedený DSO Mikroregion Sokolov – východ a jeho autorita v regionu včetně již zavedených služeb a zkušeného manažera. Záměr rovněž dobře reflektuje příležitosti, řeší slabé stránky a na Sokolovsku jsou připraveni i na případné rizikové situace.

Byl vypracován finanční plán fungování CSS, který dává dobré předpoklady k dlouhodobé udržitelnosti záměru.

10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 04. 08. 2015, Prezenční listina
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 11. 08. 2015, Prezenční listina
3. Zápis z jednání o EMOS ze dne 18. 08. 2015, Prezenční listina
4. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 14. 09. 2015, Prezenční listina, fotografie.