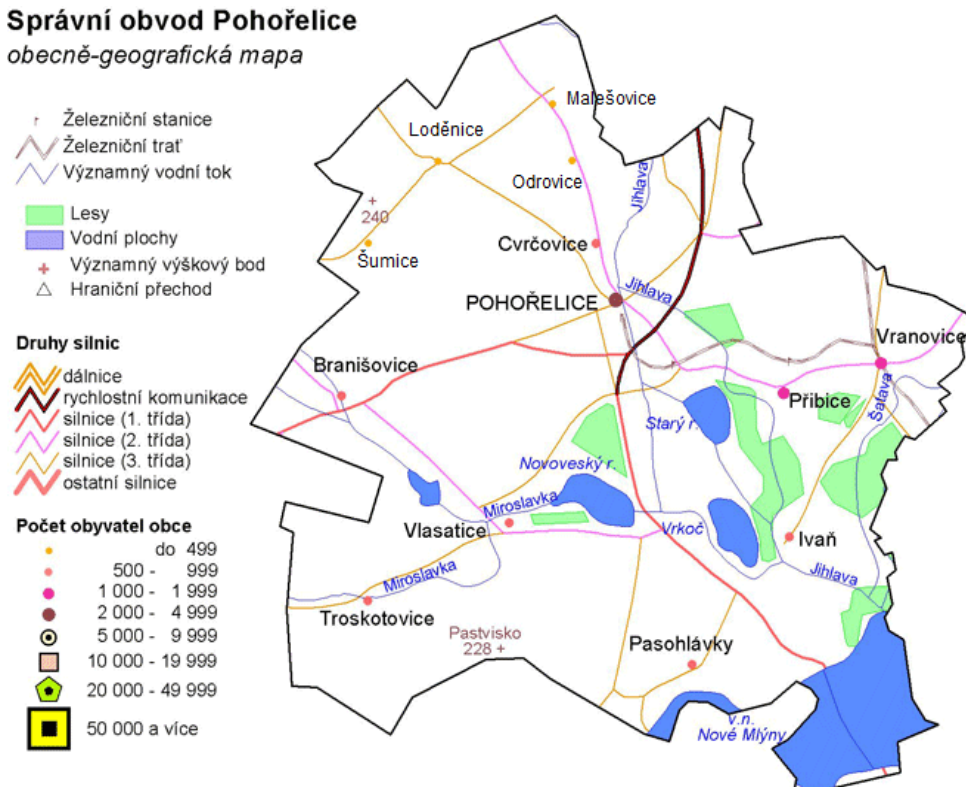


# Zpráva z území o průběhu efektivní meziobecní spolupráce v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností Pohořelice

## Téma: Administrativní podpora obcí

**Správní obvod Pohořelice**  
obecně-geografická mapa



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

## **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>8</b>
<b>4</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM AKTIVIT .....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ PLÁNY.....</b>	<b>12</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZY CENTRA SPOLEČNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>13</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN.....</b>	<b>15</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>16</b>
<b>10</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>18</b>

# 1 Popis Centra společných služeb

Již od úvodních rozhovorů se starosty obcí ve SO ORP Pohořelice bylo patrné, že jedním z problémů, který je obcím v našem regionu společný, je potřeba nějaké formy administrativního servisu. Tuto potřebu SMO ČR reflektoval v prodloužení projektu meziobecní spolupráce a na řešení otázek s tím souvisejících tak soustředil metodickou podporu i síly týmů v regionech.

V SO ORP Pohořelice ukázaly diskuse se starosty, pracovní skupiny i výsledky šetření realizovaných v rámci projektu meziobecní spolupráce (PMOS) na širokou paletu poptávky i představ o tom, jak by mělo řešení zmíněného problému vypadat. Během období prodloužení projektu byly tyto diskuse neustále zužovány, až se dospělo do formátu, který by měl být jak ekonomicky efektivní, tak atraktivní pro obce a zároveň i z právního hlediska bezproblémový.

## 1.1 Popis Centra

Koncept centra společných služeb je odpovědí na výše zmíněnou potřebu. Jeho podoba se v SO ORP Pohořelice vyvíjí již od prvopočátků realizace PMOS. Prioritou v regionu je vytvoření systémového řešení meziobecní spolupráce, které umožní zajištění pomoci a podpory obcím při výkonu účinné a efektivní veřejné správy (samosprávy obcí). Dále též zkvalitnění výkonu samosprávných činností zejména malých obcí, což v důsledku přinese zajištění rovnoprávného přístupu občanů ke kvalitně poskytovaným veřejným službám.

Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o odpověď na poptávku zezdola – od starostů obcí, která jinými slovy volala po: „pomoci obcím s úkoly, vytvoření jim něčeho blízkého (neanonymního) a ještě k tomu i k úspoře financí.“

V současnosti je vyjednána tato forma:

### Organizačně

- CSS bude fungovat při DSO Čistá Jihlava (dále jen DSO).
- DSO má již upravené stanovy (pravděpodobně ale bude potřeba dalších úprav, především s ohledem na organizaci činnosti CSS).
- Sídlo centra vznikne společně s kanceláří rozvoje regionu v budově úřadu města Pohořelice, v níž sídlí již např. MAS Podbrněnsko a kam se má stěhovat i DSO Čistá Jihlava, společně s tím je nastavena velmi úzká spolupráce zejména s odborem regionálního rozvoje i dalšími (územní

plánování, sociální, školství) na MěÚ Pohořelice. Tímto krokem se výrazně uspoří na nákladech, zefektivní chod a zjednoduší koordinace aktivit (odstraní se i případné třecí plochy). Z výše zmíněných důvodů lze očekávat i synergii těchto činností, neboť

### **Stav připravenosti**

Služba je připravena do té míry, že se aktuálně jedná o termínu setkání DSO k jeho založení. Toto jednání bude zároveň sloužit jako závěrečná „kontrola“ nastavení charakteru CSS včetně vztahů vůči členským obcím. Další upřesnění smluvních vztahů vůči obcím navenek jsou předmětem jednání a budou do značné míry záviset i na výsledku marketingových opatření a propagace mimo DSO, potažmo ORP.

### **Další perspektivy**

V současnosti je třeba nastavit a zajistit chod centra. Do budoucna se očekává, společně s rostoucím zapojením do aktivit v regionu a růstem spektra i kvality poskytovaných služeb adekvátní nárůst personální. CSS by mělo také převzít pomoc s ulehčováním veřejné správy a aktivitami souvisejícími, stejně jako dalšími činnostmi, které obcím ulehčí fungování od jiných spolků a organizací (např. MAS, ad hoc koordinační skupiny pro školství, soc. služby apod.).

V ideálním případě by toto centrum mělo sloužit jako partner obcí v regionu a nadřazených celků (zejména kraje) ve veškerých jednáních. Obce vítají a vyžadují takové zastoupení, a velmi podobné postoje reprezentují i vyšší celky (jihomoravský krajský úřad a jeho odbory, či např. město Brno a jeho aglomerační plánování – ITI).

### **Užitek obcí**

Obce, jež se do systému poskytování služeb zapojí, získají na jednu stranu efektivní, dostupný (časově, finančně i místně) a „lidsky ověřený“ servis a na straně druhé také zastřešující subjekt, který jim v mnoha ohledech napomůže výrazně zlepšit vlastní postavení.

Příkladem za všechny může být i zdánlivě banální věc, jež zažívají starostové (nejen kvůli PMOS) takřka každodenně – dotazníkové šetření. Pro jeho vyplnění je třeba data nejen získat, ale spravovat a aktualizovat. Většina starostů vítá už jen zcela banální představu, že bude existovat subjekt, který je, citujeme, „toho zbaví“.

## 1.2 Popis poskytovaných služeb

V níže uvedené tabulce shrnujeme charakter poptávaných služeb, včetně požadovaného způsobu jejich zajištění, na němž se představitelé obcí shodli.

Způsob zajištění služeb:

- externě: (výběr – označit) **X** interně (označit)  
 - platba: paušál (výhodný, interně) **X** za úkon (externě)
- posléze odstupňovat pro: členské **X** nečlenské v ORP (MAS) **X** ostatní

SLUŽBY vykonávané CSS	Interně / Externě	Paušál (příspěvky) / Úkon
<b>Právní služby:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vymáhání pohledávek,</li> <li>○ výzvy pro dlužníky,</li> <li>○ smlouvy,</li> <li>○ konzultace</li> <li>○ = „sdílený právník“</li> </ul>	E	P + Ú
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ legislativní novinky,</li> <li>○ aktuální a jednotné formuláře (stavby apod.)</li> </ul>	E + I	P
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ školení zastupitelů a zaměstnanců</li> </ul>	E	P
<b>Veřejné zakázky:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ administraci ZMR,</li> <li>○ návrhy SoD,</li> <li>○ jistiny a bankovní záruky jednotlivých zakázek</li> </ul>	I	P + Ú
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ školení zastupitelů a zaměstnanců</li> </ul>	E	P
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vytvoření seznamu spolehlivých a kvalitních firem v okolí</li> <li>○ koordinace společných nákupů a výběrových řízení</li> </ul>	I	P
<b>Dotační servis:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ příprava podkladů k administraci dotací,</li> <li>○ správa databáze aktualizovaných výzev v novém dotačním období,</li> <li>○ správa zásobníku projektů,</li> <li>○ školení zastupitelů a zaměstnanců</li> </ul>	I	P
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ realizace jednodušších dotací</li> </ul>	I	P + Ú
<b>Ekonomické:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ školení účetních, zastupitelů</li> <li>○ nákup a školení v účetních programech</li> </ul>	I	P + Ú

<b>Vnitřní (chod obce):</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ informace z odborů ORP Pohořelice</li> <li>○ služba Czechpointu (sdílené řešení)</li> </ul>	I	P
<b>Rozvojové aktivity a projekty:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zajišťování dotazníků pro JMK a jednotlivá ministerstva a správa zjištěných dat</li> <li>○ setkávání, výměna zkušeností se správou obce (workshopy, networking) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ starostové, ředitelé škol, experti,...</li> </ul> </li> </ul>	I	P
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ tvorba rozvojových dokumentů (PRO, MAP, rozvoj cestovního ruchu, komunitní plány apod.)</li> <li>○ koordinace budování sítě nemotorových tras a jejich značení, tvorba projektů</li> </ul>	I	P + Ú
<b>Ostatní:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ sdílená údržba IT techniky, IT školení zaměstnanců i zastupitelů</li> <li>○ společné řešení otázky odpadů</li> </ul>	I	P + Ú

Charakter i rozsah popisovaných služeb odpovídá poptávce v celé ČR. Očekáváme tak, v případě dalšího rozvoje služeb CSS i reprezentativní průběh jeho fungování, který může sloužit jako vzor pro další svazky obcí.

### **1.3 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost zřizovaného CSS by měla být založena na několika pilířích.

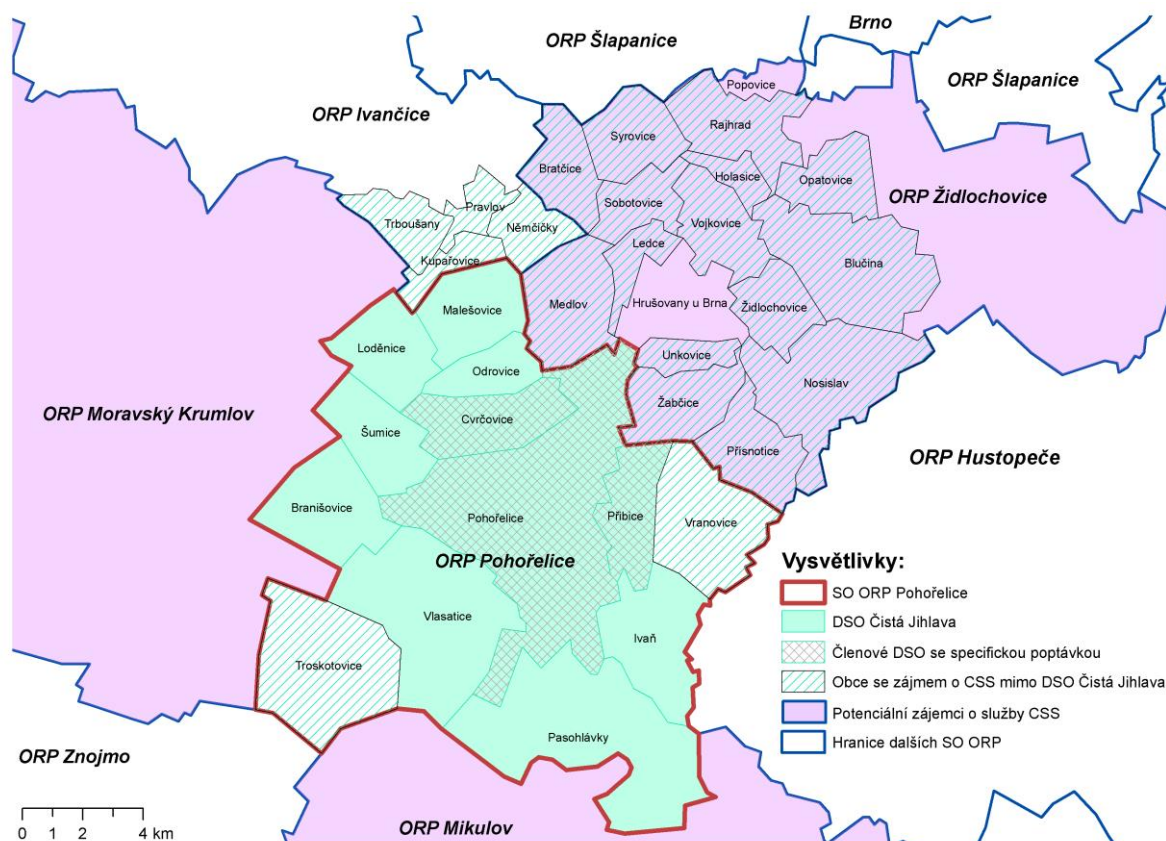
Prvním z nich je samozřejmě fakt, že podobnou službu nenabízí nikdo v relativně velmi širokém okolí (uvažujeme-li za rozumnou vzdálenost takovou, kdy by cesta na konzultaci na CSS neměla být obtíží v každodenním provozu obce).

Druhým pak je i s tím související nastavení centra na co nejvýhodnější cenovou hladinu. Řadu služeb nabízí komerční subjekty, ovšem ne v takto komplexní a zároveň dostupné formě. Podstatou existence CSS musí být za každých okolností to, aby měly jeho služby příznivý ekonomický dopad na chod obcí.

A pokud má být služba skutečně určena obcím, tedy veřejné správě, a zároveň obcemi řízená, bylo třeba zvolit adekvátní právní nastavení.

Jak ukázalo dotazníkové šetření i následná setkání se starosty, o takto nastavené CSS je v regionu zájem.

## 2 Vymezení a analýza trhu



Starostové obcí Pohořelicka se k tomuto tématu sešli celkově třikrát, přičemž mezi tématy fungovala neoficiální užší pracovní (fokusní) skupina založená na spolupráci s motivujícími starosty (Malešovice a Pohořelice). První schůzka proběhla již v červnu, další v srpnu a závěrečné setkání pak počátkem září. Bližší informace o jejich průběhu a náplni těchto jednání viz zápisy EMOS.

Z dosavadních jednání se podařilo vyprofilovat portfolio aktivit, které obce v regionu požadují, a následující schůzky a setkání dopomohly tuto škálu zúžit, upřesnit a ukotvit ji nejen tematicky ale i co se týče charakteru těchto služeb. Jejich popis je uveden výše (kapitola 1.2). Tyto aktivity naváží a budou dále rozvíjet dosud realizované činnosti, které vzešly z jednání a pomoci obcím již v rámci PMOS.

Ideálním způsobem, jak služby CSS zajistit se jeví postupný náběh tohoto centra, kdy se nejprve o jeho faktické rozběhnutí (a aktivity s tím spojené, včetně výkonu některých agend) postará jeden pracovník (do budoucna teoreticky manažer) společně s dalším pracovníkem, který mu bude poskytovat administrativní zázemí. Samozřejmě však je, že se bude poptávka po službách s časem měnit, a tak je logické že i dosud sjednaná podoba CSS bude muset tyto proměny reflektovat.

Kromě otázky poskytovaných služeb bylo třeba vyřešit i otázku jejich zajištění. Jinak řečeno, v jaké formě by mělo CSS fungovat. Diskutovány byly varianty zřízení tohoto centra při městě Pohořelice, v rámci městského úřadu, varianta kdy by centrum v podstatě jen „přeprodávalo“ externí služby, varianta, kdy by toto centrum bylo pod jinou organizací či spolkem (např. MAS) a varianta zřízení centra při DSO.

S pomocí podkladů poskytnutých odborným týmem z této debaty vyplynul jednoznačný závěr – založit CSS pod křídly DSO Čistá Jihlava, jakožto nejvhodnějšího subjektu. DSO jednak pokrývá takřka celé ORP, a též je i svým nastavením (včetně např. v rámci PMOS aktualizovaných stanov) ideální.

### 3 Marketingová strategie

Jak ukazuje předchozí mapa, zájem o služby CSS je jak uvnitř tak i mimo hranice ORP diferencovaný (i v závislosti na jejich velikosti), obecně však poptávka po službách existuje i mimo hranice DSO Čistá Jihlava. Řada jednání poukázala na to, že v obcích blízké části Židlochovicka, Moravskokrumlovska a dokonce v rámci celého ORP Mikulov by bylo možné realizovat aktivity CSS, neboť by zde po nich byla poptávka. Těmto faktům bude odpovídat další postup i v oblasti marketingu.

#### Členské obce

- Zde není třeba znovu vysvětlovat smysl CSS, jeho výhody a poslání
- Bude však třeba starosty i zastupitele „naučit“ CSS používat
  - o Informační semináře během rozjezdu CSS
  - o Dny „otevřených dveří“ v kancelářích CSS
  - o Účast na zastupitelstvech obcí

#### Nečlenské obce v ORP

- Zde platí totéž co u členských obcí, s tím rozdílem že zde bude třeba mírně změnit ceník tak, aby bylo pro obce motivační začlenit se do struktur DSO

#### Ostatní obce

- Nejprve bude využito kontaktů získaných během dosavadního průběhu PMOS. Poté budou přes spřátelená DSO na jejich zasedáních (Mikulovsko, Židlochovicko, popř. MAS Podbrněnsko apod.) a následně individuálně oslovováni zástupci obcí, kteří vyjádřili zájem již dříve, či se budou chtít přidat postupně.

#### Obecně

- Webová prezentace, pravidelný infoservis emailem, facebookový profil



## 4 Časový harmonogram aktivit

termín	aktivita	řešitel
leden – červen 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ příprava podkladů,</li> <li>○ aktualizace stanov DSO,</li> <li>○ analýza poptávky po službách,</li> </ul>	Tým SMO v regionu, Motivující starostové, Obce ORP
červen – září 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ diskuse o charakteru CSS, z hlediska organizace i náplně činnosti,</li> </ul>	Tým SMO, Motivující starostové, Obce ORP
září 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ závěrečné setkání starostů – uzavření diskusí</li> </ul>	Tým SMO, Motivující starostové, Obce ORP
říjen 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dokončení projektu meziobecní spolupráce</li> <li>○ projednání na DSO (kroky ke zkvalitnění veř. správy na lokální úrovni)</li> </ul>	Tým SMO, Město Pohořelice, Obce ORP, DSO Čistá Jihlava
listopad 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ schválení založení CSS,</li> <li>○ personální obsazení: pracovník 0,2 úvazku (koordinace a příprava zakládání CSS) při DSO</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava, Obce ORP
prosinec 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ založení CSS,</li> <li>○ úprava stanov DSO, organizačního řádu CSS</li> <li>○ vytvoření monitorovací skupiny pro CSS</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava, Obce ORP
leden – duben 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ marketing uvnitř i mimo SO ORP (elektronicky)</li> <li>○ vyjasnění smluvních vztahů se zainteresovanými obcemi</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava, Obce ORP, Externí poskytovatelé

duben 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zastupování obcí prostřednictvím CSS – zahájení realizace služeb</li> <li>○ zpřesnění koordinačních mechanismů v území</li> <li>○ nastavení monitorovacích indikátorů (soupis úkonů: „bod 0“)</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava, Zapojené obce
duben 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ monitoring, evaluace a aktualizace činností CSS</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava
duben 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ monitoring, evaluace a aktualizace činností CSS</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava
duben 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ monitoring, evaluace a aktualizace činností CSS</li> </ul>	DSO Čistá Jihlava

Harmonogram aktivit pro přehlednost zahrnuje i období předcházející této zprávě. Aktuálně a v nejbližší době je třeba společně se členy DSO i ostatními obcemi ve SO ORP definitivně založit zmiňované CSS. Následně bude třeba jej personálně obsadit, s tím, že náběh tohoto centra bude postupný. Očekávaný moment, v němž bude CSS plně funkční nastane cca v dubnu 2016. Následně bude třeba především pravidelně evaluovat nastavení CSS a upravovat podle něj jeho další chod s tím, že by mělo být co nejdříve nezávislé na jakýchkoliv mimořádných finančních injekcích (které však jeho rozjezd mohou výrazně zjednodušit).

## 5 Personální zajištění

V současnosti je personální obsazení identické s obsazením kanceláře týmu v rámci projektu meziobecní spolupráce. Toto obsazení však po uzavření realizace PMOS bude třeba nějakým způsobem udržet, popřípadě upravit nastavení vztahů tak aby byla zajištěna kontinuita a nedošlo k přerušení dosud budovaných vazeb.

Do budoucna se počítá s budováním týmu, který bude odpovídat nárokům obcí reflektovaným v nastavení CSS. Prezentovaná varianta vzešla z diskusí s představiteli obcí jako „finální obraz“ CSS. Bude k ní však třeba postupně dospět tak, aby se podařilo realizaci služeb nastartovat ekonomicky co nejrationálněji.

Pracovní pozice tak budou následující:

### **Koordinátor svazku**

- „manažer“ svazku, který koordinuje činnost dalších pracovníků, vede činnost CSS a poskytuje členům DSO a především jeho statutárům podporu při jednáních. Kromě toho bude tento pracovník vykonávat i činnosti související s dotačním poradenstvím, informačním servisem, organizací školení a také zajišťováním externích služeb, které budou v rámci CSS realizovány. Měl by se stát hlavním styčným bodem při plánování a koordinaci rozvojových aktivit v regionu, a to i vůči hierarchicky vyšším jednotkám.
- Tento pracovník bude do fungování CSS zapojen od jeho počátku, postupně by měl jeho úvazek narůst na 1,0.

### **Administrativní pracovník**

- Poskytuje podporu koordinátorovi, realizuje nutné administrativní činnosti pro fungování CSS a DSO (účetnictví, příprava podkladů pro jednání), realizuje též některé agendy (např. administrativní pomoc s dotacemi, CzechPoint).
- Postupně by měl úvazek dosáhnout výše 0,5.

### **Odborný pracovník 1 – specialista na veřejné zakázky**

- Tento pracovník by měl nastoupit postupně, ve chvíli kdy se činnost centra nastartuje. Předmětem jeho činnosti budou především výběrová řízení v obcích a dále též případné ekonomické poradenství.
- Tento pracovník bude mít cca 0,5 úvazku. S ohledem na navázanou spolupráci s Institutem pro veřejnou správu na ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity se zvažuje i zapojení doktorandů, popř. studentů.

## Odborný pracovník 2 – specialista na právní otázky

- Tato pracovní pozice je stále v jednání. Řada obcí má uzavřené smlouvy s vlastními právníky. Bylo by však možné (tímto směrem už proběhla jednání) poptávku obcí sdružit a vytvořit tak ekonomický tlak na nižší ceny zajišťované služby. Druhou variantou je menší (cca 0,5) úvazek, který by byl realizován ve spolupráci s právní fakultou Masarykovy univerzity.
- Pracovník by řešil především smlouvy obcí a další „každodenní“ agendu. V případě potřeby by však byl k dispozici i pro komplikovanější řízení.

## 6 Investiční plány

Investice, které bude nutné realizovat v rámci přípravy vzniku CSS závisí v řadě ohledů na ochotě města Pohořelice ke spolupráci s jeho zřízením. V tomto případě je spolupráce nastavená velmi dobře, a CSS by mělo fungovat v prostorech, které město vyčlenilo pro organizace zabývající se rozvojem regionu v nově rekonstruované budově, tzv. „staré radnice“.

Tyto prostory by měly být sdíleny s informačním a kulturním centrem, knihovnou a MAS Podbrněnsko, přičemž i z této prostorové a věcné blízkosti lze očekávat pozitivní efekty založené především na koordinaci společných aktivit.

Investice v sobě zahrnují nákup potřebného vybavení – viz Finanční příloha – což reprezentuje především kancelářské zařízení a prostředky ke komunikaci a práci, včetně jejich softwaru a napojení na potřebné sítě. Právě díky sdílení prostor bude možné sdílet i některé služby a ušetřit tak podstatné finanční objemy. Automobil by měl mít ideálně pracovník vlastní, v případě potřeby lze řešit zapůjčení s městem Pohořelice.

# 7 Analýzy Centra společných služeb

## SWOT analýza CSS

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“ byla zahájena intenzivní komunikace s obcemi v území – je vytvořen realizační tým, který zná potřeby a situaci v území a komunikuje s obcemi, vytvořená je i strategie rozvoje SO ORP (v rámci projektu „Podpora meziobecní spolupráce“)</li> <li>➤ schopnost realizovat a naplnit cíle MOS vyplývající ze zpracované Strategie rozvoje SO ORP</li> <li>➤ SC je vytvořeno na základě potřeby a požadavků starostů „zdola“</li> <li>➤ DSO a jeho centrum společných služeb (dále jen CSS bude svébytnou nezávislou právní osobou</li> <li>➤ obce mají možnost ovlivnit fungování servisního centra v rámci DSO stanovenými kontrolními mechanismy</li> <li>➤ smluvní vztah může být upraven i individuálními smlouvami se zainteresovanými obcemi</li> <li>➤ možnost pružně reagovat na poptávku obcí po zajištění služeb (z hlediska zajištění nových lidských zdrojů, kapacity a množství poskytovaného servisu)</li> <li>➤ stabilita - nezávislost týmu CSS na volebním cyklu, kontinuita práce týmu CSS</li> <li>➤ připravenost poskytovat servis dle požadavků a specifik obcí (srozumitelné, věcné)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ počáteční nedůvěra v nový - neznámý subjekt (CSS vzniká jako dosud nerealizovaná služba pro obecní samosprávy)</li> <li>➤ personální rizika (obtížné zajišťování LZ, obměna IZ, potřeba zaučování, předávání informací ...)</li> <li>➤ riziko nesouhlasu obcí s obsazením a odměňováním pracovníků CSS</li> <li>➤ problematická komunikace CSS s neuvolněnými starosty (úřední hodiny v některých obcích jsou ve večerních hodinách či o víkendech)</li> <li>➤ nedostatečná komunikace s obcemi</li> <li>➤ zhoršený přístup k aktuálním informacím, které má k dispozici úřad obce/ORP (jsou zasílány na obce)</li> <li>➤ nejistota ohledně financování CSS</li> <li>➤ nejistota ohledně míry budoucího využití poptávaných služeb</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ snížení administrativní zátěže zejména malých obcí - vznik prostoru pro aktivnější a hlubší MOS a rozvoj obcí (zvýšení objemu dotačních prostředků do území)</li> <li>➤ stabilita a profesionalita týmu nezávislého na volebním cyklu, využitelná v období mezi volbami</li> <li>➤ DSO s podporou MS vystoupí jako aktivní prvek při posilování vzájemných vazeb v území, silná vyjednávací pozice při jednání s krajem, případně s institucemi státní správy a dalšími</li> <li>➤ zastupování zájmů obcí prostřednictvím CSS DSO – silnější postavení ve vyjednávání s ORP, dalšími DSO, krajem</li> <li>➤ zohlednění územní dimenze rozvoje území (koordinace v počátku úvah o investicích v území, iniciace MOS atd.), alternativní řešení</li> <li>➤ uplatňování principů udržitelného rozvoje venkovského území, principy místní Agendy 21</li> <li>➤ CSS – centrum inovací a katalyzátor lokálního rozvoje</li> <li>➤ vyšší kvalita, efektivita a dostupnost provádění samosprávy obcí v území CSS = kvalifikovaný průvodce samosprávou obcí → kvalitnější veřejná správa na lokální úrovni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ komunální volby = změna priorit zapojených obcí</li> <li>➤ obce „přehltní“ CSS svými požadavky</li> <li>➤ široký záběr požadavků obcí k řešení CSS</li> <li>➤ neodpovídající personální zajištění CSS (po kvalitativní a kvantitativní stránce)</li> <li>➤ nesystémové financování provozování CSS</li> <li>➤ snaha starostů přenést zodpovědnost na CSS</li> <li>➤ ztráta vlastní aktivity starostů malých obcí</li> <li>➤ velký počet zapojených obcí = problematická či nemožná společná dohoda</li> <li>➤ malý počet zapojených obcí = ohrožení ekonomické udržitelnosti i racionality CSS</li> <li>➤ obce nebudou chtít spolupracovat (využívat služeb CSS)</li> <li>➤ nedostatečná kapacita CSS (týmu – nárazy žádostí o zajištění služeb)</li> <li>➤ nejasně stanovený rozsah činností CSS a náplň práce jednotlivých pracovníků v rámci CSS (riziko zahlcení agendou)</li> </ul>

## Analýza rizik CSS

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Vlastník rizika
			P	D	V = PxD		
1.	<b>Finanční riziko</b>	Neukotvený způsob financování	3	5	15	Nastavení způsobu a procesů financování CSS, schválení na shromáždění DSO.	DSO
		Nedostatek financí na provoz CSS, udržitelnost centra služeb	4	5	20	Spektrum aktivit CSS, které umožní „přežít“ i období s menší poptávkou služeb. Zvyšovat zainteresovanost obcí na bezproblémovém fungování CSS a stále hledání nových agend.	DSO, personál CSS
		Nezaplacení služeb klienty (obce atd.)	2	5	10	Kvalitní smluvní ukotvení veškerých vztahů realizovaných v rámci CSS.	DSO
2.	<b>Organizační riziko</b>	Nezájem obcí o poskytované služby	2	4	8	Marketing a propagace CSS, úzký kontakt s představiteli obcí, důvěryhodná prezentace a reputace založená na skutečných aktivitách	DSO, personál CSS
		Nestálá poptávka	4	3	12	Externí zajištění služeb, portfolio dalších aktivit CSS	DSO
3.	<b>Právní riziko</b>	Legislativní překážky činnosti CSO, téma MOS mimo politické priority ČR	3	5	15	Organizace zaštiťující CSS, tlak na exekutivu, spolupráce se SMO ČR. Spolupráce s ostatními DSO.	DSO
4.	<b>Technické riziko</b>	Nedostatečné vybavení kanceláře CSS	2	3	6	Transparentní nákupy a činnost CSS, podpora od členů DSO a schopnost členů CSS být k dispozici.	DSO
5.	<b>Věcné riziko</b>	Nedostatečná kvalita služeb CSS	1	5	5	Kvalita činnosti CSS bude být monitorována a evaluována strukturami DSO.	DSO
		Personální obsazení kanceláře	1	5	5	Výběr kvalitních, perspektivních a loajálních zaměstnanců a motivace k činnosti pro region.	DSO
		„Zamrznutí“ CSS	1	4	4	Vzdělávání pracovníků, intenzivní kontakt s ostatními CSS, koordinace aktivit v regionu s dalšími organizacemi.	DSO

## 8 Finanční plán

Financování centra společných služeb předpokládá do budoucna průběh realizace centra tak, jak je uvedeno v kapitolách výše.

Stručně tedy: centrum fungující pro cca 10-12 obcí ORP, a cca 10 dalších přidružených obcí z okolních regionů, jimž bude poskytovat služby o definovaném rozsahu prostřednictvím cca 2,5 pracovních úvazků.

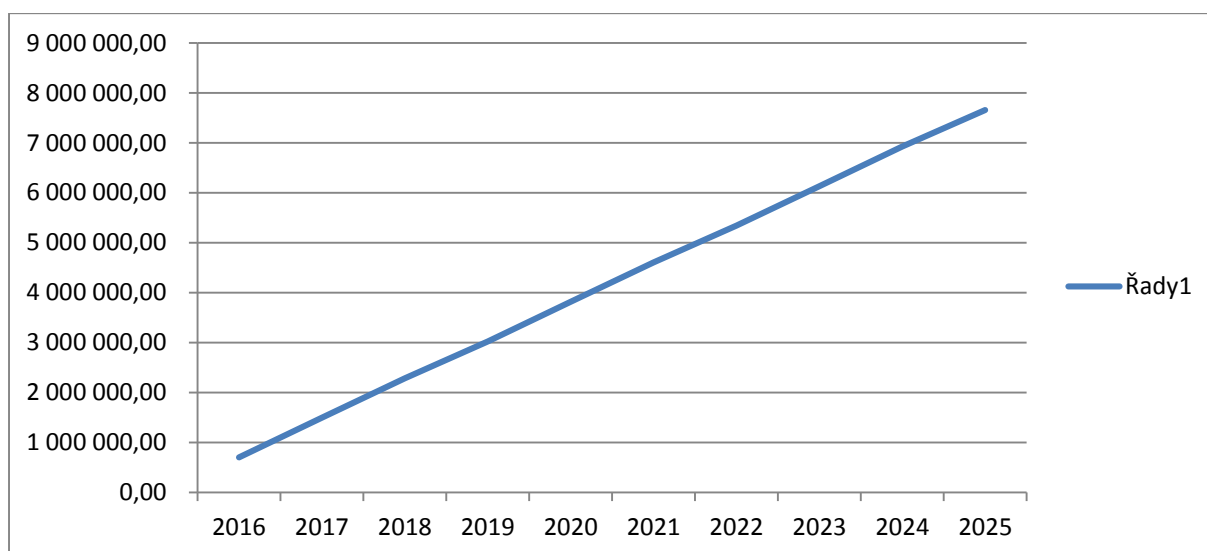
### Finanční harmonogram

S ohledem na odhadovaný plný náběh centra od dubna 2016 je třeba vyčlenit dvě fáze – před plným startem CSS a po něm.

V první fázi poběží CSS především za pomoci příspěvků členských obcí (do konce roku 2015), a postupně, spolu s nárůstem objemu vykonávaných služeb začne převažovat fakturace a mimořádné příspěvky od obcí (platba za služby). V této fázi by měl v centru figurovat pouze jeho koordinátor (0,2 úvazku) a případně i administrativní pracovník (taktéž 0,2).

V druhé fázi, pro kterou již platí i níže uvedený stručný model cash-flow, bude CSS fungovat v podstatě nezávisle na členských příspěvcích. Ty však v případě jakéhokoliv (i toho nejhoršího) vývoje centra budou sloužit na pokrytí těch nejnezbytnějších nákladů – administrativního pracovníka a základních výdajů.

De facto tak platí, že CSS si na svou existenci bude muset vydělat samo. S tím dosud souhlasí i představitelé obcí, kteří nastavení těchto aspektů centra konzultovali. Definitivní schválení financování proběhne na shromáždění DSO Čistá Jihlava během podzimu (říjen/listopad) 2015.



Cash Flow ukazuje, že centrum by mělo být finančně soběstačné v podstatě od počátku (bude však třeba zohlednit a smluvně upřesnit počáteční výdaje).

Finanční přebytky z fungování CSS budou ukládány do rezervního fondu, který by měl sloužit jako finanční polštář pro další udržitelnost fungování CSS.

Bod zvratu by tak měl nastat již během roku 2016.

Veškeré finanční závazky ponesou členské obce DSO společně, včetně případného kolísání v Cash Flow. Zkušenosti v SO ORP, včetně dosavadního fungování týmu ukazují, že je možné bezúročnou půjčkou od obce na krátkou dobu pomoci dofinancovat závazky CSS, nicméně bude třeba jednat takto velmi vzácně, i s ohledem na dobré jméno centra.

## 9 Závěr

Otázky související s administrativní podporou (malých) obcí rezonovaly v rámci projektu meziobecní spolupráce jako jedno z hlavních témat v regionu už od samého počátku realizace tohoto projektu.

Koncept centra společných služeb je odpovědí na výše zmíněnou potřebu. Od konceptu k realizaci však bylo třeba ujit řadu kroků.

Poptávku, která vzešla z prvních kol rozhovorů, dále specifikovalo realizované dotazníkové šetření, které se stalo základem pro návrh podoby CSS. Těmito oblastmi jsou především dotační a rozvojové poradenství, školící činnost, právní podpora a pomoc s veřejnými zakázkami, to vše zaštitěné reprezentací regionu na širší úrovni. Navíc zde vyvstal i s tím související požadavek koordinace aktivit, které přesahují hranice jedné obce, což je například školství, rozvoj nemotorové dopravy či odpadové hospodářství. K těmto aktivitám se hlouběji vyjadřuje Akční plán, což je další výstup PMOS.

Další diskuse, které byly náplní prodloužení PMOS, směřovaly k upřesnění portfolia služeb a jejich nastavení, k vyřešení formy a fungování CSS, a samozřejmě též k otázce financování jeho provozu.

Jako ideální varianta organizace vzešla z diskusí je forma, kdy bude centrum spojené s DSO Čistá Jihlava. To má již upravené stanovy a je připravené stát se nositelem činnosti CSS.



Portfolio služeb odpovídá původně požadovanému spektru, došlo však k jeho upřesnění a v některých případech i obohacení. Předpokládá se, že většina služeb bude realizována za pomoci kmenových zaměstnanců CSS. Menší část bude pravděpodobně třeba zajistit za pomoci externích dodavatelů. Převažovat by měla paušální platba, pouze pro obce mimo DSO, popřípadě pro úkony nad rámec stanovených smluv bude fakturováno individuálně.

Obsazení tohoto centra by mělo odpovídat cca 2,5 úvazkům. Koordinátor CSS a dotační/rozvojový odborník bude mít celý úvazek. Administrativní pracovník a odborníci na otázky veřejných zakázek a právních služeb pak po cca 0,5 úvazku. Takový aparát by měl být schopen plně uspokojit poptávku obcí a zároveň i nabídnout dostatečnou kvalitu služeb s perspektivou případného dalšího rozšíření.

Investice do zřízení centra by měly jít ruku v ruce s rekonstrukcí budovy staré radnice v městě Pohořelice. Zde je předjednána místnost, v níž bude CSS fungovat.

Finanční otázky patří k nejméně „jistým“ aspektům během dosavadního průběhu realizace. Daný návrh vychází z aktuálních informací a předpokládá ochotu obcí služby CSS využívat. Centrum by tak mělo být nejen výhodnější než komerční subjekty, ale mělo by být i ekonomicky soběstačné. Finanční nastavení tak bude předmětem (i v následujících letech) dalších evaluací a jednání. Do konce roku by však měly být veškeré zbývající nejasnosti vyřešeny.

Riziky centra je především finanční nejistota (a otázka skutečné poptávky), a s tím související udržitelnost tohoto centra, společně s rizikem „politické“ podpory takovýchto výstupů meziobecní spolupráce. Naopak silnou stránkou CSS je poskytování služby, po které starostové volali, její nastavení při DSO a již běžící proces MOS, který bude takto ještě posílen.

Souhrnem, i s ohledem na vývoj situace v ČR, očekáváme, že se CSS v SO ORP Pohořelice zapojí do sítě podobných center a stane se postupem času jedním z pilířů veřejné správy v regionu. Napomůže se tak emancipaci obcí, ulehčí jejich chodu a posílí se jejich postavení v řadě různých ohledů a situací.

## 10 Přílohy

1. Zápis z jednání o EMOS ze dne 23. 6. 2015, Prezenční listina.
2. Zápis z jednání o EMOS ze dne 10. 8. 2015, Prezenční listina, fotografie.
3. Zápis ze závěrečného jednání o EMOS ze dne 8. 9. 2015, Prezenční listina, fotografie.

Fotografie: 10. 8. 2015



Fotografie: 8. 9. 2015

