



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# **Evaluace projektu**

## **„EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ JAKO ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLAD EFEKTIVNOSTI VÝKONU VEŘEJNÉ SPRÁVY A POSKYTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB Z ÚROVNĚ OBCÍ“**

REG. Č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0010159

## **Průběžná evaluační zpráva**

**Finální verze**

**Datum: 11. 4. 2022**

Zadavatel: Svaz měst a obcí České republiky

Zpracovatel: CpKP střední Morava



## Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>2</b>
<b>Manažerské shrnutí</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Úvod</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Kontext hodnoceného projektu</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Metodika evaluace a datové zdroje</b> .....	<b>11</b>
3.1 Cíl evaluace a evaluační otázky .....	11
3.2 Zdroje dat a způsob sběru dat.....	12
<b>4. Hlavní zjištění procesní evaluace</b> .....	<b>16</b>
4.1 Soulad realizace aktivit projektu s plánem realizátora (EO 1) .....	16
4.2 Nastavení projektových aktivit vzhledem k potřebám cílových skupin (EO 2) .....	30
4.3 Vliv alternativních vzdělávacích aktivit pro realizaci projektu (EO 3) .....	36
4.4 Zájem volených zástupců samosprávy o vzdělávání (EO 4) .....	38
4.5 Zájem zaměstnanců úřadů územní samosprávy o vzdělávání (EO 5) .....	41
4.6 Zájem cílových skupin o distanční vzdělávání (EO 6) .....	42
4.7 Rozdíly v zájmu o účast a účast na kurzech dle jednotlivých regionů (EO 7).....	44
4.8 Rozdíly v zájmu o účast a účast na vzdělávání dle velikosti obce (EO 8) .....	45
4.9 Zájem o vzdělávání dle funkce účastníka v rámci orgánu místní samosprávy (EO 9).....	47
4.10 Vliv pandemie COVID-19 na realizaci projektu (EO 10) .....	48
<b>5. Závěr a doporučení</b> .....	<b>52</b>
5.1 Závěr.....	52
5.2 Doporučení.....	53
<b>6. Přehled použitých datových zdrojů</b> .....	<b>55</b>
<b>Příloha I. Přehled statistik projektu ESO k datu 1. 1. 2022</b> .....	<b>56</b>
<b>Příloha II. Soubor otázek pro rozhovory se zástupci projektového řízení, se specialisty a lektory</b> .....	<b>58</b>
<b>Příloha III. Samostatná příloha – Dotazníkové šetření, říjen 2022</b> .....	<b>59</b>



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Seznam zkratk

CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CES	Centrum edukačních služeb pro místní samosprávy
CZV	Celkové způsobilé výdaje
DSO	Dobrovolný svazek obcí
EO	Evaluační otázka
ESF	Evropský sociální fond
ESO	Efektivní správa obcí
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
NNO	Nevládní neziskové organizace
ORP	Obec s rozšířenou působností
SF	Strukturální fondy
SMOČR	Svaz měst a obcí České republiky
ÚSC	Územně samosprávný celek
ZoR	Zprávy o realizaci projektu
OŽP	Ochrana životního prostředí



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## Manažerské shrnutí

**Cílem projektu** „Efektivní řízení rozvoje obcí jako základní předpoklad efektivnosti výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb z úrovně obcí“ (dále jen „ESO“ nebo zkrácený název „Efektivní správa obcí“) je dosažení vyšší odborné kvalifikace zastupitelů a zaměstnanců územně samosprávných celků (ÚSC) a zaměstnanců dobrovolných svazků obcí (DSO) v odborných agendách výkonu veřejné správy jako základního předpokladu udržitelného, efektivního a hospodárného rozvoje obcí, zvýšení výkonu a efektivity územní veřejné správy a poskytování kvalitních veřejných služeb. Proškoleno má být 4 325 účastníků vzdělávání (indikátor výstupu 6 00 00), kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti (indikátor 6 26 00).

Realizace projektu s celkovými ustatelnými náklady 98 661 379,40 Kč začala v březnu 2018, právní akt byl vydán 8.10.2018. Vzdělávání začalo od ledna 2019. Původní termín ukončení projektu 30. dubna 2022 byl prodloužen do dubna 2023 v důsledku pandemie Covid-19.

Průběžné zhodnocení projektu, jejíž výsledkem je tato zpráva, je zaměřena na **procesní hodnocení** jmenovaného projektu, tedy na posouzení fungování projektu.

**Hlavním zdrojem dat** pro zodpovězení zadaných deseti otázek jsou rozhovory s členy realizačního týmu projektu a dokumentace monitorovacích zpráv. Další otázky se zvláště zaměřují na hodnocení kvality poskytovaných služeb a průběžných výsledků realizovaných aktivit včetně reakce cílových skupin projektu. Zde byly hlavním zdrojem dat výsledky dotazníkového šetření mezi účastníky vzdělávání, které proběhlo v říjnu a jehož výsledky jsou prezentovány v samostatné technické příloze.

Data pro evaluaci jsou jak sekundárního, tak i primárního charakteru. Hlavními zdroji dat jsou zprávy o realizaci projektu, statistická data o účastnících projektu, polostrukturované rozhovory s členy realizačního týmu projektu, s experty procesů ve vzdělávání a specialisty na komunikaci s cílovou skupinou v území, zúčastněné pozorování klíčových aktivit projektu a dotazníkové šetření mezi účastníky vzdělávání. Významným podnětem pro práci evaluátorů byl zájem vedení kanceláře SMOČR o nastavení strategie cílených projektových aktivit na účastníky s největší pravděpodobností dosažení limitu bagatelní podpory, kterou realizační projektový tým zavádí od poloviny roku 2021.

V době evaluace, k datu 31. 10. 2021 počet proškolených účastníků činí 821, což je **19 % cílového stavu 4 325 podpořených účastníků vzdělávání**. Vzdělávacími aktivitami k tomuto datu prošlo přibližně 15 000 účastníků, a to s rozdílným počtem absolvovaných vzdělávacích hodin.

Pouze necelých **pět procent** dosud vykázaných podpořených osob **tvoří zastupitelé měst a obcí**, převážně starostové, což je menší zájem volených představitelů měst a obcí o vzdělávání, než bylo předpokládáno.

Realizace klíčové aktivity vzdělávání byla poznamenána koronavirovou krizí v posledních mnoha měsících. Došlo k úpravám a k online metodám výuky. Evidence shromážděných dat ukazuje, že projekt je vnímán účastníky a lektory jako dobře fungující, zvláště co se týká organizace kurzů, technického zabezpečení, komunikace s lektory. Podařilo se transformovat prezenční kurzy na úřadech do distanční formy, což nyní funguje. Pro lektory jsou podmínky spolupráce vyhovující.

Většina z dotazovaných starostů/zastupitelů i úředníků vnímá jako klíčové nejen pořádání jednorázových školení, ale také pořádání ucelených vzdělávacích bloků, které SMO ČR v rámci projektu „Efektivní správa obcí“ plánoval nabízet a nabízí (Riziko nenaplnění indikátoru 6 26 00). Naprostá většina respondentů dotazníkového šetření se domnívá, že získané poznatky využije v praxi. Očekávání většiny účastníků byla splněna, obsah kurzů považují za přínosný a zajímavý. Respondenti uvádějí, že získali přehled, zlepšení svých znalostí, případně se jen utvrdili ve svých znalostech.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Projektové aktivity nadále probíhají, mnohé plánované výstupy byly splněny. **Příručka pro zastupitele** byla vydána v roce 2018 a distribuována i v dalších letech. Pro komunální volby 2022 se projednává příprava dalšího vydání příručky. V rámci **právní poradny** bylo navrženo zavedení motivačního prvku k možnostem čerpání jejich služeb ve vazbě na intenzitu vzdělávání zastupitelů a zaměstnanců dané obce. Tyto motivační prvky je však zapotřebí průběžně revidovat, aby plnily motivační funkci.

Rostou požadavky na IT systém, a to jak ze strany uživatelů online vzdělávání, tak expertů, lektorů a členů realizačního týmu projektu. Technická podpora uživatelů patří ke kvalitě poskytovaných služeb.

Konzultování členové realizačního týmu i spolupracujících specialistů pro práci s cílovou skupinou přesvědčení, že **projekt dává smysl a je potenciál, aby byl úspěšně ukončen**.

Za tím cílem je třeba zintenzivnit projektové řízení a reagovat především na přetrvávající negativní dopady pandemie COVID-19. **Evaluátor doporučuje** posílit adresné úkolování a kontrolu stanovených milníků v harmonogramu projektových aktivit. Je nutné pokračovat v kontrole rizik s cílem eliminace rizik. Aktuálním rizikem pro účast volených představitelů obcí i zaměstnanců obecních a městských úřadů jsou komunální volby v říjnu 2022 a související zesílení nezájmu o vzdělávací procesy.

## Doporučení

Doporučení reagují na identifikované problémy zmapované v procesu sběru a následné analýzy dat. Všechna doporučení jsou adresována realizačnímu týmu projektu prostřednictvím ředitele projektu/odborného vedoucího specialisty k realizaci v krátkodobém horizontu (zvláště ve spolupráci s vedoucím expertem na procesy ve vzdělávání).

### Doporučení č. 1: Strategické řízení projektu

Formulovat jasnou strategii na dosažení stanovených cílových hodnot indikátorů. Stanovit si časté kontrolní milníky tak, aby byl včas zjištěn posun či skluz realizace projektu nebo některé z dílčích aktivit. Konkrétní úkoly i nad rámec požadavků projektu každý týden kontrolovat na pravidelných poradách. Inovovanou strategii jasně komunikovat v rámci realizačního týmu projektu, v širším rámci se spolupracujícími specialisty na práci s cílovou skupinou v území a dále, a zvláště, s vedením Svazu měst a obcí a s vedením svazové kanceláře. Toto doporučení je navrženo řediteli projektu, který je hlavním odborným vedoucím specialistou projektu.

### Doporučení č. 2: Průběžná komunikace s vedením SMOČR

Kontinuálně informovat vedení Svazu měst a obcí ČR, především přesvědčovat o přínosech inovovaného systému projektového řízení ESO, usnadnit pochopení nově definovaných postupů a ve vykazování pokroku v tzv. dosahování bagatelní podpory. Toto doporučení je navrženo řediteli projektu, který je hlavním odborným vedoucím specialistou projektu.

### Doporučení č. 3: Personální záležitosti upravit, dále stimulovat týmovou spolupráci

V zodpovědnosti ředitele projektu je navrhnout úpravu týmu podle zvolené strategie, dát projektovým zaměstnancům jistotu a nechat prodloužit či navrhnout nové pracovní smlouvy, a to do konce projektu v dubnu 2023. Důležitou rolí ředitele projektu je motivovat kolegy v týmu, udržovat dobré vztahy, a to použitím osvědčených nástrojů – hlídání termínů, milníků projektu a adresné plnění úkolů. Tak, aby každý z týmu viděl postup celého projektu a jeho aktuální stav.

### Doporučení č. 4: Monitorování plnění indikátoru

Zintenzivnit sledování a vyhodnocování plnění monitorovacího indikátoru spojeného s bagatelní



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



podporou, s přímými účastníky v jednotlivých obcích a krajích a v případě potřeby vhodně využívat zvýšenou poptávku po vzdělávacích aktivitách v těch krajích, kde k ní bude docházet. Tímto způsobem lze vhodně předcházet případným problémům s plněním stanovené cílové hodnoty pro počet účastníků, zejména v souvislosti se skutečností, že právě dostatečný zájem ze strany cílové skupiny zastupitelů patří mezi zatím nejméně naplněné předpoklady projektu.

#### Doporučení č. 5: Zacílení vzdělávacích aktivit

I nadále vytvořené i nově připravované vzdělávací kurzy a bloky dle potřeb cílové skupiny vhodně upravovat tak, aby byly pro cílovou skupinu nejen přínosné, ale i atraktivní. Využívat podnětů od lektorů, expertů vzdělávání a specialistů v území, předjednat vzdělávací témata se zástupci obcí, plánovat vzdělávací aktivity v dostatečném předstihu. Reflektovat riziko nenaplnění indikátoru 6 26 00.

#### Doporučení č. 6: Efektivně propagovat připravené vzdělávací aktivity projektu ESO

Efektivně doporučovat nabídku vzdělávacích aktivit všem starostům měst a obcí, členů SMOČR, a to na všech akcích SMOČR, např. na krajských setkáních na jaře 2022, a to pokud možno v atraktivních časech, kdy jsou účastníci příslušných svazových akcí co nejvíce soustředěni na projednávaná témata. Pokračovat v kontaktu se Sdružením tajemníků, členem Svazu, a realizovat efektivní propagační aktivity s následným přímým oslovováním tajemníků ze strany expertů na procesy ve vzdělávání a specialistů pro práci s cílovými skupinami v území. Pokračovat v pravidelné komunikaci s tajemníky o kurzech, propagovat vzdělávací nabídky projektu ESO na krajských akcích Sdružení tajemníků, v uveřejňování osvětových a informačních článků.

#### Doporučení č. 7: Péče o lektory

Kvalita vzdělávacích služeb realizovaných kvalitními lektory je předpokladem pro efektivní vzdělávání, které vede i k vyšší kvalitě výkonu veřejné správy. Je důležité zintenzivnit spolupráci s lektory, umožnit v rámci projektových pravidel adekvátní finanční ocenění a pokud možno zazávkování aktivní spolupráce na rok 2022. Reflektovat tak riziko omezené kapacity lektorů a potřebu většího množství vzdělávacích kurzů v roce 2022.

#### Doporučení č. 8: Posouzení nabídky vzdělávání zastupitelů zvolených v říjnu 2022

Pro realizační tým projektu i vedení SMOČR je otázkou, zda nadále zastupitele oslovovat a zapojovat do vzdělávání další osoby, a to zvláště v souvislosti s volbami v říjnu 2022. Na základě evaluačních zjištění není doporučováno oslovovat další nové potenciální účastníky vzdělávání, ani z řad nově zvolených zastupitelů. Cílem je pracovat s účastníky, kteří jsou již v systému vzdělávání projektu ESO a mají pravděpodobnost dosažení bagatelní podpory. Přesto, vzhledem k pravému poslání projektu ESO a SMO, je doporučeno v červnu 2022, v rámci dosažení stanoveného milníku proškolených osob, tento aspekt znovu posoudit dle aktuální situace.

#### Doporučení č. 9: Aktualizace webových stránek

Okamžitě aktualizovat informace na webových stránkách projektu ESO. Například sekce aktuality ESO obsahuje informace z ledna 2021, tedy téměř rok staré. Přání do nového roku se týká ne roku 2022, nýbrž roku 2021.



## 1. Úvod

Průběžná evaluační zpráva projektu „*Efektivní řízení rozvoje obcí jako základní předpoklad efektivnosti výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb z úrovně obcí*“ (dále jen „ESO“ nebo zkrácený název „Efektivní správa obcí“) je zaměřena na **procesní hodnocení** jmenovaného projektu a na zpracování evaluačních otázek vymezených ve Vstupní evaluační zprávě projektu.

Průběžná evaluační zpráva obsahuje popis kontextu hodnoceného projektu, cíle evaluace, metodologii sběru dat a dílčí analýzy a zjištění, které jsou strukturovány dle deseti zadaných evaluačních otázek a podotázek. Shrnutí hlavních zjištění je uvedeno v kapitole Závěry a doporučení. Samostatná technická příloha prezentuje informace z dotazníkového šetření provedeném v říjnu 2021 mezi cílovými skupinami projektu. Těmi jsou volení představitelé a zaměstnanci územně samosprávných celků (ÚSC) a dobrovolných svazků obcí (DSO).

Podkladem pro zpracování této evaluační zprávy jsou i četné rozhovory s členy realizačního týmu projektu, se starosty, experty vzdělávání, specialisty pro práci s cílovými skupinami v území a s lektory. Byl proveden rozsáhlý desk research postupně zpřístupněné projektové dokumentace.

Ve shodě s vedením projektu ESO byl návrh průběžné evaluační zprávy zpracován a předložen k diskusi a připomínkám 31. října 2021. K tomuto datu se vztahují uváděná kvantitativní data o počtech proškolených účastníků prezentovaná v přehledných tabulkách. Do procesu následného projednávání návrhu evaluační zprávy a doplňování informací formou fokusní skupiny s členy realizačního týmu projektu v listopadu 2021, se zapojili i členové vedení kanceláře Svazu měst a obcí ČR (SMOČR) s konkrétními podněty a požadavky jak pro vedení projektu, tak pro zpracovatele evaluace. Bezprostředním dopadem přímého zapojení vedení Kanceláře SMOČR, potažmo i členů předsednictva SMOČR, do procesu evaluace je tudíž zpřesňování cílů procesní evaluace a současně i požadavek na realizační tým projektu formulovat relevantním způsobem strategii dosahování cílů projektu, resp. cílových hodnot stanovených indikátorů projektu.

Výsledkem připomínkového řízení, a to včetně zařazení podnětů od vedení SMOČR, je zpracovaná finální verze průběžné evaluační zprávy. Je samozřejmé, že kvantitativní data o počtech podpořených účastnících se postupem času mění a dosažená hodnota ve všech sledovaných kategoriích roste. Na požadavek vedení projektu byla vytvořena příloha zachycující data k 31.12.2021. Zjištění, závěry a doporučení z evaluace projektu ESO budou prezentovány členům vedení projektu ESO a dalším aktérům v termínu, který bude vedením projektu určen.

Na základě Smlouvy o zpracování evaluace projektu „*Efektivní řízení rozvoje obcí jako základní předpoklad efektivnosti výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb z úrovně obcí*“, uzavřené v listopadu 2020, evaluaci realizuje pro příjemce, Svaz měst a obcí České republiky, tým expertů společnosti CpkP střední Morava. Vedle vstupní a průběžné evaluační zprávy bude v roce 2022 provedena i závěrečná evaluace projektu, se zaměřením na **posouzení přínosů projektu pro cílové skupiny**. Realizace této evaluační zprávy projektu byla vykonána týmem expertů ve složení: Mgr. Ing. Roman Haken a PhDr. Marie Kaufmann.





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## 2. Kontext hodnoceného projektu

Předmětem projektu s celkovými užitelnými náklady 98 661 379,40 Kč je dosažení vyšší odborné kvalifikace zastupitelů a zaměstnanců územně samosprávných celků (ÚSC) a zaměstnanců dobrovolných svazků obcí (DSO) v odborných agendách výkonu veřejné správy jako základního předpokladu udržitelného, efektivního a hospodárného rozvoje obcí, zvýšení výkonu a efektivity územní veřejné správy a poskytování kvalitních veřejných služeb.

Prostředkem pro dosažení požadovaného stavu je realizace klíčových aktivit projektu zahrnujících vzdělávání volených zástupců a zaměstnanců ÚSC a zaměstnanců DSO prezenční a distanční formou (vytvoření odpovídajícího IT nástroje a jeho zavedení a používání v praxi), vytvoření metodického zázemí pro realizaci vzdělávání a zpracování příslušných příruček a podkladů. V neposlední řadě vytvoření zázemí, které poskytne odpovídající odbornou pomoc cílové skupině projektu v otázkách výkonu veřejné správy a doplní tak znalostní bázi pro dosažení vyšší odborné kvalifikace cílové skupiny projektu.

Realizace projektu začala v březnu 2018, právní akt byl vydán až 8.10.2018. Vzdělávání začalo od ledna 2019. Původní termín ukončení projektu 30. dubna 2022 byl prodloužen do dubna 2023 v důsledku pandemie Covid-19.

Systém implementace a řízení projektu je koncipován v několika úrovních, které identifikujeme v celkové struktuře: vedení projektu, expertní tým vzdělávání a právní tým. Tento tzv. Realizační tým projektu (cca 20 úvazků) má další spolupracovníky v území - specialisty na komunikaci s cílovou skupinou.

Cílovou skupinou projektu jsou volení zástupci územních samosprávních celků (ÚSC), zaměstnanci ÚSC a zaměstnanci DSO. Proškolení má být 4 325 účastníků vzdělávání (indikátor výstupu 6 00 00.) Přínosem projektu pro cílovou skupinu bude zvýšení odbornosti a specializace volených zástupců a zaměstnanců ÚSC a DSO a zabezpečení kontinuálního rozvoje lidských zdrojů v území, které je nezbytným předpokladem pro výkon veřejné správy a poskytování kvalitních veřejných služeb. I zde je indikátor výstupu nastaven na 4 325 účastníků, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti (indikátor 6 26 00). Cílová hodnota indikátoru 8 05 00 byla žádostí o změnu č. 6 zvýšena o další čtyři publikace, viz Tab. 1.





**Tab. 1: Cílové hodnoty stanovených indikátorů projektu ESO**

Kód indikátoru	Název indikátoru	Cílová hodnota	Aktuálně dosažená hodnota	Míra naplnění
6 00 00	Celkový počet účastníků (bagatelní podpora)	4 325	821	18,98 %
6 26 00	Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	4 325	821	18,98 %
8 05 00	Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	9 (1 x Příručka pro členy zastupitelstva po komunálních volbách 2018, 1 x Sbírka odpovědí na nejčastější dotazy v rámci právní a ekonomické poradny, 3 x evaluační zpráva – vstupní, průběžná, závěrečná 1 x Finanční řízení obcí 1 x Projektový, finanční a strategický management 1 x Praktikum personalisty obcí a měst 1 x Elektronický sborník příspěvků	2	22,22 %

Zdroj: Projekt ESO, statistika k 31.10.2021

V projektu se v zájmu naplnění stanovených cílů realizuje celkem pět klíčových aktivit (KA). Měřitelné indikátory reflektují naplnění jednotlivých aktivit a jejich výstupů.

- KA 01 Vytvoření Centra edukačních služeb pro místní samosprávy
- KA 02 Realizace vzdělávání pro volené představitele a zaměstnance měst a obcí
- KA 03 Tvorba Příručky pro člena zastupitelstva
- KA 04 Poskytování odborného poradenství pro zvýšení schopnosti a dovednosti obcí a měst efektivně vykonávat agendy v oblasti samostatné a přenesené působnosti
- KA 05 Evaluace projektu

Jednotlivé aktivity a jejich výstupy jsou blíže popsány v kap. 4.1. Tabulka výše prezentuje stanovené indikátory projektu s cílovou hodnotou i hodnotou dosaženou k datu 31. 10. 2021. **Počet proškolených osob i počet podpořených účastníků se samozřejmě mění a postupem času dosažená hodnota ve všech sledovaných kategoriích roste.**

Sledování naplňování indikátoru je zásadním bodem pozornosti realizačního týmu projektu. Realizační tým projektu je přesvědčen, že cíl bagatelní podpory bude splněn a odkazuje na nárůsty, na vzrůst počtu účastníků s bagatelní podporou a na potřebu pokračovat v projektových aktivitách. Do konce projektu zbývá jeden a půl roku. Predikce je 11% nárůst měsíčně. Jedním z rizik jsou však volby v říjnu 2022 a stále trvající pandemie COVID-19.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Konzultování členové představenstva a vedení kanceláře SMOČR považují projekt za problémový a požadují odpověď, zda je možné projekt dokončit v termínu a se splněnými závazky cílových hodnot indikátorů. Je kladen důraz na analýzy a vyhodnocení výsledků práce realizačního týmu i specialistů pro práci s cílovou skupinou v území, se záměrem garantovat progres v realizaci projektu a úspěšné ukončení projektu. Zmapovaná zpětná vazba z území není pro vedení SMO přesvědčivá co do splnění závazků projektu – 4325 podpořených účastníků s bagatelní podporou.

Od března 2021 realizační tým projektu ESO zintenzivňuje hodnocení posunu proškolených účastníků a jejich počtu hodin vzdělávání. V důsledku prodloužení projektu do dubna 2023 je v ústředí činnosti realizačního týmu projektu příprava nabídky vzdělávání dle stále zjišťovaných potřeb cílové skupiny a se zřetelem na průběžnou analýzu zpětné vazby od účastníků vzdělávání i lektorů. Rostou požadavky na současný IT systém, jehož trvání končí v dubnu 2022. Vedení projektu zvažuje alternativy pokračování této IT podpory včetně podpory účastníků vzdělávání.

Popis klíčové aktivity 1 v kapitole 4.1.1 přináší další informace o celkovém průběhu projektu, procesech jeho řízení prostřednictvím etablovaného Centra edukačních služeb.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



### 3. Metodika evaluace a datové zdroje

#### 3.1 Cíl evaluace a evaluační otázky

Podstatou projektu Efektivní správa obcí je vytvořit nabídku specializovaného vzdělávání a školicích programů pro volené představitele a zaměstnance ÚSC a DSO a zajištění právního poradenství v otázkách výkonu přenesené a samostatné působnosti.

Zaměření evaluace určuje v případě této průběžné evaluační zprávy 10 stanovených evaluačních otázek a dalších podotázek. První dvě otázky spadají do etapy procesní evaluace, tedy na posouzení fungování projektu. Hlavním zdrojem dat pro zodpovězení těchto otázek jsou rozhovory s členy realizačního týmu projektu a dokumentace monitorovacích zpráv. Další otázky se zvláště zaměřují na hodnocení kvality poskytovaných služeb a průběžných výsledků realizovaných aktivit včetně reakce cílových skupin projektu. Zde byly hlavním zdrojem dat výsledky dotazníkového šetření mezi účastníky vzdělávání.

Významným impulsem při zpracování průběžné evaluace byl i zájem vedení SMOČR o dosahování cílových hodnot stanovených indikátorů projektu. Těžištěm procesní evaluace je proto detailní analýza projektové dokumentace, hodnocení účelnosti zvolených procesů vzhledem k dosažení stanovených cílů projektu a identifikace faktorů, které vedou k úspěšné realizaci jednotlivých aktivit projektu.

V souladu s evaluační maticí zpracované v průběhu přípravy Vstupní evaluační zprávy byly navrženy a aplikovány metodické postupy plnění jednotlivých evaluačních otázek. Obsah a jednotlivé podkapitoly průběžné evaluační zprávy respektují strukturu zadaných evaluačních otázek, z nichž stěžejní zjištění je obsahem kapitoly 4. Kapitola 5, Závěr a doporučení, přináší stručné souhrnné zhodnocení a formulaci výsledných doporučení.

Data pro evaluaci jsou jak sekundárního, tak i primárního charakteru. Hlavními zdroji dat jsou zprávy o realizaci projektu, statistická data o účastnících projektu, polostrukturované rozhovory s členy realizačního týmu projektu, s experty a specialisty, zúčastněné pozorování klíčových aktivit projektu a dotazníkové šetření mezi účastníky vzdělávání. Významným podnětem pro práci evaluátorů byl zájem vedení kanceláře SMOČR o nastavení strategie cílených projektových aktivit na účastníky s největší pravděpodobností dosažení limitu bagatelní podpory, kterou realizační projektový tým zavedl od poloviny roku 2021.

Evaluační otázky jsou v souladu s přílohou č. 1 Smlouvy mezi objednavatelem a zhotovitelem a jsou rozpracovány do matice ve Vstupní evaluační zprávě. Jsou zaměřeny na posouzení průběhu projektu v souladu s plánem realizátora, mapují zájem o vzdělávání ze strany cílových skupin (představitelů a zaměstnanců úřadů územní samosprávy) a rozdíly v zájmu o kurzy akreditované či neakreditované, rozdíly v zájmu o vzdělávání dle regionů a dle funkce účastníka v rámci orgánu místní samosprávy.

Výstupy evaluace mají v souladu s požadavky zadavatele a standardní metodikou evaluací podobu **konzultací průběžných výsledků** na pracovních schůzkách a písemných zpráv včetně připomínkových připravovaných výstupů. Návrh Průběžné evaluační zprávy předložil zpracovatel k datu 31.10.2021 (více informací viz úvodní kap. 1). Součástí výstupu jsou i výsledky z dotazníkového šetření prezentované včetně grafů a schémat v samostatné příloze. První verze evaluační zprávy byla podkladem pro diskusi na fokusní skupině skládající se z členů realizačního týmu dne 16. 11. 2021. Je taktéž doplněna o další kvalitativní data shromážděná v průběhu listopadu i prosince 2021 z jednání se zástupci kanceláře SMO a jednání specialistů na práci s cílovými skupinami. Jak již bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, každým dnem se vykazovaná data o počtu podpořených účastníků a počtu proškolených hodin velmi mění a vyvíjí. Je proto vytvořena nová příloha (Příloha I), která stručně prezentuje aktuální data k termínu 1. 1. 2022.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Před finálním schválením průběžné evaluační zprávy se uskuteční workshop, na kterém budou shrnuta hlavní zjištění z evaluace pro realizační tým projektu.

### 3.2 Zdroje dat a způsob sběru dat

Vstupní evaluační zpráva, která byla prvním výstupem evaluační zakázky, podrobně specifikovala použité kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat a analýzy, s akcentací kvalitativních metod, a to, samozřejmě, v souvislosti se zadanými evaluačními otázkami. Vedle analýzy dokumentů a údajů o naplňování indikátorů, počtu proškolených osob, jsou klíčovým zdrojem informací zjištění z polostrukturovaných rozhovorů s členy projektového týmu, s členy předsednictva SMOČR, s oprávněnými účastníky vzdělávání, se specialisty v území, s experty na vzdělávání a lektory.

Dotazníkové šetření poskytuje data pro posouzení většiny evaluačních otázek, bylo však značně doplňováno daty z rozhovorů. Zjištění z dosavadních výzkumných šetření byla zhodnocena experty a odborníky SMOČR v rámci jedné fokusní skupiny konané 16. listopadu 2021.

#### 3.2.1 Desk research – sběr a analýza sekundárních dat projektu

Tým zhotovitele evaluace využil řadu dokumentů pro desk research (zprávy o realizaci projektu), webové stránky projektu ([www.smocrcz](http://www.smocrcz), [www.projekteso.cz](http://www.projekteso.cz)) a informace poskytované průběžně projektovým týmem a vedením SMOČR. Specifickým zdrojem dat byla tzv. statistika, tedy údaje o počtu proškolených účastníků strukturovaných dle počtu absolvovaných vzdělávacích hodin. Vzhledem k tomu, že tato data se v čase mění, s tím, jak průběžně čísla proškolených účastníků narůstají, jsou uváděná data vztažena k termínu 31. října 2021 a transparentně doplněna daty k termínu 1. ledna 2022 (viz Příloha I).

#### 3.2.2 Dotazníkové šetření

Východiskem pro naplnění zadání a předmětu smlouvy bylo uplatnění dotazníkového šetření, tedy kvantitativního metodologického přístupu. Podkladem pro dotazování byl zadavatelem schválený zjišťovací nástroj – dotazník se zjišťovacími otázkami doplněnými o prostor pro uvedení možných komentářů.

Dotazování bylo provedeno CAWI technikou sběru dat. V on-line prostředí byl vytvořen interaktivní webový dotazník, pro zvýšení míry návratnosti se prostřednictvím emailové komunikace uskutečnila jedna urgence respondentů. Dotazník byl schválen zadavatelem. Sběr dat byl realizován na území celé České republiky v termínu od 11. října 2021 do 15. října 2021. Zkonstruovaný dotazník, vedle otázek zaměřených na zjištění relevantních informací nezbytných k naplnění cílů procesní evaluace projektu, obsahoval také několik otevřených otázek, pomocí nichž byly sledovány kvalitativní aspekty sledovaných skutečností. Dotazník byl vytvořen na základě metodiky, uplatněné a schválené ve Vstupní evaluační zprávě. Aby byly odstraněny možné nepřesnosti ve formulaci otázek, byla ještě před započítáním vlastního výzkumného šetření provedena interní pilotáž dotazníku.

K výběru respondentů byla použita databáze uživatelů projektu ESO, shromážděná Svazem měst a obcí České republiky. O účast ve výzkumu byli požádáni zástupci všech cílových skupin, a to reprezentanti od malých obcí až po statutární města. Podmínkou k zařazení bylo absolvování nejméně 12 hodin školení prezenčně či on-line. Výzva k vyplnění dotazníku byla adresována přímo uživatelům výstupů projektu – tedy školení, příručky či poradenství.

Data byla získávána metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), tedy pomocí on-line dotazníku, který vyplňují jednotliví respondenti samostatně. Celkem bylo s žádostí o vyplnění dotazníku



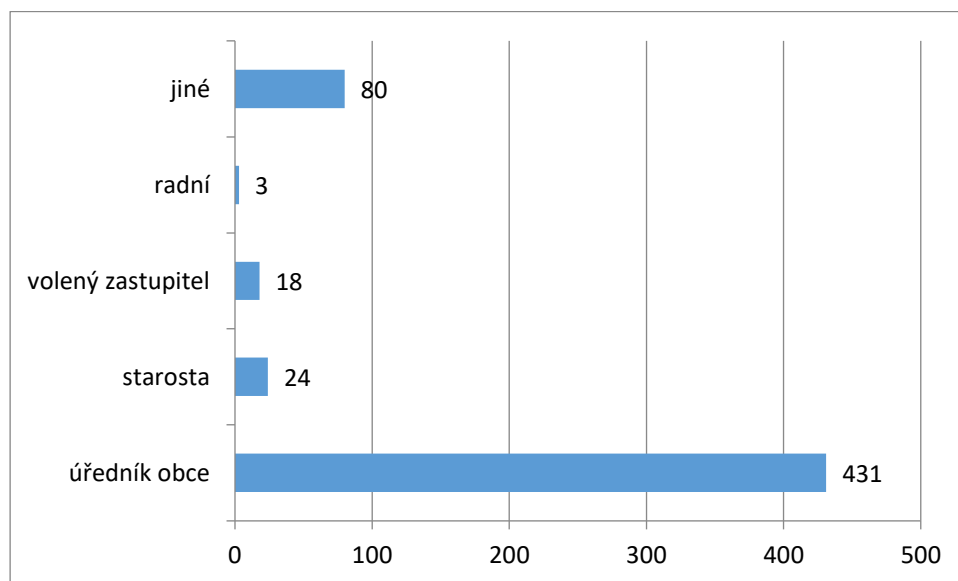
osloveno 4319 uživatelů, z toho 236 žádostí se vrátilo nedoručených. V rámci jednotlivých cílových skupin bylo vyplněno celkem 556 dotazníků. Míra návratnosti v rámci jednotlivých cílových skupin tak činí 13,6 %.

Metodika a výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v samostatné příloze průběžné evaluační zprávy.<sup>1</sup> Výsledné údaje a grafy jsou využity v analýze dle jednotlivých evaluačních otázek, včetně doplňujících dat z rozhovorů, viz kapitola 4. U každé tabulky či grafu je dole uvedený údaj o počtu respondentů, jedná se o číslo N = počet respondentů, kteří vstoupili do vyhodnocení otázky.

### Složení respondentů

Kompletně vyplněný dotazník zjišťující zkušenosti účastníků vzdělávání projektu ESO vyplnilo celkem 556 respondentů. V naprosté většině se jednalo o účastníky více vzdělávacích akcí projektu ESO navštívených během dvou posledních let. Největší zastoupení měli mezi respondenty úředníci obce (77 %). Odpovědi volených představitelů měst a obcí tvořilo pouze 8 % odpovědí, z nichž polovina patřila starostům. Zbývající respondenti tvořili skupinu jiní (15 %) a k nim patřili nejvíce pracovníci krajských úřadů, ekonomové a účetní obce a pouze několik manažerů či administrativních pracovníků kanceláře společných služeb DSO (4).

**Graf 1: Složení respondentů dotazníkového šetření**



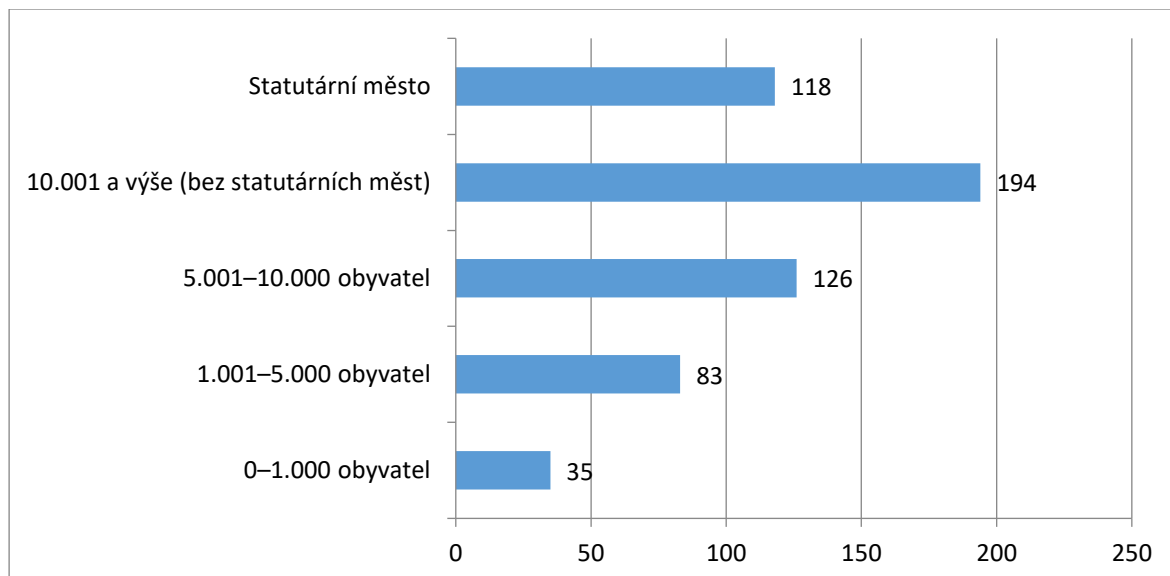
Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

Další graf demonstruje, že naprostá většina respondentů působí ve větších městech. Jedná se o 79 % respondentů z měst nad 5000 obyvatel.

<sup>1</sup> Výsledky jsou uváděny v přehledné podobě grafických výsledků a souvisejících textových komentářů tak, aby jednotlivá zjištění mohl zadavatel flexibilně využít pro svou práci a aktivity. Věříme, že se výsledky výzkumu stanou pro zadavatele zajímavou a inspirativní zpětnou vazbou a podkladem pro komparace s výsledky identifikovanými v dalších letech.



**Graf 2: Odpovědi účastníků šetření dle velikosti obce**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

### 3.2.3 Polostrukturované rozhovory

Pro kvalitativní šetření byly v průběhu práce na evaluaci realizovány polostrukturované rozhovory. Ty byly spolu s dotazníkovým šetřením základní evaluační metodou. Vstupní evaluační zpráva představila soubor respondentů i zaměření rozhovoru. Smyslem rozhovorů při realizaci procesní evaluace je proniknout hlouběji do perspektivy všech aktérů, kteří se účastní projektu, a získat podrobné informace o průběhu projektu, zejména o organizačních aspektech a dále o důležitých faktorech a okolnostech, které ovlivňují jak vlastní realizaci projektu, tak produkci výstupů a plnění cílů projektu.

Bylo zrealizováno přes dvacet polostrukturovaných rozhovorů:

- 6 rozhovorů s lokálními aktéry, kteří rozhodují o vyslání účastníka na školení. Minimálně dva z nich byli zástupci obce do 999 obyvatel a dva z nich byli zástupci statutárního města. Rozhovory byly vedeny se starosty a v jednom případě s tajemníkem obce. Cílem rozhovorů bylo zjistit aktuální zájem o vzdělávání, zájem o akreditované kurzy a upřednostňování nabízených různých forem kurzů; byl mapován zájem o nová témata a vliv pandemie na vzdělávání realizované prostřednictvím projektu ESO.
- 5 rozhovorů se starosty měst a obcí s cílem posoudit jejich informovanost o projektu ESO a jednotlivých aktivitách projektu ESO. Jednalo se o starosty různých velikých měst v rozsahu 5000 – 20 000 obyvatel.
- 2 rozhovory byly vedeny se specialisty na komunikaci s cílovou skupinou v území, kteří jsou v denním kontaktu s cílovou skupinou. Jedná se o členy realizačního týmu projektu ESO. Jeden realizátor svou činností pokrýval území Moravskoslezského kraje, druhý specialista působil ve Středočeském kraji. Evaluátor se účastnil i pracovního jednání svolaného řídicím týmem projektu ESO s cílem koordinovat činnost těchto specialistů (15.10. a 14.12.2021 v Praze). Je evidentní, že existují značné regionální rozdíly v zájmu o nabízené vzdělávání, i v přístupu jednotlivých specialistů.
- S lektory byly vedeny dva rozhovory (telefonicky).





- Rozhovory se zástupci projektového týmu: byly vedeny rozhovory s ředitelem projektu, rozhovory s vedoucím expertem procesů ve vzdělávání, s odborným poradcem projektu a expertem specialistou procesů ve vzdělávání, a taktéž s projektovým manažerem.

Scénář rozhovorů je uveden v příloze II. Byl tvořen deseti zadanými evaluačními otázkami, které byly rozpracovány ve Vstupní evaluační zprávě projektu a jsou zaměřeny na posouzení procesů projektu Efektivní správa obcí. Některých rozhovorů se zúčastnilo i více osob na straně navštívené instituce a tým dvou expertů na straně evaluátora. Evidencí je interně vedený seznam osob, s kterými byly rozhovory vedeny, i stručné záznamy z rozhovorů s uvedením data realizace rozhovoru.

### 3.2.4 Zúčastněné pozorování

Efektivní správa obcí je projekt, jehož úspěch je závislý na dobré komunikaci a spolupráci projektového týmu s experty, lektory a s cílovými skupinami. Zúčastněné pozorování je využito evaluátorem k získání detailnějšího vhledu do práce realizačního týmu projektu, komunikace se specialisty na práci s cílovými skupinami v území, na komunikaci s experty na vzdělávání, lektory a realizaci projektu v rámci Svazu měst a obcí ČR. Evaluátor se účastnil dvou pracovních jednání řídicího týmu projektu ESO se specialisty pro práci s cílovými skupinami v území dne 15.10.2021 a v prosinci 2021 v Praze. Záměrem bylo sledování projevů všech specialistů, kteří podávali zprávy o své činnosti a použitých metodách své práce v jednotlivých krajích. Průběh pozorování byl vždy zaznamenáván na záznamový arch a následně vyhodnocován. Všechna relevantní zjištění z pozorování jsou součástí této evaluační zprávy. Další účast patřila Sněmu SMOČR konaného dne 21. října 2021 v Hradci Králové. Evaluátor v roli pozorovatele měl plán a soubor otázek k jednání se starosty namátkově oslovených. Současně měl evaluátor neformální možnost rozhovorů s jednotlivými členy projektového týmu ESO, kteří i tento projekt na sněmu prezentovali na stánku. Získané informace z pozorování slouží i jako zdroj k popisu jednotlivých aktivit a procesů projektu a pro interpretaci kvantitativních výsledků.

### 3.2.5 Focus group<sup>2</sup>

Cílem fokusní skupiny složené z členů projektového týmu a dvou evaluátorů bylo ověřit způsob řízení kvality projektu a způsoby komunikace s cílovými skupinami. Akce se konala 16. 11.2021 v prostorách SMOČR. Celkem osm expertů poskytlo zpětnou vazbu na stěžejní zjištění v průběžné evaluační zprávě. Cílem bylo získat názory jednotlivých členů fokusní skupiny na současný stav realizovaného projektu ESO, na rizika spojená s úspěšným dokončením projektu a na případné změny žádoucí k úspěšnému ukončení projektu. Scénář fokusní skupiny tvořila osnova této průběžné evaluační zprávy včetně deseti evaluačních otázek, které jako scénář rozhovorů je uveden v příloze II.

### 3.2.6 Rozhovor se zástupci hlavní zúčastněné strany - vedení kanceláře SMOČR

Rozhovory s ředitelkou kanceláře SMOČR a ředitelem sekce pro projekty a inovativní vztahy SMOČR se konaly v rámci jednání s realizačním týmem projektu, a to 3.11.2021 a 16.11.2021. Formulována byla očekávání od vedení projektu s hlavní otázkou *...“je projekt možné dokončit a dosáhnout cílů projektu, resp. splnit stanovené hodnoty indikátorů? Jakou strategii na dosažení cílů projektu realizační tým projektu má?”* Strategické řízení projektu ESO s cílem dosahování bagatelní podpory podpořených osob bylo tématem strukturovaného rozhovoru 9.12.2021. Diskutovaný, spolu s vedením projektu ESO, byl i způsob vykazování proškolených osob jako manažerský nástroj pro řízení projektu.

---

<sup>2</sup> Focus group neboli ohnisková skupina. Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu a spočívá ve skupinovém rozhovoru dle předem připraveného scénáře, který poskytuje prostor pro vyjádření názorů, myšlenek a vzájemnou interakci účastníků.





## 4. Hlavní zjištění procesní evaluace

V rámci této analytické části jsou prezentovány poznatky a výstupy, které vyplývají ze sběru a analýzy dat. Cílem bylo v rámci této zásadní kapitoly zprostředkovat zadavateli výstupy v přehledné podobě grafických výsledků s komentáři. V návaznosti na využití výsledků a současně pro jejich přehlednost je zpráva strukturována dle jednotlivých zjišťovacích otázek.

### 4.1 Soulad realizace aktivit projektu s plánem realizátora (EO 1)

#### 4.1.1 Vývoj klíčové aktivity 1: Činnosti Centra edukačních služeb pro místní samosprávy

Strategické a věcné řízení jednotlivých projektových aktivit po odborné a věcné stránce a také zajištění řádného administrativně-technického chodu projektu je zajištěno členy projektového týmu, kteří tvoří Centrum edukačních služeb pro místní samosprávy (CES).

Projekt Efektivní správa obcí byl zahájen v březnu 2018.<sup>3</sup> Byla ustanovena část realizačního týmu, která připravovala vydání Příručky člena zastupitelstva. Po vydání právního aktu byly postupně obsazovány další projektové a odborné pozice v týmu. Zprávy z týdenních porad realizačního týmu projektu uvádějí, že od samého začátku projektu byla zpracována koncepce vzdělávání, harmonogram školení a příprava e-learningových aktivit. V říjnu 2018 začaly práce na přípravě prezenčních školení (správní řád, hospodaření ÚSC a rozpočet obce, střet zájmu, veřejné zakázky, zákon 106) a byly oslovovány obce s nabídkou vzdělávání zastupitelů. Průběžně probíhala komunikace s tajemníky obcí. Byla vydána a distribuována příručka pro zastupitele. Probíhaly publikační a propagační aktivity projektu. Za rok 2018 bylo vykázáno do informačního systému ESF (IS ESF) 0 podpořených účastníků s bagatelní podporou a 152 osob proškolených, a to z cílové skupiny zastupitelé.

Od ledna 2019 začali s realizačním týmem spolupracovat experti procesů ve vzdělávání. Původní počet 3.5 úvazků byl následně navýšen a postupně se ustavoval tým specialistů na komunikaci s cílovou skupinou z území. V únoru 2019 vykazuje realizační tým 70 obcí zapojených do projektu, přípravu sérií školení, práce na prezenčních školeních a jejich akreditaci. V dubnu 2019 byl první e-learningový kurz uveřejněn na webových stránkách ESO (kurz Veřejné zakázky a odpovědné veřejné zadávání, který byl akreditován 12/2018.). Od května 2019 byly realizovány vzdělávací aktivity pro jednotlivé cílové skupiny a vykazovány počty proškolených osob. Začal pracovat externí dodavatel informačního systému projektu ESO. Čtvrté monitorovací období (září až prosinec 2019) vykazuje realizaci 148 akreditovaných kurzů. Další 12 kurzů bylo uspořádáno pro zastupitele, těch se účastnilo 138 zastupitelů. Na konci roku 2019 bylo vykázáno 4 905 účastníků vzdělávání, avšak 0 osob s bagatelní podporou.

V dubnu 2020 bylo vykázáno 45 účastníků s dosaženou bagatelní podporou. Pro ilustraci: za první čtvrtletí roku 2020 bylo například zrealizováno 57 prezenčních kurzů pro zaměstnance měst a obcí, kterých se účastnilo 1 775 osob. Dále bylo uspořádáno také sedm vzdělávacích aktivit pro zastupitele, s účastí 99 osob. Celkově tak bylo za 1. čtvrtletí roku 2020 uspořádáno 64 prezenčních vzdělávacích aktivit, s účastí 1 874 osob.

<sup>3</sup> Rozhodnutí o poskytnutí dotace č. OPZ/4.1/019/0010159 bylo vydáno 5.10.2018.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Evidence zpráv o realizaci projektu v letech 2018, 2019 a v počátku roku 2020 udává, že projekt ESO probíhal dle nastaveného interního harmonogramu a nevykazoval žádné odchylky či dokonce problémy se splněním stanovených cílů v souvislosti s plněním indikátorů projektu.

**Od března 2020** do realizace projektu ESO silně zasáhla pandemie způsobená virem SARS-CoV-19.<sup>4</sup> Prezenční vzdělávání bylo na dlouhou dobu zastaveno a mnohá omezení pro setkávání lidí stále přetrvávají v různé intenzitě. Mnohé připravované prezenční kurzy musely být rušeny a projekt ESO se začal přeorientovávat na distanční vzdělávání v podobě on-line webinářů.

V rámci nastalé situace byla k 3. dubnu 2020 ze strany poskytovatele dotace uveřejněna metodika „Realizace aktivit a způsobilost výdajů v projektech podpořených z OPZ v době nouzového stavu v ČR a souvisejících mimořádných opatření“, časově omezená do 30. června 2020. Na základě této metodiky členové Centra edukačních služeb pro místní samosprávy řešili organizační a technické možnosti realizace distančních kurzů, tak, aby mohly být ze strany poskytovatele dotace akceptovatelné jako prezenční forma vzdělávání, a tudíž by jejich realizace mohla být v rámci projektu započítána jako prezenční bagatelní podpora.

Členové Centra edukačních služeb pro místní samosprávy zahájili práce na přípravě softwarového nástroje, který byl následně implementován do stávajícího IT systému projektu. V rámci nově spuštěného IT systému projektu dostupného na adrese [www.projekteso.cz](http://www.projekteso.cz) bylo zpřístupněno několik akreditovaných e-learningových kurzů. Byli poptáváni zpracovatelé dalších e-learningových kurzů, tak, aby došlo k rozšíření nabízeného portfolia a uspokojení co největšího počtu účastníků kurzů ze strany cílové skupiny.

Přestože došlo k ukončení mimořádného opatření zakazujících konání vzdělávacích akcí (k rozvolnění zákazu došlo s účinností od 25. května 2020), nicméně stále přetrvávající pandemická situace způsobila výrazný pokles poptávky po prezenčních kurzech, a to nejen z důvodu obav o zdraví účastníků, a to jak ze strany účastníků samotných, tak i ze strany zaměstnavatelů (obecních, městských či krajských úřadů), kteří přímo omezili či dokonce zakázali svým pracovníkům účast na vzdělávacích akcích.

**K 31.12.2020** vedení projektu vykazuje celkový počet 229 podpořených účastníků (s bagatelní podporou), což je 5 % cílové hodnoty.

Dle Zprávy o realizaci č. 8, až začátkem roku 2021 začaly přípravné práce na dlouhodobějším a stabilnějším řešení on-line vzdělávání. Důvodem byla skutečnost, že do té doby byla výjimka časově omezená a náklady by byly nevhodné. Většina vzdělávacích aktivit byla v průběhu roku 2021 nabízena a realizována v on-line formě a prostřednictvím e-learningového vzdělávání. Byly vytvářeny a akreditovány nové vzdělávací programy. Žádostí o změnu č. 8 v březnu 2021 byla prodloužena doba realizace projektu o jeden rok. Finanční zajištění prodloužení je kryto využitím uspořené finanční prostředků, a to zvláště na prodloužení stávajících úvazků členů realizačního týmu.

**V březnu 2021** projekt ESO vykazuje 422 podpořených osob s dosaženou bagatelní podporou, což je necelých deset procent cílového stavu.

**Zhruba od poloviny roku 2021** vedení SMOČR a svazové kanceláře žádá přesvědčivou strategii dosahování

<sup>4</sup> Dne 12. března 2020 došlo k vydání usnesení vlády č. 194 o vyhlášení nouzového stavu pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru na území České republiky na dobu 30 dnů, které bylo vyhlášeno ve Sbírce zákonů pod č. 69/2020 Sb. Ten byl na základě souhlasu Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky uděleným jejím usnesením č. 1012 ze dne 7. dubna 2020 prodloužen do 30. dubna 2020. Následně byl nouzový stav opět prodloužen do 17. května 2020 na základě souhlasu Poslanecké sněmovny PČR uděleným usnesením č. 1105 ze dne 28. dubna 2020, a to usnesením vlády č. 485 ze dne 30. dubna 2020 o prodloužení nouzového stavu v souvislosti s epidemií viru SARS CoV-2.



cílové hodnoty bagatelní podpory. Akutním se stává metoda sledování vývoje naplňování indikátoru bagatelní podpory, a to jako manažerský nástroj řízení projektu.

Níže uvedená tabulka prezentuje časový vývoj dosavadního vykazování počtu podpořených osob. V roce 2021 dochází k nárůstu počtu podpořených osob s více než 40 hodinami vzdělávání (bagatelní podpora). Realizační tým projektu předpokládá v roce 2022 průběžný nárůst o cca 250 osob měsíčně.

**Tab. 2.: Časový vývoj ve vykazování počtu podpořených osob/ s bagatelní podporou**

Č. ZoR	Období	Indikátor 6 00 00 Celkový počet podpořených osob
1	1.3. – 31.12. 2018	0
2	1.1. - 30.4.2019	0
3	1.5. - 31.8.2019	0
4	1.9. – 31.12.2019	0
5	1.1. – 3.4.2020	45
6	1.5. - 31.8.2020	57
7	1.9. – 31.12.2020	229
8	1.1. – 30.4.2021	422
9	1.5. – 31. 8. 2021	575
	do 31.10.2021	821

Zdroj: Zprávy o realizaci projektu (ZoR), statistika projektu ESO

**Od září 2021** vedení svazu a svazové kanceláře vyžaduje jasnou strategii **na rok 2022** na dosažení stanovených indikátorů a diskuse je vedena i ohledně zpracovávání a manažerském využívání dat o posunu absolvovaných hodin proškolených účastníků v různých územích, lépe řečeno v jednotlivých městech a obcích. Účelem je sledování trendů při dosahování cíle jednotlivých hodnot, a to až po bagatelní podporu v dané době do konce projektu.

Základní přehled o účastnících vzdělávání a kategorie počtu hodin

Níže uvedené tabulky jsou zpracovávány pro realizační tým, včetně podrobně vedené **databáze, kontrolní statistiky a** podrobné statistiky, i výsledné analýzy. Jsou sledovaná data o počtech účastníků jednotlivých kurzů (prezenční, online, distanční) strukturovaná dle cílové skupiny (úředníci, zastupitelé), dle počtu proškolených hodin, dle kraje apod.

Projekt ESO v současné době spravuje přes 15 000 karet účastníků a karty realizovaných cca 1600 kurzů. Pověřený expert specialista poskytuje podporu uživatelům a podporu týmům projektu ESO. Pro vedení projektu i specialisty v území zpracovává analytik projektu 1x měsíčně přehled všech osob a úřadů včetně hodin v relevantním území, aby mohl komunikovat v území, dotahovat lidi do bagatelní podpory apod. Například je zpracováváno kolem 100 tabulek pro starosty / tajemníky, aby vedení obcí mělo přehled o tom, jak jsou do projektu ESO zapojeny. Tyto přehledy jsou dle specialistů z území velmi žádané a ceněné. Rovněž jsou zpracovávány další dílčí statistiky, a to většinou pro personalisty relevantního úřadu.



**Tab. 3.: Statistika účastníků vzdělávání**

### Úředníci, vedoucí úředníci, ostatní

Bagatelní podpora			
Podpořených osob:	774		
Prezenční+online		Distančně (e-learning)	
Počet účastníků 1-4 hodiny:	795	Počet účastníků 1-4 hodiny:	0
Počet účastníků 5-9 hodiny:	4226	Počet účastníků 5-9 hodiny:	7
Počet účastníků 10-14 hodiny:	938	Počet účastníků 10-14 hodiny:	378
Počet účastníků 15-19 hodiny:	1430	Počet účastníků 15-19 hodiny:	148
Počet účastníků nad 20 hodin:	1236	Počet účastníků nad 20 hodin:	2039

### Zastupitelé, starostové, místostarostové

Bagatelní podpora			
Podpořených osob:	47		
Prezenční+online		Distančně (e-learning)	
Počet účastníků 1-4 hodiny:	155	Počet účastníků 1-4 hodiny:	0
Počet účastníků 5-9 hodiny:	478	Počet účastníků 5-9 hodiny:	2
Počet účastníků 10-14 hodiny:	427	Počet účastníků 10-14 hodiny:	8
Počet účastníků 15-19 hodiny:	117	Počet účastníků 15-19 hodiny:	0
Počet účastníků nad 20 hodin:	98	Počet účastníků nad 20 hodin:	22

Zdroj: Statistika projektu ESO k datu 30. 10. 2021

Činnost specialistů na práci s cílovými skupinami v území - mapování bariér a dobré praxe v dosahování bagatelní podpory projektu ESO

Průběžným úkolem všech **Specialistů na komunikaci s cílovou skupinou** v území je definovat hlavní překážky v plnění bagatelní podpory a předkládat osvědčené příklady z území a doporučení pro další práci. Informace od specialistů byly shromážděny formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů a formou nezúčastněného pozorování i dotazování v průběhu jejich pracovních jednání s řídicím týmem projektu, viz informace v kap. 3.2.4. Pro přehled jsou uváděna slova vybraných specialistů, se kterými byly vedeny rozhovory. V mnoha případech jde i o protichůdná opatření a opačné názory, které vycházejí jednak ze specifika daného svěřeného území či z pohledu specialisty/starosty či specialisty:

#### **Bariéry, hlavní překážky – potíže v naplňování bagatelní podpory projektu ESO**

1. na straně volených představitelů samosprávy je minimální zájem o vzdělávání. Důvodem je osobní zaneprázdněnost, jiné priority, nedůvěra k projektu ESO či SMOČR, konkurence jiných projektů



2. na straně úředníků nedostatek času na vzdělávání či neochota se vzdělávat, dokonce nízká prioritizace vzdělávání
3. na straně realizátora projektu ESO:
  - pozdní důraz na sledování indikátorů a bagatelní podpory, nejasnosti v počítání hodin podpory (e-learning, webináře, prezenční školení), nepochopení bagatelní podpory
  - nepřehledný systém kompetencí v personálních otázkách
  - ne plně funkční motivační elementy v poskytování přístupu do právní poradny
  - nedostatek lektorů na některé kurzy, o které byl mimořádný zájem
  - nedostatek atraktivních témat kurzů
  - chybí speciálně zaměřené kurzy a školení, např. kurzy pro pracovníky odborů stavebního úřadu, živnostenského úřadu a životního prostředí. Žádané jsou kurzy projektového řízení a kurzy zaměřené na dotační oblast..
  - široké spektrum nabízených témat vzdělávacích aktivit a portfolio 15 000 účastníků, kteří prošli vzděláváním, nedává garanci dosažení cílové hodnoty indikátoru 6 00 00 ani 6 26 00. Je proto naprosto žádoucí pracovat dále s osobami, které mají již větší množství hodin v IS ESF. Předpokladem projektu bylo, že jednotlivá školení k vybraným tématům budou koncipována jako série školení, která budou obsahovat obecný základ, na který navážou konkrétně tematicky zaměřené bloky. Samotné navazující bloky již budou vždy prohlubovat znalosti účastníků o další a podrobnější informace navazující na obecný základ.
  - řízení rizik projektu bylo nedostatečné. Popis potenciálních rizik projektu v projektové žádosti neobsahoval riziko dosažení bagatelní podpory. Opatření k eliminaci rizik uvedená v projektové žádosti nebyla dostatečně sledována a vyhodnocována (např. riziko nenaplnění indikátoru 6 26 00)
4. Covid-19
  - velká nemocnost potenciálně vzdělávaných osob a související snížení počtu úředníků pro výkon samosprávných i přenesených povinností
  - rušení prezenčních kurzů, strach z nákazy
5. nabídka dalších vzdělávacích institucí a realizované projekty podpořené OP Z.

#### Osvědčená praxe a doporučení

- dlouhodobé osobní vazby v území, pravidelná komunikace s tajemníky a personalisty, osobní kontinuální jednání na úřadech, osobní doporučení
- dostačující nabídka témat školení a kurzů, nerozměňovat nabídku o kurzy, o které je pouze ojedinělý zájem
- probuzení soutěživosti, motivování např. v podobě ocenění pro města a obce s účastníky projektu se splněnou bagatelní podporou
- pokračovat v zaměření se na účastníky, kteří již absolvovali větší množství vzdělávacích hodin v prezenčním i distančním vzdělávání za dodržení podmínky nediskriminovat nové zájemce
- propagace projektu na všech svazových akcích i na jiných – např. svazu tajemníků (vhodná argumentace uvádějící úsporu finančních prostředků)
- zájem o zasílání měsíčních přehledů na jednotlivé úřady i jednotlivcům o postupu plnění bagatelní podpory
- osobní mailing, rozesílání nabídky školení adresně





- pokračovat v analytických měsíčních přehledech, sledujících přehledně počty absolvovaných vzdělávacích hodin a tím i dosahování bagatelní podpory
- netlačit příliš k účasti, neboť to budí averzi a stres - spíše pozitivně motivovat
- maximálně nabízet prezenční školení
- navýšit kapacitu online kurzů – hodně jsou využívány webináře
- ve spolupráci s experty na procesy ve vzdělávání připravit kurzy „šité na míru“ pro vybrané úřady, operativně reagovat na dotazy a požadavky z území
- doplnit více aktuálních a atraktivních témat.

### Realizační tým projektu

V současné době realizační tým projektu ESO zvažuje způsob a počet zapojení specialistů na práci s cílovou skupinou v území. Jeden z diskutovaných námětů je počet těchto specialistů zvýšit, zdvojnásobit, neboť jejich práce v území je prokazatelně z dat velmi žádanou zvláště v posledním období prodlouženého projektu (2022 až duben 2023). Zvažovaným návrhem je naopak počet specialistů snížit a více zapojit experty procesů ve vzdělávání. Ti působí z centra, z vedoucího realizačního týmu a mohou efektivně využívat analytickou a datovou podporu kolegy analytika, odborného poradce projektu a dalších expertů.

Je zapotřebí zdůraznit, že právě vedoucí **expert procesů ve vzdělávání** s podporou dalších cca šesti expertů je zodpovědný za vzdělávací stránku celého projektu a její metodickou realizaci.<sup>5</sup> Tedy za metodologii a kvalitu procesu vzdělávání, za to, aby školení byla zaměřena na oblasti, které jsou z hlediska projektu potřebné a žádané. Tito experti po vzdělávací stránce řídí lektory a odpovídají za nastavení, průběh a vyhodnocení realizace vzdělávacích aktivit projektu spojených s cílovou skupinou.

**Specialisté na komunikaci s cílovou skupinou** pracují na DPP/DPČ. Zjišťují a následně i nabízejí konkrétní vzdělávací potřeby v území, sbírají zpětnou vazbu od účastníků projektu. V jejich kompetenci je doporučení k obsahu školení odpovídajícímu oblastním potřebám a požadavkům cílové skupiny. Tato doporučení jsou například komunikována na organizovaných setkáních těchto specialistů, v osobních interakcích s experty na procesy ve vzdělávání i v písemných podkladech.

**Personální obsazení expertních pozic** v realizačním týmu projektu ESO a další zapojení specialistů pro práci s cílovou skupinou v území je součástí diskuse o strategickém řízení projektu do konce jeho realizace (4/2023). Vzhledem ke skutečnosti, že mnohé pracovní smlouvy na expertní pozice končí k dubnu 2022, je zapotřebí akutně řešit případné prodloužení stávajících či obsazení nových pozic zvláště ve vzdělávacím týmu tak, aby plně odpovídalo zvolené strategii do konce projektu ESO.

### Plán naplňování bagatelní podpory na rok 2022

Ředitel projektu představil plán naplňování bagatelní podpory na poslední čtvrtletí roku 2021 a následně i prvý návrh na rok 2022. Jeho podstatou je online forma vzdělávání v prvních měsících doplněná následně o prezenční formu vzdělávání, až to epidemiologická situace dovolí. V roce 2022 počítá se s průměrným měsíčním nárůstem 250 podpořených účastníků s bagatelní podporou. Práce má být zaměřena zvláště na tzv. TOP 100 měst, kde je největší potenciál k dotahování bagatelní podpory i největšího počtu osob. E-learning bude připomínán účastníkům emailem, telefonicky i přes specialisty. Tato strategie nemá

---

<sup>5</sup> Žádost o projekt, příloha č. 2 - popis pozic, aktualizace k 13.9.2018.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



uvedené adresné zodpovědnosti. Pracuje však s milníkem na konec dubna 2022 a stanoveným cílem 1800 podpořených účastníků s bagatelní podporou. Stále diskutovaný je návrh zaměření se na ty účastníky, kde je největší pravděpodobnost dosažení 40hodinové bagatelní podpory. Tedy jisté omezení vstupu do vzdělávání další novým zájemcům.

#### 4.1.2 Vývoj klíčové aktivity 2 – Realizace vzdělávání pro volené představitele a zaměstnance měst a obcí

Účelem této aktivity je kontinuální školení zacílené na všechny volené představitele ÚSC, zaměstnance ÚSC v ČR a zaměstnance DSO s cílem 4 325 proškolených osob v rozsahu bagatelní podpory. Předpoklad v projektové žádosti je uspořádání 1 400 prezenčních školení, vytvoření studijních sylabů a podkladů. Součástí KA 02 má být průběžné vyhodnocování potřeb cílové skupiny v oblasti vzdělávání, kdy budou prováděny analýzy potřeb cílové skupiny v úzké součinnosti s tajemníky měst a obcí. Pro potřeby projektu je tvořena databáze lektorů, která má být jedním ze zdrojů při přípravě a realizaci vzdělávacích aktivit projektu. Vytvořeny mají být e-learningové kurzy a relevantní nástroj na webu projektu.

Zprávy o realizaci projektu uvádějí, že od začátku realizace projektu ESO, v březnu 2018, začaly probíhat práce související s **nabídkou vzdělávacích aktivit**. Zprávy o realizaci uvádí, že v průběhu prvních měsíců realizace projektu byl vytvořen koncept vzdělávání jak pro volené představitele a zaměstnance územně samosprávných celků (dále jen „ÚSC“), tak i pro zaměstnance dobrovolných svazků obcí (dále jen „DSO“). Tento koncept vzdělávání však není součástí zpráv o realizaci. Detaily o jeho naplňování nejsou uváděny ani v ZoR, ani v zápisech z týdenních porad realizačního týmu.

Spuštěním registrace pro obce, města a DSO v říjnu 2018 začaly první vzdělávací aktivity, což byly zvláště připravené **kurzy pro volené představitele měst a obcí**. Vzdělávací semináře pro zastupitele byly rozděleny do dvou bloků – základní blok představující systém veřejné správy a volitelný blok s možností volby ze tří témat. Oblíbenými tématy od počátku byla problematika financí, majetku a dlouhodobý rozvoj obce. Postupně se nabídka témat seminářů pro tuto cílovou skupinu rozšiřovala. Realizace vzdělávacích seminářů pro volené představitele měst a obcí probíhala dle individuálních požadavků obcí (obvykle jednodenní nebo dvoudenní semináře). Od zahájení realizace vzdělávání pro volené představitele měst a obcí ČR se do konce března roku 2019 uskutečnilo 60 vzdělávacích akcí. Od poloviny 2019 byly zintenzivněny práce na rozšíření nabídky pro tuto cílovou skupinu. K datu 31.10.2021 bylo uspořádáno 82 prezenčních školení pro zastupitele s účastní 2 180 osob. Bagatelní podporu dosáhlo 49 podpořených osob, což znamenalo 0,08 % z potenciální cílové skupiny.

Vedle vzdělávacích aktivit pro volené představitele měst a obcí ČR došlo od začátku roku 2019 k zahájení a uveřejnění **nabídky kurzů pro úředníky měst a obcí**, které jsou tak jako semináře pro volené představitele zcela zdarma. Navíc jsou tyto kurzy akreditované dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Žádost na projekt Efektivní správa obcí předpokládá, že realizační tým projektu bude vytvářet obsahy školení. *“Jednotlivá školení k vybraným tématům budou koncipována jako série školení, která budou obsahovat obecný základ, na který navážou konkrétně tematicky zaměřené bloky. Samotné navazující bloky již budou vždy prohlubovat znalosti účastníků o další a podrobnější informace navazující na obecný základ.”* Evidence dat shromážděná evaluací však tento předpoklad nepotvrdil (zprávy o realizaci projektu, statistika účastníků a kurzů), a ukazuje, že byla nabízena školení na různá témata a oslovovány stále další a další potenciální účastníci. Shromážděná evidence dat ukazuje, že nabídka kompletních vzdělávacích bloků nebyla velmi široká. Tím se snižuje efekt vzdělávání a ohrožuje cíl projektu – zvýšit kompetenci





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



pracovníků samosprávy.

Poskytnuté vysvětlení realizačního týmu zdůrazňuje původní plán vytváření tzv. bloků kurzů pro prezenční studium za předpokladu, že účastníci absolvují sérii 3-5 kurzů (případně doplněných e-learningem), což se po přechodu na on-line vzdělávání ukázalo jako nevyhovující varianta. V době od září 2021, byla i na základě požadavků vedení kanceláře svazu a na základě zpětné vazby od specialistů, navržena jiná struktura. A to blok dvou základních kurzů on-line, většinou jednoho velmi obecného nebo úvodního a druhého na tento kurz navazujícího, s tím, že další kurzy si účastníci vybírají na základě nabídky podle své specializace v praxi. Ověření úspěšnosti tohoto konceptu nemohlo být provedeno v době zpracování této evaluační zprávy, vzhledem ke statisticky nevýznamné velikosti vzorku. S jeho ověřením se počítá v průběhu první poloviny roku 2022, neboť je zde **přímá vazba na indikátor 6 26 00**. Pouze na základě formálního prověření znalostí, které ukázalo, že účastník získal kvalifikaci dle předem nastavených standardů, bude uděleno účastníkům školení potvrzení o kvalifikaci.

**Akreditace instituce a vzdělávacích programů:** Na konci roku 2018 byl Svaz měst a obcí ČR akreditován rozhodnutím Ministerstva vnitra jako vzdělávací organizace. Současně začal proces akreditování vzdělávacích programů e-learningových i prezenčních vzdělávacích programů. Po jednom roce realizace projektu ESO, v dubnu 2019, bylo akreditováno 19 vzdělávacích programů, zvláště prezenčních, pro zaměstnance ÚSC. Postupně rostl počet akreditovaných vzdělávacích kurzů. V době zpracování evaluace je k 31.10.2021 evidováno celkem 91 akreditovaných vzdělávacích programů - 25 e-learningovým programů a 66 prezenčních/on-line programů.

**Distanční vzdělávání cílové skupiny** je e-learningová forma vzdělávání, která byla již v projektové žádosti navržena jako nedílná efektivní podpora prezenčního vzdělávání s přístupem přes webové stránky projektu. Pro některá témata je tato forma doplňkem prezenční formy vzdělávání a zahrnuje moduly v minimálním rozsahu 20 hod. Evidence zpráv o realizaci projektu uvádí, že práce na prvním e-learningovém kurzu začaly v srpnu 2018 (zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek). V postupu realizace projektu byly vytvořeny další e-learningové programy (např. judikatura ke správnímu řádu v praxi obcí a krajů). Ty byly následně akreditovány a od začátku roku 2020 byly vytvořeny podmínky pro migraci vytvořených e-learningových kurzů do nového IT systému projektu. V dubnu 2020, změnou projektu č. 6, došlo k úpravě rozpočtu projektu a možnosti najímat specialisty pro oblast veřejné správy, kteří začali zpracovávat obsahovou náplň e-learningových kurzů. K termínu 31.10.2021 bylo zpracováno 26 e-learningových kurzů, z nichž 24 je akreditovaných. Účastnilo se jich 10 343 osob dle přehledu absolventů ze systému k danému datu 31.10.2021.

**Neakreditované kurzy:** Na webových stránkách projektu [www.projekteso.cz](http://www.projekteso.cz) jsou zveřejňovány i informace o nabídce kurzů, které nejsou akreditovány dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC. Jsou tak od počátku projektu realizovány i vzdělávací kurzy např. k problematice „Jak přežít kontrolu“, které mívají menší časovou dotaci (obvykle 4 výukové hodiny).

**Zpětná vazba:** Monitorovací zprávy udávají, že byla ze strany členů Centra edukačních služeb pro místní samosprávy pravidelně zjišťována a vyhodnocována zpětná vazba od cílové skupiny projektu na proběhlé semináře, což vede ke zlepšení obsazenosti jednotlivých kurzů, zefektivnění marketingové strategie projektu a v neposlední řadě také k lepšímu tematickému zacílení kurzů v jednotlivých územích. Na základě zpětné vazby a z ní vyplývajících požadavků na tematické zaměření kurzů byly v rámci realizace projektu vytvořeny další vzdělávací programy, z nichž některé byly posléze předloženy Ministerstvu vnitra ČR, k akreditaci dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků. Tato průběžná evaluace nezahrnuje hlubší analýzu zpětné vazby shromažďované od účastníků. To bude předmětem práce na závěrečné dopadové evaluaci projektu ESO.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**Databáze lektorů:** Databáze lektorů byla vytvářena od samého počátku projektu. Postupně byli vytipováni lektori, kteří se spolupodílí na realizaci vzdělávacích aktivit. Lektoři z této interní databáze lektorů jsou najímáni pro potřeby projektu formou Dohod o provedení práce. Tato databáze je průběžně doplňována a aktualizována na základě neustále probíhající komunikace mezi členy realizačního týmu a jednotlivými lektory včetně lektorů potenciálních. Identifikovala se vhodná témata školení a vytvářel tematický obsah školení. Ke konci roku 2018 obsahovala databáze kolem 13 lektorů a jejich počet se průběžně zvyšoval. K 31. 10. 2021 obsahuje databáze více než 115 lektorů. Členové řídicího týmu projektu deklarovali, že mají zájem, aby lektori zůstali a vykonávali kvalitní vzdělávání, aby se i sami vzdělávali, aby reagovali na aktuální legislativu. V této souvislosti je zapotřebí zmínit dva aspekty:

Za prvé, nabídka kvalitního vzdělávacího programu na rok 2022 znamená mít dostatek kvalitních lektorů s aktuálními, požadovanými a atraktivními tématy vzdělávacích kurzů. Účastníci školení ve svých odpovědích uvádějí, že vítají, když lektor komunikuje během přednášky s účastníky. Někteří by ocenili více praktických příkladů a výměnu zkušeností mezi účastníky moderovanou zkušeným lektorem. Přestože není cílem projektu ESO vzdělávat lektory, je žádoucí dbát na vysokou kvalitu a výkon zapojených lektorů. Za druhé, souvisejícím aspektem je důstojné finanční ohodnocení lektorů. A to i v zájmu udržení intenzivní spolupráce Centra edukativních služeb s lektory pro spolupráci v průběhu náročného roku 2022.

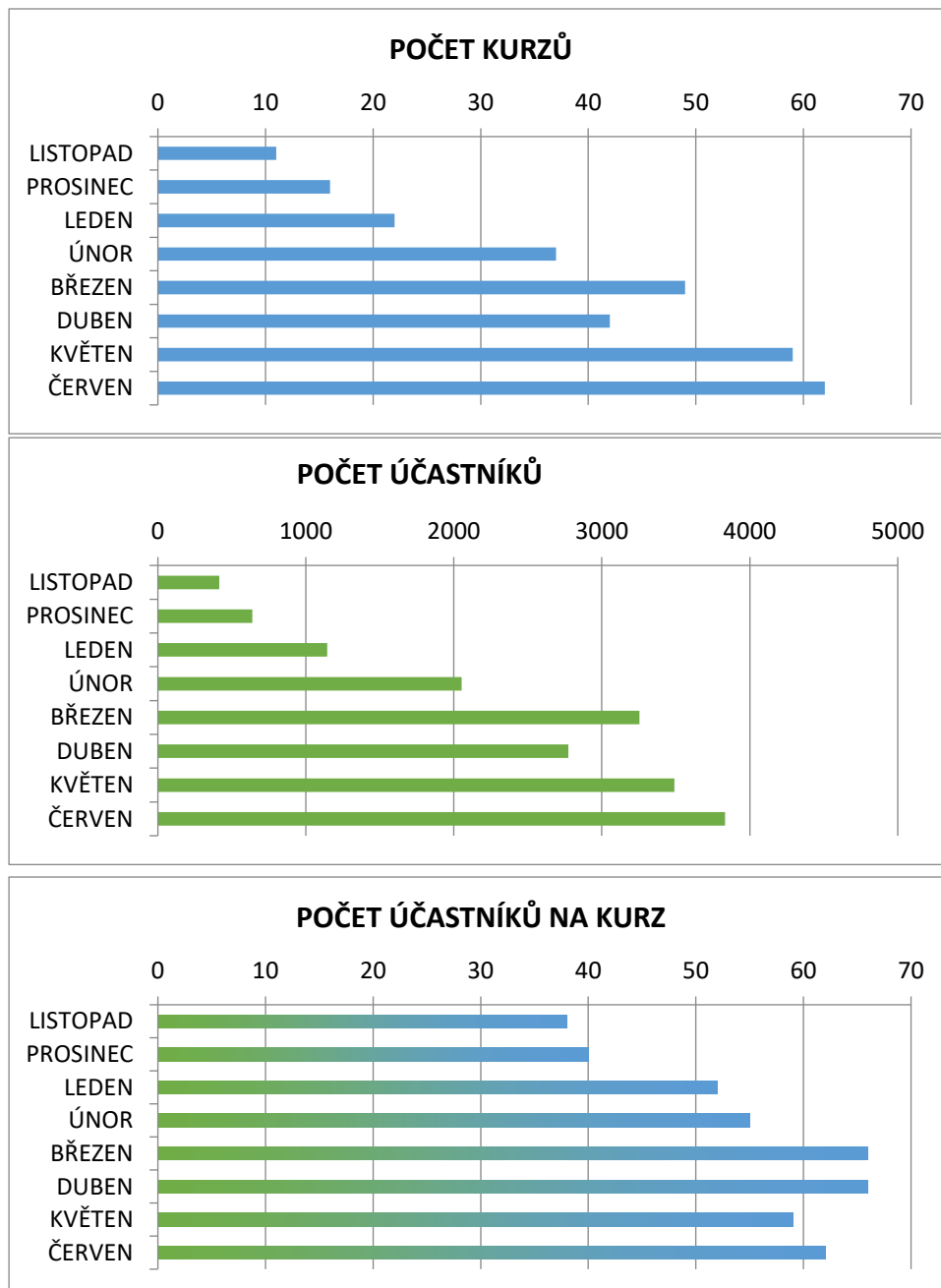
**IT systém pro projekt Efektivní správa obcí:** V rámci projektu je součástí klíčové aktivity KA02 tvorba **informačního systému projektu**, který má umožnit provádět veškeré nezbytné úkony spojené s efektivní správou a realizací projektu. Na základě veřejné zakázky byl vybrán dodavatel zakázky „**IT systém pro projekt efektivní správa obcí**“ (Servodata a.s). Systém se stal komunikační platformou mezi členy Centra edukačních služeb s cílovou skupinou projektu. Je umístěn na [www.projekteso.cz](http://www.projekteso.cz). Členové řídicího týmu projektu považují informační systém projektu za funkční včetně servisování dle podmínek uvedených v servisní smlouvě uzavřené v rámci veřejné zakázky na „IT systém projektu Efektivní správa obcí“. Vzhledem k nárůstu distančních forem vzdělávání dochází samozřejmě k větším požadavkům na funkčnost tohoto IT systému. Navíc, v důsledku prodloužení doby realizace projektu je třeba i řešit otázku dalšího fungování IT systému do konce projektu v dubnu 2023.

*Celkové náklady na zajištění KA 02 činí 18 290 000 Kč vč. DPH a tvoří je mzdy lektorů, pronájem školících místností, IT (registrační systém, technické zpracování e-learningu), E-learning – tvorba obsahu, lektorské služby.*

Níže uvedené tabulky uvádějí data o počtu kurzů, počtu účastníků a počtu účastníků na kurz, a to v období od listopadu 2020 do června 2021. Je evidentní, že dochází k postupnému nárůstu počtu účastníků i počtu nabízených kurzů a k jejich návštěvnosti.



**Graf 3: počet kurzů, počet účastníků a počet účastníků na kurz za období 11/2020–6/2021**



Zdroj: Statistika, Centrum edukačních služeb, Projekt ESO, SMOČR

#### 4.1.3 Vývoj klíčové aktivity 3 – Tvorba Příručky pro člena zastupitelstva

„Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2018“ (dále jen Příručka) byla připravena a vydána hned v začátku realizace projektu v roce 2018. Celkem se na příručce autorsky podílelo 32 autorů a oponentury jednotlivých textů kapitol zajistilo 18 oponentů. Třikrát se sešla ustanovená 16tičlenná



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



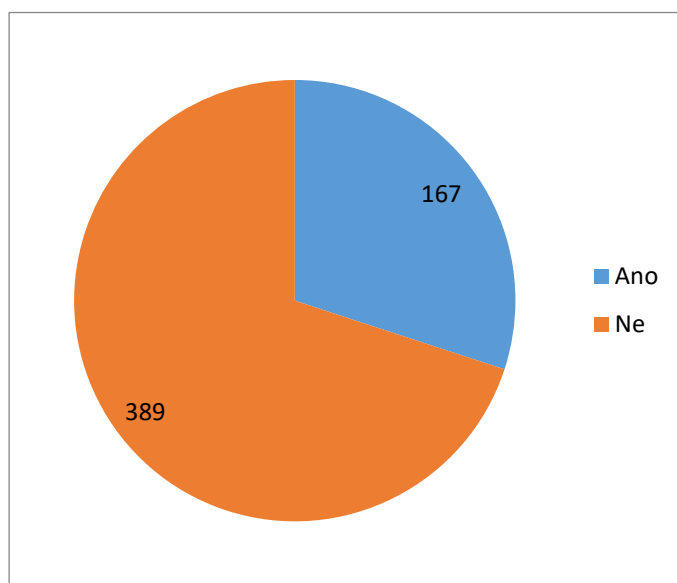
Redakční rada. Proběhla dvě výběrová řízení na tisk a distribuci příručky.

Vytištěno bylo 65 000 ks a od října 2018 byla příručka distribuována do všech obcí České republiky v počtu zvolených zastupitelů, včetně oslovovacích dopisů. Tato publikace byla již 5. vydáním návodu pro zastupitele, a kromě aktuální právní úpravy obsahuje také mnoho grafů, tabulek, map, a především příkladů dobré praxe.

Příručka je rovněž k dispozici na webových stránkách projektu [www.projekteso.cz](http://www.projekteso.cz) v elektronické verzi Příručky. Elektronická verze Příručky, oproti tištěné verzi obsahuje přímé odkazy na video reportáže, příklady dobré praxe, legislativu a webové publikace. Další dvě video reportáže byly zpracovány až dodatečně, v polovině roku 2019, a to na základě nepodstatné změny projektu (Změna č. 5), povolující využití zbylých finančních prostředků alokovaných na danou klíčovou aktivitu<sup>6</sup>.

Dodatečně probíhá i individuální distribuce tištěné verze příručky na vyžádání a rovněž je v tištěné podobě příručka volně k dispozici na všech akcích pořádaných Svazem měst a obcí ČR, viz např. na posledním sněmu SMOČR v říjnu 2021 v Hradci Králové.

#### Graf 4: Znáte Příručku pro zastupitele, vydanou SMO ČR?



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

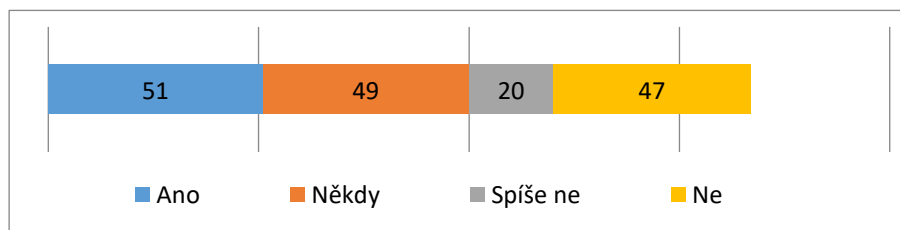
Evidence provedeného šetření mezi účastníky vzdělávání ukazuje, že 70 % respondentů dotazníkového šetření příručku nezná. Neprodleně je však potřeba podotknout, že se jedná o příručku pro zastupitele, nicméně respondenty tohoto šetření byli převážně úředníci. Zbytek respondentů příručku zná nebo ji dostali v pozici zastupitele, na úřadě od starosty, tajemníka, pracovníka personálního oddělení. Dostupnost příručky na webu SMOČR je poměrně dobře známa. 55 % respondentů z řad volených představitelů měst a obcí souhlasí s tvrzením, že příručka zvýšila efektivitu jejich práce. Zastupitelé uváděli příklady využití příručky zvláště v počátcích po jejich zvolení, při sestavování rozpočtu obce, svolávání mimořádného jednání zastupitelstva obce, v hospodaření a majetku obce. Úředníci například využili příručku při zpracovávání materiálů pro jednání Rady nebo Zastupitelstva obce.

<sup>6</sup> Změna č. 5 současně umožňuje využití finančních prostředků KA 3 i pro KA 2 – jednu videoreportáž.



Dotazovaní starostové se v názoru na využitelnost příručky různí. Polovina dotazovaných starostů považuje příručku již za neaktuální a zastaralou. Druhá polovina konzultovaných starostů považuje příručku za stále použitelnou, neboť obsahuje základní informace o obcích a příklady z praxe. Přínos příručky formuloval jeden z respondentů následovně: *příručku považuji, „...za rámcový přehled problematiky, s kterou se volený představitel obce setká ve své práci. Pro práci úředníka je důležitá jen výšeč z této problematiky, kterou je třeba uchopit ještě podrobněji... nicméně jako nasměrování (např. literatura, odkazy) je určitě přínosná...“.*

**Graf 5: Již jste využil informace z online Příručky ve své práci?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021

Publikace je navázána na výstupy projektu jako indikátor 8 05 00 *Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. Evaluačních)*. Nad rámec povinností, realizační tým projektu ESO spolu s vedením SMOČR projednávají možnost vydání nové edice příručky vzhledem ke komunálním volbám v říjnu 2022.

#### 4.1.4 Vývoj klíčové aktivity 4 – Poskytování odborného poradenství pro zvýšení schopnosti a dovednosti obcí a měst efektivně vykonávat agendy v oblasti samostatné a přenesené působnosti

Záměrem klíčové aktivity č. 4 – Poskytování odborného poradenství pro zvýšení schopnosti a dovednosti obcí a měst efektivně vykonávat agendy v oblasti samostatné a přenesené působnosti bylo připravit a vybrat poskytovatele služeb a přístup do odborného právního portálu. Dle informací realizačního týmu projektu, byla realizace této aktivity v projektovém harmonogramu plánována až od července 2019. Změnou projektu č. 6 na začátku roku 2020 došlo k organizaci právní poradny formou zapojení právních specialistů SMOČR do Centra edukačních služeb, tedy bez veřejné zakázky, a realokací finančních prostředků na posílení Centra edukačních služeb.<sup>7</sup>

V rámci této aktivity byli najímání specialisté pro oblast veřejné správy na zpracování specifických vzdělávacích materiálů, zvláště e-learningových kurzů (např. organizace a právnické osoby obcí, obce a developerské projekty, právo na informace, registr smluv).

V polovině roku 2020 byl vybrán dodavatel „Monitoringu aktuální legislativy“ na dobu trvání projektu od

<sup>7</sup> V dubnu 2020, změnou projektu č. 6, došlo k úpravě rozpočtu projektu v KA 04 a možnosti najímat specialisty pro oblast veřejné správy, kteří začali zpracovávat e-learningové kurzy.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

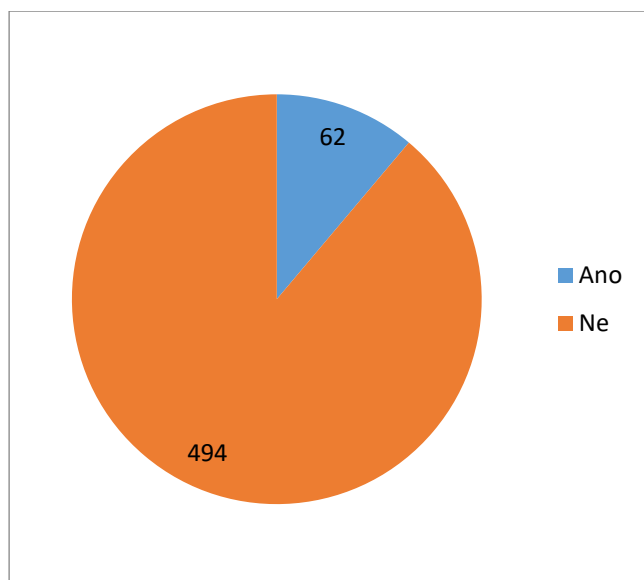


srpna 2020 do dubna 2022.<sup>8</sup> Monitoring aktuální legislativy pravidelně informuje o aktuálním znění právních předpisů a ustanovení. Součástí pravidelného monitoringu jsou i nejvýznamnější rozhodnutí soudů či správních orgánů týkajících se chodu obce. Monitoring je poskytován zcela bezplatně všem účastníkům projektu.

Projekt „Efektivní správa obcí“ rovněž od poloviny roku 2020 začal nabízet pro své účastníky možnost využití bezplatného přístupu do právní poradny Svazu měst a obcí ČR, která je dostupná na adrese [www.poradnaproobce.cz](http://www.poradnaproobce.cz). Každý účastník projektu, který se v té době zúčastnil alespoň jednoho školení realizovaného v rámci projektu, získal možnost exkluzivního bezplatného přístupu do právní poradny Svazu měst a obcí ČR s možností využití neomezeného nahlížení do rozsáhlé databáze právních rad, a to po dobu 30 dní. Další 30denní neomezené nahlížení získává účastník po dosažení 20 hodin vzdělávání. Po dosažení 40 hodin vzdělávání je již přístup do právní poradny bez omezení. Navíc každá obec, jejíž zastupitel či zaměstnanec se vzdělává v rámci projektu ESO, má v rámci právní poradny možnost bezplatného zodpovězení až 5 dotazů ročně od advokátní kanceláře.

Jedná se o zavedení motivačního prvku k možnostem čerpání právních služeb ve vazbě na intenzitu vzdělávání zastupitelů a zaměstnanců dané obce. Podle vyjádření některých specialistů na komunikaci s cílovou skupinou v území však tato motivace nahlížet do právní poradny nebyla zcela funkční, neboť byla limitovaná pouze na dobu jednoho měsíce. Dalším deklarovaným zklamáním účastníků vzdělávání je fakt, že dotaz na právní poradnu může být položen pouze se souhlasem starosty obce. Tímto se však ztrácí pro úředníky i zastupitele motivace pro splnění bagatelní podpory, neboť bez souhlasu starosty nemohou položit dotaz a ten s položením dotazu nemusí souhlasit. Zde je žádoucí podotknout, že se jedná o případná opatření na straně obce, ne na straně projektu ESO. O poměrně menším zájmu o poradenství svědčí i výsledky dotazníkového šetření mezi účastníky vzdělávání projektu ESO.

#### **Graf 6: Využil jste poradenství, organizované SMO ČR?**



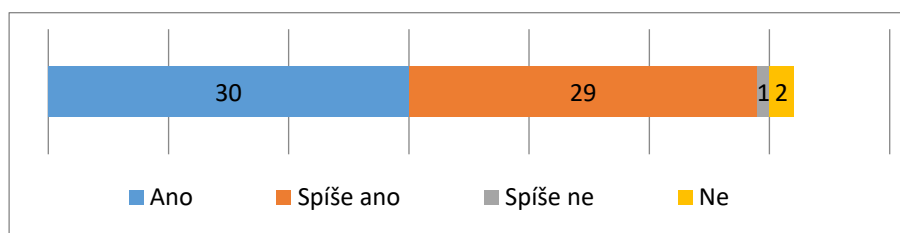
Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

<sup>8</sup> Na základě proběhlého poptávkového řízení byla vybrána nabídka společnosti KVB advokátní kancelář s.r.o., se kterou byla uzavřena příkazní smlouva (Smlouva pro zajištění služby monitoringu aktuální legislativy a judikatury) v hodnotě 328.650,- Kč bez DPH.



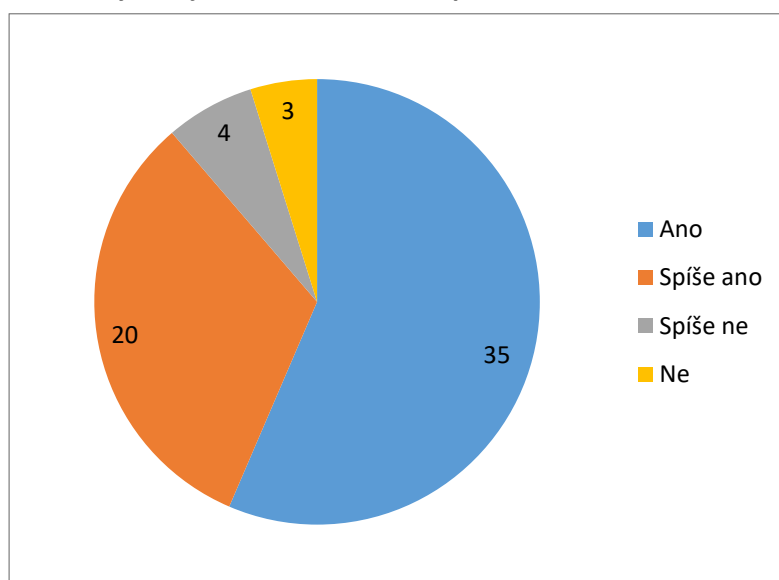
Celkem 89 % respondentů možnosti poradenství nevyužilo vůbec. Pouze 11 % respondentů uvádí (62 osob), že poradenství využilo ve své práci, někteří z nich i opakovaně. Úředníci využili poradenství v řešení nejrůznějších pracovních záležitostí personálních, mezinárodních a v uplatňování zákona o obcích. Zastupitelé použili poradenství taktéž v záležitostech chodu obce, strategického rozvoje obce či majetkových záležitostí. Dle většiny osob, které právní poradenství využili, byly právní dotazy zodpovězeny včas a kvalitně. Uváděným doporučením k poradenství je zaměření na praktické činnosti a umožnění využívat poradenství pro úředníky ve své každodenní praxi. Přestože většinu respondentů, kteří využili služby právního poradenství, vyhovuje online forma komunikace, odpovědi 44 % osob nebyly až tak přesvědčivé, viz Graf 8, což stojí za případnou úpravu ze strany řídicího týmu projektu. Respondenti se o možnostech poradenství dozvěděli stejnou měrou z informací šířených SMOČR, z emailové komunikace a z osobního doporučení kolegy, vedení obce i od specialistů projektu ESO v území.

**Graf 7: Dokázali poradci odpovědět vaše dotazy vždy kvalitně a včas?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=62

**Graf 8: Vyhovuje vám komunikace s poradci online?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=62

Interviewovaní starostové se k využití právního poradenství vyjadřovali velice rozdílně. Polovina respondentů uváděla, že právní poradenství SMO nevyužívá, není pružné a upřednostňují vlastní i externí právní služby. .... „Než nás někdo kontaktuje ze SMO, už je to zastaralé“ .... Formulovaným doporučením je





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



pružné předávání novinek např. na úroveň obcí s rozšířenou působností a propojování s poslaneckou sněmovnou. Polovina dotazovaných starostů naopak právní služby SMO velmi oceňují, zvláště pak kvalitní služby a bezplatná dostupnost pro malé obce. Uváděná sdělení respondentů se však mohou vztahovat spíše k poradenské činnosti kanceláře SMO, než k poradně poskytované v rámci projektu ESO.

#### 4.1.5 Vývoj klíčové aktivity 5 – Evaluace projektu

Na základě výběrového řízení byl vybrán externí evaluátor projektu ESO. Smlouva uzavřená v září 2020 formulovala jak konkrétní evaluační otázky procesní a dopadové, tak i požadavek na provedení vstupní, průběžné a závěrečné evaluace projektu. Vstupní evaluační zpráva byla externím evaluátorem zpracována na začátku roku 2021. Dokument rozpracovává jednotlivé evaluační otázky, stanovuje způsob sběru dat dle jednotlivých cílových skupin projektu a popsání klíčových aktérů projektu. Po delším připomínkovém řízení ze strany vedení projektu ESO a MPSV byla vstupní evaluační zpráva náležitě upravena a následně schválena a akceptována.

Průběžná evaluační zpráva je zpracována, prezentována a upravována v období říjen až prosinec 2021. Cíle evaluace, způsob sběru dat a výsledky jednotlivých šetření a analýz jsou uvedeny v této zprávě.

Termín zpracování závěrečné evaluační zprávy je projektem stanoven na únor 2022. V konzultaci s vedením projektu začaly v závěru roku 2021 již i přípravy na sběr primárních evaluačních dat pro závěrečnou evaluační zprávu, která má charakter dopadové evaluace. Stěžejním zdrojem dat budou i četné rozhovory s účastníky vzdělávání a analýza dat ze shromážděné zpětné vazby od účastníků školení. Proto vedení projektu již předalo evaluátorovi seznam účastníků vzdělávání.

Celkem tři evaluační zprávy jsou navázány na výstupy projektu jako indikátor 8 05 00 *Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. Evaluačních)*.

## 4.2 Nastavení projektových aktivit vzhledem k potřebám cílových skupin (EO 2)

K zodpovězení evaluační otázky, „Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejlépe reflektovaly potřeby cílové skupiny?“ byla využita a analyzována data shromážděná od všech typů respondentů, účastníků vzdělávání, lektorů, manažerů vzdělávání i specialistů pro práci s cílovou skupinou.

Mnohé analýzy vzdělávacích potřeb volených představitelů měst a obcí i úředníků byly zpracovávány v době přípravy projektové žádosti a začátků projektu v roce 2018.

První vzdělávací aktivity začaly v říjnu 2018 a byly určeny pro zastupitele. Již první monitorovací zpráva popisuje, jak probíhala komunikace s obcemi a byla připravena nabídka vzdělávacích témat všeobecných i specifických a volitelných. K nejoblíbenějším tématům patřila témata: Zastupitel jako hospodář – finance; Zastupitel jako hospodář – majetek; Zastupitel jako osoba odpovědná za dlouhodobý rozvoj obce.

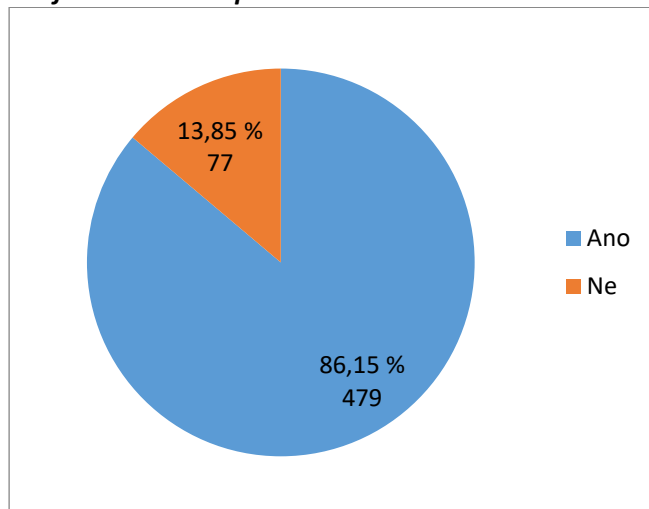
Evidence shromážděných dat poukazuje na dlouhodobě probíhající spolupráci se Sdružením místních samospráv, se Sdružením tajemníků městských a obecních úřadů ČR i nově navázaná spolupráce s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. Ve spolupráci s těmito organizacemi a zjištění zpětné vazby na již realizované kurzy byly vytvořeny vzdělávací programy, z nichž mnohé byly následně akreditovány dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků.

Dle rozhovorů s experty a specialisty se vzdělávací potřeby vytypovaly již na začátku a dále se rozvíjejí. A to i prostřednictvím specialistů pro práci s cílovou skupinou z terénu. Specialisté a projektový manažer sbírají podněty a typy na vzdělávání. K tomu slouží i stánek ESO na akcích SMOČR.

Níže uvádíme odpovědi respondentů dotazníkového šetření z řad účastníků vzdělávání projektu ESO.



**Graf 9: Je nabídka pro vás dostatečná?**

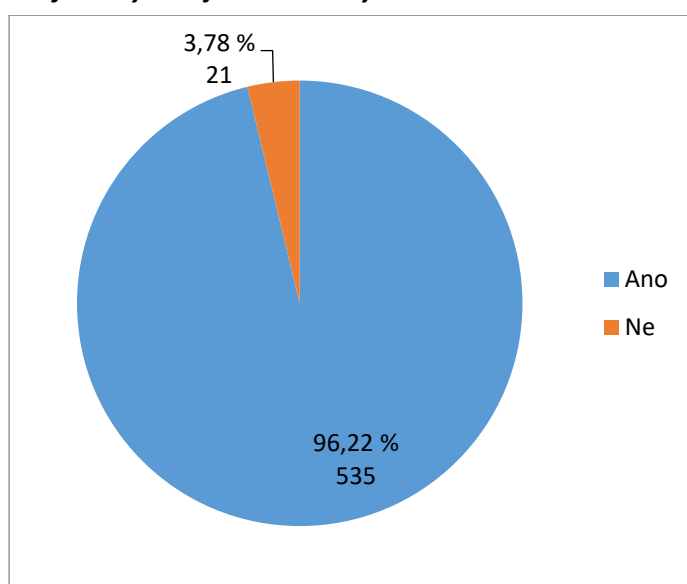


Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

Nabídka vzdělávání projektu ESO je dostatečná pro 86 % respondentů dotazníkového šetření. Necelých 14 % dotazovaných považuje nabídku za nedostatečnou. Účastníci vzdělávání by uvítali, aby všechny kurzy byly akreditované (započítatelné do povinného vzdělávání), pořádané v neúřední dny a byly zaměřeny na praktické příklady s ukázkami dobré praxe. Respondenti uváděli četné náměty témat kurzů dle svého odborného zaměření, aktuální legislativy, ale i počítačových dovedností, soft skills a financování dotačních projektů v souvislosti s novým programovým obdobím.

Lektoři a specialisté pro práci s cílovými skupinami uvádějí, že nabídka vzdělávacích kurzů se připravuje v souladu s potřebami cílových skupin a většinou nabídka postačuje. Dotazovaní účastníci vzdělávání volí kurzy dle daného tématu (např. zákon o odpadech) a taktéž dle délky kurzu. Oceňují se webináře – např. legislativní novinky v kostce, kdy právník rozebírá základní informace k zákonu a následuje diskuse.

**Graf 10: Vyhovuje vám časový rozsah vzdělávání?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556



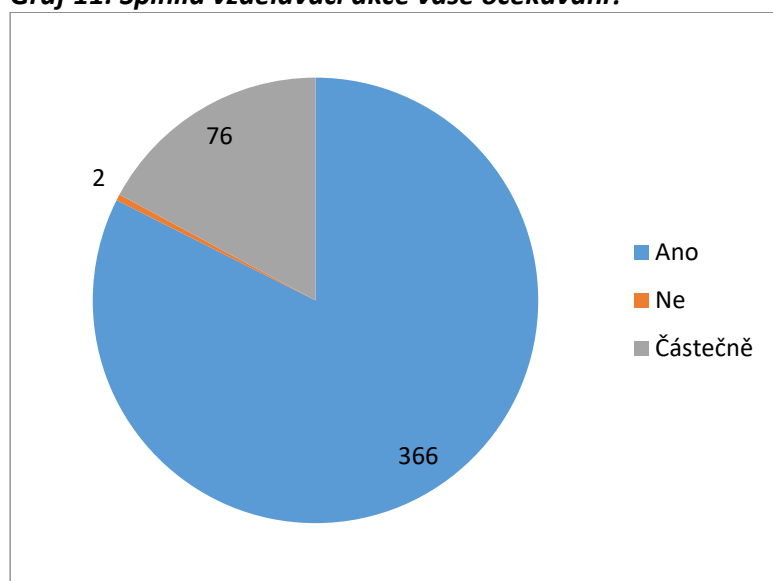
Naprostá většina dotazovaných účastníků vzdělávání považuje časový rozsah vzdělávání za vyhovující. Přesto respondenti uváděli celou řadu připomínek a námětů, mnohdy protichůdných vzhledem k odpovědím zastupitelů nebo úředníků. Opakovaným doporučením, zvláště úředníků, je pořádat školení v neúřední dny, zvláště v úterý nebo ve čtvrtek, naopak další, hlavně pro formu online vzdělávání, preferují úřední dny, protože sedí v kanceláři u počítače. Starostové naopak preferují vzdělávání v úřední dny. Vítané je rozdělení školení do více dnů, například školení po 4 hodinách do dvou dnů. Za nevhodný termín školení je považován pátek odpoledne. Podnětnou připomínkou je rozdíl začátku pracovní doby ve velkých městech a malých obcích a související vhodností začátku školení a rozdílnou dobou polední pauzy. Někteří účastníci by vítali flexibilní možnost přihlášení se na vybraný kurz pouze dle své potřeby a nevyhovuje jim pravidlo dané programem Operačním programem Zaměstnanost 20 hodin on-line školení a 20 hodin e-learningového vzdělávání.

Např. projektové řízení se školí ve dvou částech I a II. Školení pro personalisty má např. 3 části po 8 hodinách a plánuje se i dvoudenní setkání. Školí se úředníci, a to od referentů po vedoucí oddělení, tajemníky. Kurzy jsou zaměřeny na praktické potřeby – př. aplikované právo. Lektori i účastníci uvádějí, že obvykle dojde k navázání dobrého kontaktu účastníků s lektorem a případné návazné komunikaci. „Čím déle trvá kurz, tím je diskuse lepší.“

V reakci na zákaz realizace prezenčních vzdělávacích kurzů byly vytvářeny nové e-learningové programy, které byly zaměřeny např. na následující oblasti: Střet zájmů ve veřejné správě, Hospodaření s majetkem obce, Průvodce pracovní právní agendou obcí, Odpovědnost zastupitelů, Přestupkové řízení v podmínkách obce, Správa místních poplatků, Zásahy obce do ekonomiky a přípustnost podpor de minimis, Dotace a návratné finanční výpomoci poskytované územními samosprávnými celky.

Všechny kurzy zahrnují i výměnu zkušeností, diskusi a evaluační dotazník na závěr. Informovanost cílové skupiny o všech aktivitách projektu byla zajištěna jednak přímou telefonickou a e-mailovou komunikací, tak i průběžným zveřejňováním informací v newsletteru a na webových stránkách projektu a Svazu měst a obcí ČR.

**Graf 11: Splnila vzdělávací akce vaše očekávání?**

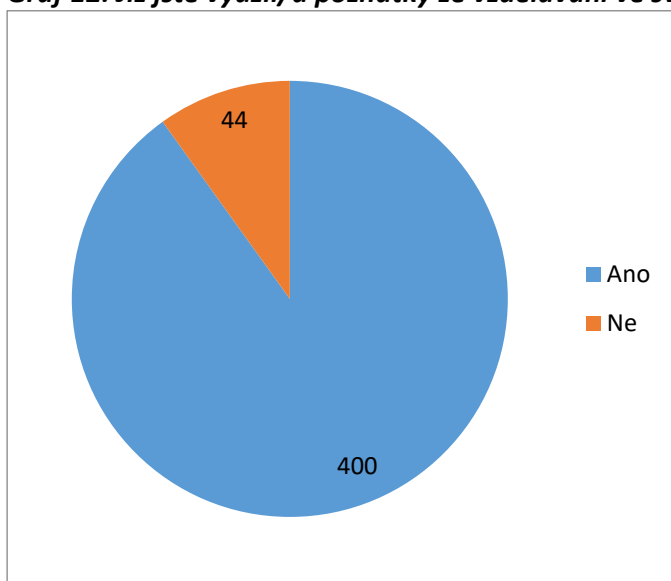


Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=444



Evidence dat dotazníkového šetření ukazuje, že očekávání ze vzdělávací akce byla splněna u 81 % respondentů. Naprostá většina respondentů se domnívá, že získané poznatky využije v praxi. Obsah kurzů považují za přínosný a zajímavý. Respondenti uvádějí, že získali přehled, zlepšení svých znalostí, případně se jen utvrdili ve svých znalostech. Formulovaným doporučením pro lektory a organizátory je začlenit do kurzů více diskusí, příklady z praxe a uvádět aktuální novinky.

**Graf 12: Již jste využil/a poznatky ze vzdělávání ve své práci?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=444

Níže uvedené tabulky prezentují indikativní informace o kurzech, které jsou nejčastěji pořádané, nejnavštěvovanější i nejméně navštěvované, včetně počtu opakování jednotlivých kurzů a počtu účastníků (i průměru). Zdrojem dat je interně zpracovaná statistika Centra edukačních služeb k datu červen 2021, která je i podkladem pro řízení projektových aktivit ESO.



**Tab. č. 4: Ukázka nejčastějších témat kurzů zrealizovaných za období listopad 2020 – červen 2021**

NÁZEV KURZU	POČET OPAKOVÁNÍ	POČET ÚČASTNÍKŮ	PRŮMĚR NA KURZ
Agenda přestupků v podmínkách územních samosprávných celků	11	720	65,45
Úvod do práva pro neprávnický	10	487	48,70
Archivnictví a spisová služba územních samosprávných celků	9	700	77,78
Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků	8	490	61,25
Správní řád od A do Z – Vady řízení	8	672	84,00
Správní řád od A do Z – Agenda oprávněných úředních osob	7	442	63,14
Správní řád od A do Z – Judikatura v praxi územních samosprávných celků	6	377	62,83
Střet zájmů a podjatost ve veřejné správě	6	176	29,33
Rozpočtové hospodaření obcí	6	360	60,00
Vybrané otázky poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb.	6	378	63,00
Správní řád od A do Z – Opravné prostředky	6	357	59,50
Elektronizace veřejné správy	6	482	80,33
Projektové řízení	6	299	49,83
Správní řád od A do Z – Doručování	6	500	83,33
Správa živnostenského podnikání pro pokročilé	6	453	75,50
Aplikace zákona o registru smluv v praxi územních samosprávných celků	5	266	53,20
Stavební zákon v praxi územních samosprávných celků	5	347	69,40
Specifika on-line komunikace	4	39	9,75
Místní poplatky v praxi obcí – Zákon o místních poplatcích	4	349	87,25
Poskytování dotací a návratných finančních výpomocí územními samosprávnými celky	4	313	78,25
Místní poplatky v praxi obcí: Správa místních poplatků dle daňového řádu – obecná část	4	327	81,75
Čeština v úřední praxi	4	328	82,00

Zdroj: SMOČR: Statistiky za období listopad 2020–červen 2021



**Tab. č. 5: Kurzy podle počtu přihlášených (nad 90) zrealizovaných za období listopad 2020 – červen 2021**

Pracovně právní agenda obcí
Vademecum spisové služby - Práce s dokumenty/spisy
Pracovně právní agenda obcí
Archivnictví a spisová služba územních samosprávných celků
Excel pro mírně pokročilé
Místní poplatky v praxi obcí: Správa místních poplatků dle daňového řádu – obecná část
Správní řád od A do Z – Vady řízení
Správní řád od A do Z – Vady řízení
Čeština v úřední praxi
Archivnictví a spisová služba územních samosprávných celků
Word – můj pomocník v kanceláři i mimo ni
Místní poplatky v praxi obcí: Správa místních poplatků dle daňového řádu – zvláštní část
Místní poplatky v praxi obcí: Správa místních poplatků dle daňového řádu – zvláštní část
Elektronizace veřejné správy
Agenda přestupků v podmínkách územních samosprávných celků
Místní poplatky v praxi obcí – Zákon o místních poplatcích
Správa živnostenského podnikání pro pokročilé
Sebepoznání a komunikační dovednosti
PowerPoint v praxi obcí a krajů
Emoční inteligence v osobním a pracovním životě
Zákon o obcích (nejen) v kontextu hospodaření + (on-line kurz)
Asertivní komunikace v praxi úředníka – jak se prosadit, jak prosadit řešení
Typologie osobností – efektivní způsoby jednání a spolupráce s různými typy lidí
Místní poplatky v praxi obcí – Zákon o místních poplatcích

**Tab. č. 6: Nejvíce obsazené kurzy z realizovaných za období listopad 2020 – červen 2021**

Místní poplatky v praxi obcí: Správa místních poplatků dle daňového řádu – obecná část (až 95 účastníků v kurzu)
Správní řád od A do Z – Doručování 1. část (počet účastníků: 93)
Správní řád od A do Z – Vady řízení 1. část (počet účastníků: 90)



**Tab. č. 7: Nejméně navštěvované kurzy (podle počtu přihlášených) zrealizované za období listopad 2020 – červen 2021**

Trénink případových studií komunikačních a vyjednávacích technik v praxi
Týmová konzultace
Přehled dopadů zákona o střetu zájmů (nejen) na funkci voleného zastupitele
Trénink případových studií komunikačních a vyjednávacích technik v praxi
Specifika on-line komunikace
Součinnost správních orgánů ve správním řízení a obecní policie
Využití státních hmotných rezerv při řešení mimořádných událostí v obcích
Specifika on-line komunikace

**Tab. č. 8: Nejméně obsazené kurzy zrealizované za období listopad 2020–červen 2021**

Obce a stavební zákon (počet účastníků: 25)
Rovné zacházení a nediskriminace v praxi územního samosprávného celku 1. část (počet účastníků: 16)
Specifika on-line komunikace (počet účastníků: 10)

### 4.3 Vliv alternativních vzdělávacích aktivit pro realizaci projektu (EO 3)

Členové projektového týmu ESO i zástupci vzdělávacích organizací, s kterými byly vedeny rozhovory, si uvědomují, že vzdělávací projekt ESO samozřejmě zasáhl do situace na trhu vzdělávání.<sup>9</sup> Odkazují však na lektory, kteří mají dlouhodobou spolupráci jak s vybranými vzdělávacími organizacemi, tak s projektem ESO („Lektor táhne“). Jednotlivé vzdělávací organizace mají dlouhodobou spolupráci s konkrétními lektory a tato spolupráce dále probíhá. Trh se dle konzultovaných lektorů nenarušil, nabídka vzdělávacích institucí se různí a všichni koexistují vedle sebe. Lektor obvykle neuzavírá exkluzivní spolupráci a školí pro mnohé organizace. Stejně jako v mnohých výzkumech, tak i provedená šetření ukazují, že velice důležitou úlohu v samotném systému vzdělávání zastávají samotní lektori.

Kvalita nabízených vzdělávacích kurzů je stejná. SMOČR tudíž musí přesvědčovat rozmanitostí a vyšší kvalitou. Přestože je vzdělávání nabízeno bezplatně, toto účastníci nerozlišují a vyberou si to, co právě potřebují a co je v nabídce. Většina účastníků vzdělávání si vybírá v časovém horizontu kolem dvou týdnů. Konzultovaní starostové sdělili, že si vzdělávací aktivity vybírají podle časové výhodnosti.

Mnohá města mají své vzdělávací plány a dle těchto plánů mají úředníci účast na jednotlivých kurzech rozvrženou (např. Pardubice, Olomouc). Vedení města obvykle ví o nabídce projektu ESO, ale vzhledem

<sup>9</sup> V roce 2019 bylo k datu 30. 11. 2019 akreditováno celkem 285 vzdělávacích institucí a 5 338 vzdělávacích programů. Výroční zpráva o stavu veřejné správy České republiky za rok 2019. Ministerstvo vnitra ČR, 2020





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



ke stavu úředníků a vzdělávacím plánům upřednostňují soukromé vzdělávací instituce.

Experti vzdělávání ESO však konkurenci v privátních vzdělávacích organizacích nevidí, neboť ostatní vzdělávací organizace nabízí typická školení, kam úředník musí dojít. ....*ESO jde však za úředníkem, za zastupitelem. Všichni se tak mohou vzdělávat.....* Členové řídicího týmu projektu a specialisté pro práci s cílovou skupinou v území zdůrazňují, že ESO zpřístupnilo vzdělávání všem úředníkům. Některé obce nemají finanční prostředky na vzdělávání, přestože mají povinnost vzdělávat. Došlo tudíž k podstatnému zpřístupnění vzdělávání, což je podstatné zvláště pro menší obce.

Respondenti provedených šetření jsou přesvědčeni, že se zvýšila nabídka vzdělávání a dostupnost vzdělávání zvláště pro malé obce. Vzdělávání poskytované asociacemi typu Sdružení místních samospráv (SMS)<sup>10</sup> není považováno za výrazně konkurenční k aktivitám projektu ESO. Všechny zprávy o realizaci projektu za celé období vždy uvádějí, že SMOČR i SMSČR dlouhodobě spolupracují.

Velkým problémem však pro realizaci projektu ESO byly výzvy pro územně samosprávné celky vyhlášené v ročních intervalech Operačním programem Zaměstnanost (OP Z). Zvláště větší města, která získala podporu OP Z na realizaci vlastního vzdělávacího projektu, ukončila účast svých úředníků v projektu ESO (př. Plzeň, Kladno, Olomouc).

Dle vyjádření konzultovaných představitelů vzdělávacích organizací projekt ESO „přetáhl lektory již zavedeným vzdělávacím organizacím a Institutu pro veřejnou správu a nic nového a inovativního nepřináší“, což je do jisté míry v rozporu se zájmem o vzdělávání k době zpracovávání této zprávy.

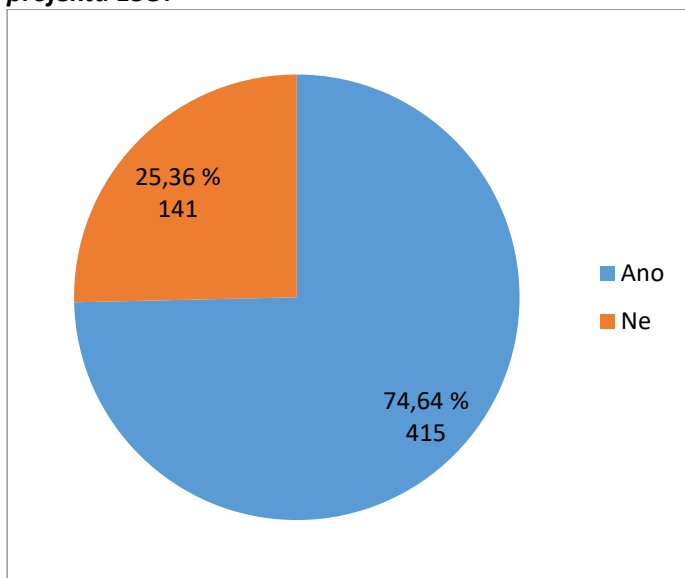
Níže uvedený graf demonstruje, že 75 % respondentů z řad účastníků kurzů znají další vzdělávací kurzy od jiných organizací.

---

<sup>10</sup> Sdružení místních samospráv ČR realizuje projekt v letech 2018-2021 „Podpora vzdělávání volených zástupců obcí I. typu“. Projekt je podpořen Operačním programem Zaměstnanost 2014-2020. Cílem projektu je vytvořit vzdělávací program dle potřeb volených zástupců obcí I. typu a pilotně jej ověřit.



**Graf 13: Znáte nějaké další vzdělávací kurzy od jiných organizací? Respondenty byly účastníci vzdělávání projektu ESO.**



Zdroj: vlastní šetření, říjen 2021 (N=556)

Respondenti uváděli, že dostávají četné nabídky emailem od mnohých vzdělávacích společností, které jsou samozřejmě zpoplatněny. Mnohé z nich využívají, často se jedná i o nabídku tematického vzdělávání (např. ODSPOD, hospodaření obcí). Naprostá většina respondentů uváděla jména vzdělávacích organizací (AQE, RENTAL, Alieves, Kolumbus, Edupol, TSM, Orkam, Eduardo, Noveko, Catania, Campanus, Radovan David atd.). Zmiňované byly též vzdělávací aktivity krajských úřadů, Českého a moravského účetního dvora, Hospodářské komory i Ministerstva vnitra ČR. Většina respondentů se shodla, že nabídka vzdělávání je velmi široká a často jsou přímo oslofováni vzdělávacími agenturami s jejich nabídkou.

Existence vzdělávací nabídky mnohých zavedených vzdělávacích agentur a organizací, spolu s mnohými obdobně realizovanými projekty s podporou ESF, tak vytváří konkurenční prostředí projektu ESO a je označován za jednu z bariér úspěšné realizace projektu ESO. Tento fakt se stává předmětem diskusí členů řídicího týmu projektu se specialisty pro práci s cílovými skupinami v území. Navrhovaným řešením v této situaci je intenzivnější komunikace, lepší propagace a zdůrazňování úspor v rámci projektu ESO, i případné zastavení propagace jiných vzdělávacích institucí a akcí.

#### 4.4 Zájem volených zástupců samosprávy o vzdělávání (EO 4)

Semináře pro volené představitele územní samosprávy byly zvláště připravovány v prvním období realizace projektu ESO v roce 2018 a 2019. Vzdělávací semináře pro zastupitele byly rozděleny do dvou bloků – základní blok představující systém veřejné správy a volitelný blok s možností volby ze tří témat. Oblíbenými tématy byla od počátku problematika financí, majetku a dlouhodobý rozvoj obce. Postupně se nabídka témat seminářů pro tuto cílovou skupinu rozšiřovala jak o odborné vzdělávání zaměřené na legislativu, tak aktivity směřující k rozvoji měkkých dovedností.

Dle Českého statistického úřadu, celkový počet zastupitelů měst a obcí v roce 2018 byl 59 907, počet zastupitelů městských částí a obvodů byl 2 519. Statistika projektu ESO udává, že do dané doby (31. 10.2021) se školení účastnilo cca 1345 účastníků z řad zastupitelů, tj. cca 2,15 %. Z těchto účastníků je však



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

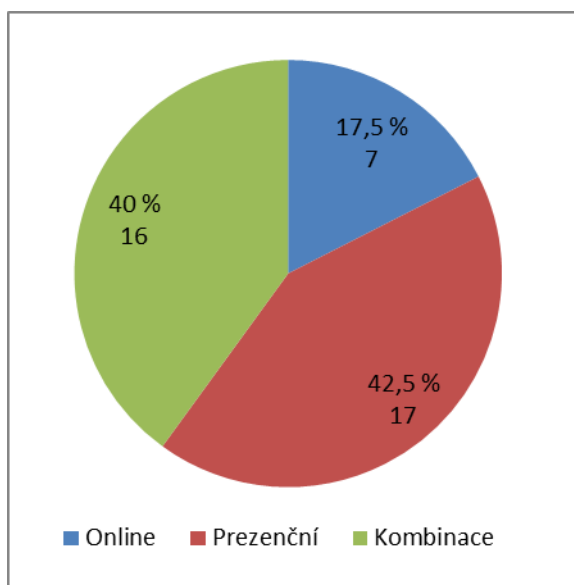


pouze 48 podpořených osob s bagatelní podporou. Pět těchto podpořených osob pochází například z Královéhradeckého kraje, a to z jednoho města (Doudleby nad Orlicí, s počtem obyvatel 1899). Čtyři účastníci jsou zastupitelé a pátým účastníkem byl starosta. V průběhu realizace projektu se stále více ukazovalo, že angažovanost samotných starostů je hnací silou pro zapojení zastupitelů i zaměstnanců úřadů do vzdělávání. Tento aspekt bude více rozpracován v závěrečné evaluační zprávě.

Moravskoslezský kraj, který hlásí největší počet účastníků, uvádí, že čtyři pětiny proškolených osob jsou úředníci. Pouze jedna pětina účastníků jsou voleni zastupitelé.

Evidence shromážděných dat ukazuje, že zájem volených zastupitelů o vzdělávání je zvláště v průběhu šesti až sedmi měsíců před a po volbách. Následně zájem volených funkcionářů opadá. Zastupitelé jsou průběžně oslovováni s nabídkou vzdělávacích kurzů, účast na vzdělávání však nelze vymáhat. Na základě těchto zkušeností z minulých svazových vzdělávacích projektů, projekt ESO nabízel rychle vzdělávací kurzy prioritně v měsících po volbách do obecních zastupitelstev, se zaměřením na první pololetí roku 2019. Účast ve vzdělávání je lepší od uvolněných zastupitelů, u neuvolněných je účast menší. Větší účast na vzdělávání je obvykle zaznamenávána u koaličních zastupitelů, menší u opozičních zastupitelů. Neaktivnější jsou starostové, a to spíše menších měst a obcí. Jsou však časově značně vytíženi. Prioritní formou výuky byly a jsou prezenční kurzy, viz níže uvedený demonstrující, že 43 % respondentů z řad volených představitelů měst a obcí upřednostňuje prezenční formu vzdělávání.

**Graf 14: Je pro Vás vhodnější prezenční forma nebo online forma vzdělávání? – cílová skupina zastupitelé**

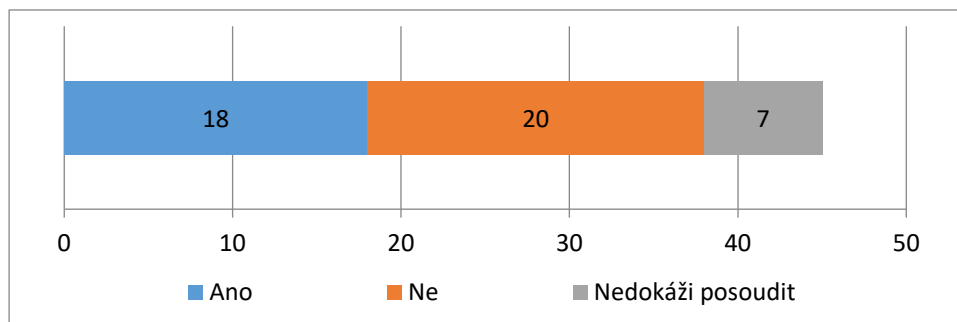


Zdroj: vlastní šetření, říjen 2021



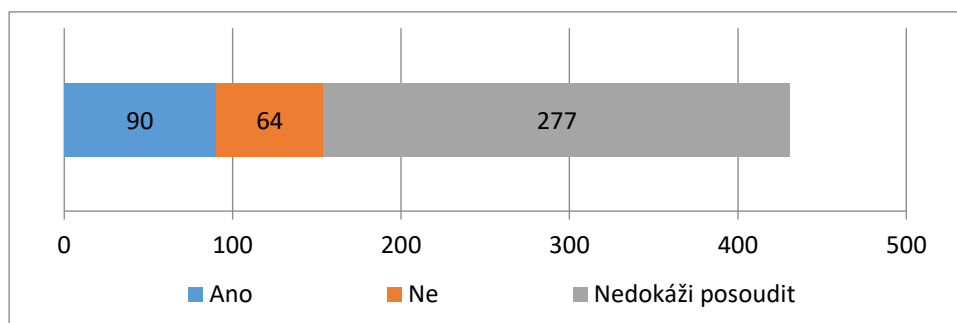
Pokles zájmu o vzdělávání ze strany volených zastupitelů je doložen i výsledky šetření, viz níže uvedené grafy:

**Graf 15: Domníváte se, že ochota vzdělávat se v průběhu funkčního období u samosprávy klesá od začátku období ke konci? Respondenty byly účastníci vzdělávání projektu ESO – volení zastupitelé.**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021 (N=45)

**Graf 16: Domníváte se, že ochota vzdělávat se v průběhu funkčního období u samosprávy klesá od začátku období ke konci? Respondenty byly účastníci vzdělávání projektu ESO – úředníci**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021 (N=556)

Součástí expertního týmu vzdělávání projektu ESO je i expertka, která je výhradně zaměřena na přípravu vzdělávacích aktivit pro volené představitele. K udávaným atraktivním tématům školení patří odpadové hospodářství, finanční řízení obcí.

Realizace vzdělávacích seminářů pro volené představitele obcí a měst probíhá dle individuálních požadavků obcí buď v rámci jednoho dne, nebo bývá seminář rozdělen do dvou samostatných školících dnů. V rámci základního tématu se účastníci semináře seznámí s okruhy: *Systém veřejné správy v ČR, Role zastupitele, Práva a povinnosti zastupitele, Komunikace – klíčový faktor práce zastupitele*. V rámci volitelné části semináře si účastníci volí z nabídky témat: *Zastupitel jako manažer, Zastupitel jako vyjednavč a reprezentant, Zastupitel jako hospodář – finance – rozpočet obce*.

SMOČR ověřoval zájem o vzdělávání úředníků i samosprávy již před projektem, a to v roce 2017 na sněmu a 2019 na krajských sněmech. Právě od starostů měst a obcí byl velký zájem o vzdělávání zastupitelů. Současný zájem o vzdělávání (cca 2,4 % všech zastupitelů v ČR)<sup>11</sup> a nepatrný počet 49 podpořených

<sup>11</sup> Celkový počet zastupitelů měst a obcí v roce 2018 byl 59 907, počet zastupitelů městských částí a obvodů byl 2 519 (Zdroj: ZoR 5/2018).



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



účastníků z řad zastupitelů však neodpovídá původnímu předpokladu realizátora projektu, ani celkovému počtu zastupitelů měst a obcí. Pro realizační tým projektu i vedení SMOČR je otázkou, zda nadále zastupitele oslovovat a zapojovat do vzdělávání další osoby, a to zvláště v souvislosti s volbami v říjnu 2022.

#### 4.5 Zájem zaměstnanců úřadů územní samosprávy o vzdělávání (EO 5)

Evidence dat shromážděných od respondentů ukazuje, že úředníci mají zájem o vzdělávání zvláště vzhledem k zákonné povinnosti. Úřady větších měst mají plány vzdělávání, ty někdy doplňují ad hoc. Ostatní řeší vzdělávání dle aktuální potřeby. **Celkem lze konstatovat, že je různý zájem – někde ohromný, jinde průměrný.** Úředníci obvykle dostávají informace od starostů, tajemníků či personalistů.

Vzhledem k pandemii Covid-19 a přechodu na online a distanční vzdělávání přestává regionální aspekt hrát roli ve výběru vzdělávacího kurzu, převládá zájem o témata. Tak i organizace vzdělávání přešla od regionálního hlediska k tematickému, o čemž svědčí zkušenosti expertů na procesy ve vzdělávání. Nabídka vzdělávání by měla cílit již na účastníky, kteří už mají více hodin vzdělávání v projektu ESO za sebou.

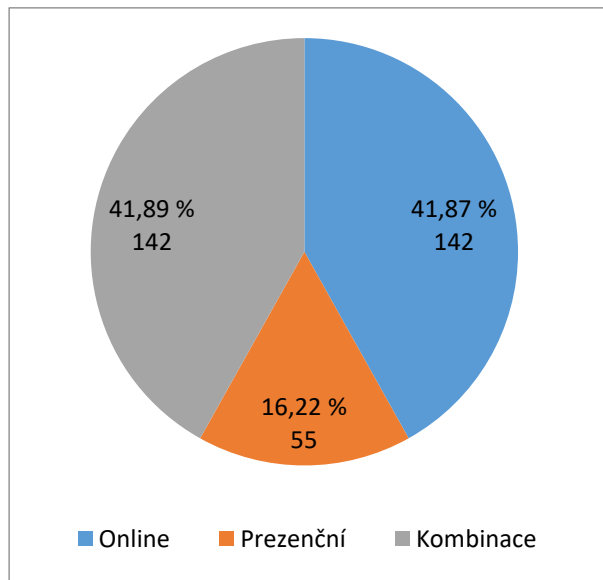
Obvykle mají úředníci velký zájem o vzdělávání, zvláště akreditované kurzy. Neakreditované jsou např. měkké dovednosti. Důvodem je postoj Ministerstva vnitra, a to vzhledem k souladu akreditovaných kurzů s Rámcem rozvoje veřejné správy. Přesto dochází k vývoji situace, a to v důsledku pandemie, kdy státní správa prostřednictvím MPSV nově povoluje v rámci projektů podpořených ESF vzdělávat i měkké dovednosti. Účastníci mají zájem o kurzy komunikace, asertivních dovedností, psychické vlivy na zaměstnanost. IT kurzy informačních technologií jsou již online.

Na rozdíl od volených představitelů měst a obcí mají úředníci menší zájem o prezenční vzdělávání a naprosto upřednostňují online vzdělávání nebo kombinaci online a prezenčního vzdělávání (celkem 84 %). Výhody online vzdělávání vidí úředníci zvláště v úspoře času a výdajů na cestu. Oceňují dostupnost materiálů i po skončení kurzu, možnost poslechnout si přednášky opakovaně. Uvedených 16 % účastníků s větším zájmem o prezenční školení oceňuje zvláště možnost okamžité zpětné vazby od lektora a možnost si na dané téma popovídat s kolegy, což v online formě není optimální a mnoho účastníků má obavy vystupovat na kameru.

Viz níže uvedený graf 17.



**Graf 17: Je pro vás vhodnější prezenční forma nebo online forma vzdělávání? – cílová skupina úředníci**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

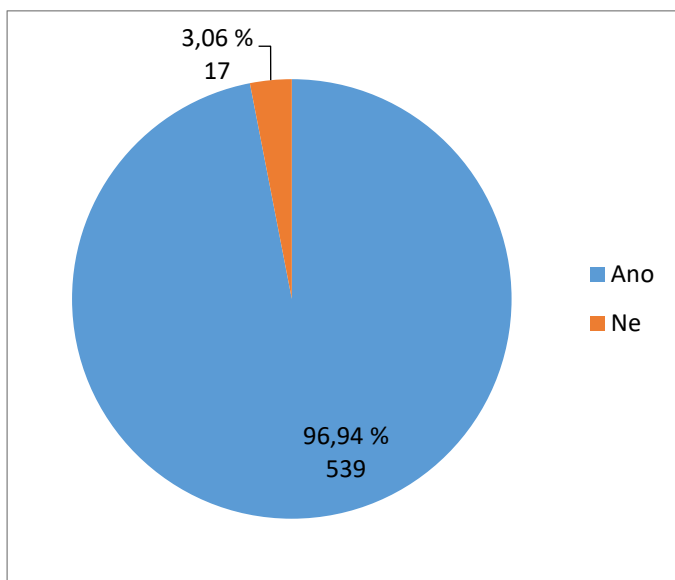
#### 4.6 Zájem cílových skupin o distanční vzdělávání (EO 6)

Aktuálně nabízená on-line forma výuky vykazuje od začátku roku 2021 velmi zajímavý trend ve vývoji složení účastníků vzdělávání. Z interních informací CES vyplývá, že nové a interaktivní způsoby výuky přilákaly zcela nové účastníky, kteří dříve nejevili zájem o prezenční vzdělávání. A naopak, většinu stávajících, již částečně prezenčně proškolených uživatelů, distanční forma výuky nezaujala. Tito účastníci kurzů vyčkávají na opětovné obnovení prezenčního vzdělávání. V této oblasti jsou důvody pro neúčast na on-line výuce velmi široké, a to od nedostatečného technického zázemí (technické vybavení, internetové připojení, odpovídající místnost) až po specifické osobní důvody (preferenze, pocit ze školení, potřeba bližšího kontaktu s lektorem apod.). Přestože mnozí účastníci mají zájem o prezenční kurzy, objevuje se zároveň i nadále určitá obava setkávat se v rámci širších skupin.

Níže uvedené grafy prezentují, jak naprostá většina účastníků vzdělávání, 97 %, pozitivně hodnotí distanční vzdělávání i ostatní online komunikaci. Oceňovaná je úspora času, cestování a dojíždění, jednoduchost. Pro ilustraci uvádíme citaci z dotazníkového šetření: „on-line komunikaci hodnotím jako výbornou alternativu k prezenčnímu školení, bez nutnosti dojíždět do místa konání školení (zpravidla přes půl republiky), přihlašování na kurzy, jejich sledování, komunikace přes chat je velmi jednoduché a skvěle funguje; přimlouvám se za pokračování této formy školení popř., aby zájemci měli na výběr mezi on-line školením a prezenční formou školení.“ Kritická poznámka k distančnímu vzdělávání se týkala příliš zdoluhavého organizačního úvodu k vzdělávacímu kurzu a taktéž obtížnému soustředění se na školení při provozu kanceláře.



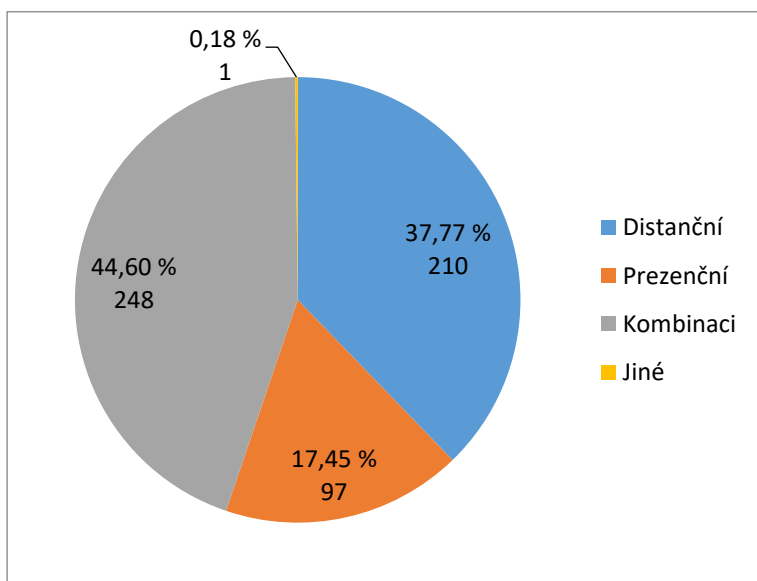
**Graf 18: Jak hodnotíte distanční vzdělávání, online komunikaci s poradci a elektronickou verzi příručky z technického hlediska – jsou pro Vás jednoduše technicky dostupné?**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021

Na přímou otázku preferované formy vzdělávání 18 % účastníků upřednostňuje prezenční školení, a to pro přímou interakci s lektory a přínosnou výměnu zkušeností s ostatními kolegy. Distanční formu preferuje 38 % respondentů a nejvíce respondentů, 45 %, upřednostňuje kombinaci distančního a prezenčního vzdělávání. Budeme-li však dále tato data strukturovat dle cílových skupin, tedy dle preferencí u volených zastupitelů a úředníků, viz níže uvedené grafy, uvidíme velké rozdíly v těchto preferencích. Úředníci jsou mnohem více orientováni na online vzdělávání a komunikaci, než volení představitelé samosprávy měst a obcí.

**Graf 19: Jakou formu vzdělávání preferujete?**



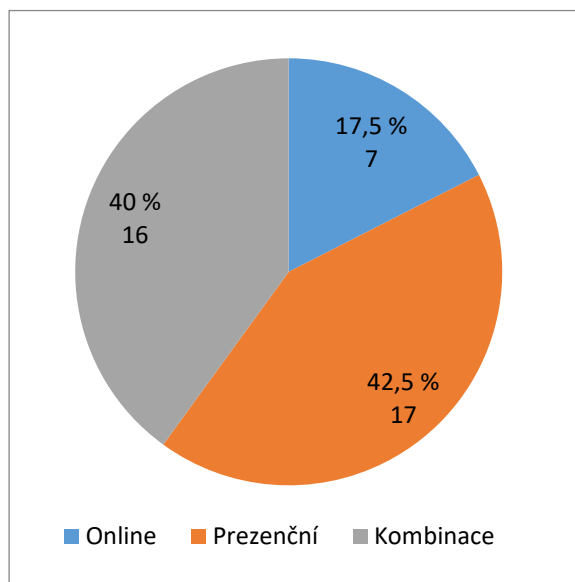
Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556



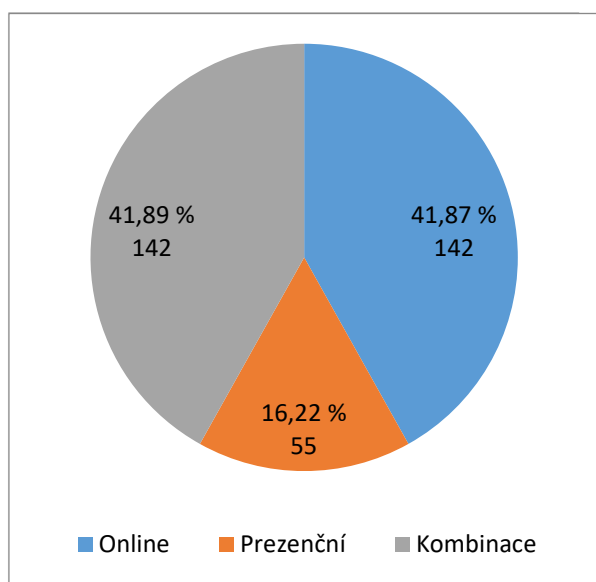


**Graf 20: Je pro Vás vhodnější prezenční forma nebo online forma vzdělávání?**

Zastupitelé



Úředníci



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

Všichni respondenti se shodují, že distanční vzdělávání projektu ESO se osvědčilo, zájem se udržel a bude pokračovat i nadále. Dle rozhovorů s lektory, účastníci se mohou dobře zapojit do diskuse i v distančních kurzech a komunikace lektora s účastníky funguje dobře prostřednictvím funkce chatu. I lektorů shledávají výhody distančního vzdělávání v efektivitě vzdělávání a úspoře času, s hlavní podmínkou mít svůj vlastní laptop.

Podmínkou je však funkční informační systém, software, dobré internetové připojení. Důležitá je osobní zodpovědnost a zkušenosti každého účastníka po přihlášení se do systému vzdělávání. V průběhu projektu ESO se taktéž zvýšily nároky na poskytování odborné IT podpory jak účastníkům vzdělávání, tak lektorům a nakonec i členům realizačního týmu projektu.

#### 4.7 Rozdíly v zájmu o účast a účast na kurzech dle jednotlivých regionů (EO 7)

Statistická data zpracovávaná vedením projektu ESO vykazují, že nejvíce účastníků je proškolených v Moravskoslezském kraji, následně v Jihomoravském, Středočeském, Královéhradeckém a Jihočeském.

Nejvíce účastníků s bagatelní podporou vykazuje k 31. 10. 2021 Královéhradecký kraj. Vysvětlením tohoto pozitivního výsledku je úzká spolupráce realizačního týmu projektu ESO se specialistou na komunikaci s cílovou skupinou v území Královéhradeckého kraje. Oceňované je jeho značné pracovní nasazení, a zvláště osobní jednání s tajemníky úřadů v kraji, propagace projektu ESO na relevantních krajských akcích, a to od samého počátku projektu. Ze 169 podpořených osob jsou čtyři zastupitelé a jeden starosta, a to z jednoho města. Viz kap. 4.4.

Ve Středočeském kraji, například, je velký počet malých obcí, a tudíž s malým počtem úředníků. Starosta je pracovně velmi vytížen. Větší zájem o vzdělávání je ve větších městech. Na městských úřadech v Nymburce, Poděbradech, v Kutné Hoře například preferují e-learning. Menší obce upřednostňují



prezenční kurzy. Realizační tým projektu zvažuje vhodnou formu oslovení a témata kurzů, které může obcím a městům nabízet s cílem je dále motivovat k účasti. Navrhují se i nová a aktuální témata kurzů a dle specialistů má blízkost Prahy v tomto směru patrný vliv. Dosud shromážděná a analyzovaná data však neumožňují formulovat validní zjištění ohledně existujících rozdílů v zájmu o školení obcí ležících na periferním území na jedné straně a v metropolitních oblastech na straně druhé.

**Tabulka č.9: Statistika účastníků vzdělávání**

Kraj	Počet os. celkem	Bagatelní podpora	20+ hod. (bez bagatelní podpory)	15-19 hod. prezenčně	10-14 hod. prezenčně	5 - 9 hod. prezenčně
Hlavní město Praha	814	41	49	55	67	343
Jihočeský kraj	1 095	60	152	138	114	344
Jihomoravský kraj	1 555	135	154	174	112	459
Karlovarský kraj	616	15	32	64	30	214
Kraj Vysočina	738	30	112	81	79	245
Krajský úřad Středočeského kraje	213	0	8	12	12	92
Královohradecký kraj	1 238	169	120	132	141	358
Liberecký kraj	452	4	8	17	42	96
Moravskoslezský kraj	2 622	99	180	244	216	782
Olomoucký kraj	731	36	63	117	57	222
Pardubický kraj	943	61	58	118	68	339
Plzeňský kraj	646	29	83	86	62	237
Středočeský kraj (východ)	553	19	39	37	87	175
Středočeský kraj (západ)	709	55	86	67	97	234
Ústecký kraj	749	21	76	87	49	232
Zlínský kraj	941	47	107	109	68	278
<b>CELKEM</b>	<b>14 615</b>	<b>821</b>	<b>1 327</b>	<b>1 538</b>	<b>1 301</b>	<b>4 650</b>

Zdroj: Statistika, stav k 31.10.2021, Centrum edukačních služeb, Projekt ESO, SMOČR

Za zmínku stojí i spolupráce realizačního týmu projektu ESO s krajskými úřady. Zvláště dobrá spolupráce je hlášena z kraje Středočeského a Ústeckého. Nejvíce úředníků je zapojeno z Krajského úřadu Zlínského kraje, který vyslal k proškolení kolem 300 úředníků. Spolupráce je i např. v zapůjčení velké zasedací místnosti pro školení většího typu.

Lektoři a experti v oblasti vzdělávání uvádějí, že vzhledem k distančním formám výuky mizí rozdíly v zájmu o vzdělávání mezi regiony. Sami lektoři pak rozdíly v regionálním zastoupení účastníků vzdělávání nevidí. Cílová skupina účastníku kurzu je specifikovaná tématem kurzu, ne regionálním zastoupením.

#### 4.8 Rozdíly v zájmu o účast a účast na vzdělávání dle velikosti obce (EO 8)

Dotazovaní experti na vzdělávání poukazují na korelaci mezi velikostí obce a zájmem o vzdělávání. Když má obec málo úředníků, má i malý zájem o vzdělávání. Zájem roste s velikostí obce. Největší zájem je zaznamenáván zvláště ze středních měst a obcí (nad 3 tis. obyvatel).

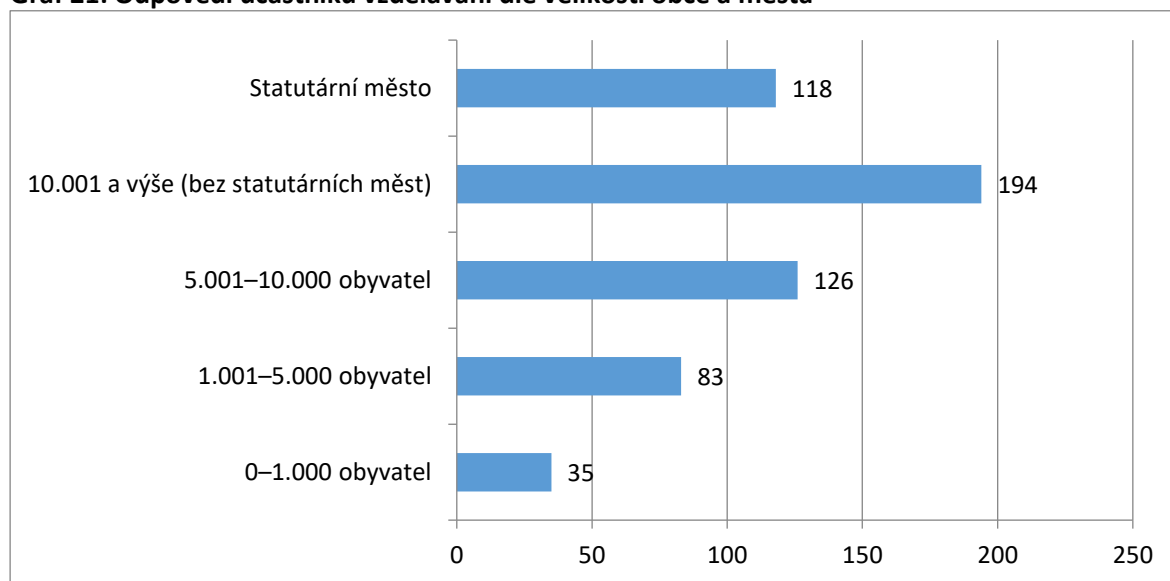
Větší obce a města mají své odbory vzdělávání a samostatně realizují své vzdělávací plány. Zvláště pak města statutární. Obvykle si města sama objednávají komerční kurzy a vzdělávání, a to na základě svých vzdělávacích plánů a systému vzdělávání. Nabídka vzdělávání v rámci projektu ESO je pro ně něco navíc.



Důležitá je však i role starosty, jeho přesvědčení a podpora zaměstnanců a jejich vyslání k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Dle výstupů z dotazování mezi účastníky vzdělávání lze soudit, že představitelé obcí do 1000 obyvatel neinvestují tolik svůj čas do vzdělávání, především kvůli výkonu obecní agendy a nedostatečné personální kapacitě. Nenacházíme rozdíl mezi obcí s neuvolněným starostou a obcí s uvolněným starostou, kde není ustavena obecní rada.

**Graf 21: Odpovědi účastníků vzdělávání dle velikosti obce a města**



Zdroj: Dotazníkové šetření, říjen 2021, N=556

95% obcí v České republice má méně než 5000 obyvatel. U obcí s uvolněným starostou, kde je ustavena obecní rada, a u měst, je vidět jednotlivě zájem radních, výjimečně i zastupitelů. Uvolnění starostové nejeví veliký zájem o vzdělávání, pravděpodobně díky rozsáhlé agendě a díky spoléhání se na odbornost v rámci úřadu či na externí odborníky.

**Tab.č.10: Přehled největších subjektů zapojených do vzdělávání – obce (výčet hodin)**

	Celkem	Prezenčně	Distančně	On-line
Ostrava jih	5723	22	5387	314
Karviná	6893	86	5576	1231
Havířov	7543	312	6648	583

Zdroj: Statistika, projekt Efektivní správa obcí, SMOČR, říjen 2021



## 4.9 Zájem o vzdělávání dle funkce účastníka v rámci orgánu místní samosprávy (EO 9)

Zájem o vzdělávání dle funkce v rámci orgánu místní správy lze posoudit na příkladu údajů z jednoho vybraného kraje, viz kap. 4.7 a příklad Královéhradeckého kraje. Královéhradecký kraj vykazuje největší počet účastníků s bagatelní podporou – 169 podpořených účastníků (k termínu 31.10.2021). Z tohoto počtu, pouze čtyři účastníci jsou zastupitelé a jeden je starosta. Všichni pochází z jednoho města s počtem obyvatel pod 2 tisíce (1899 obyvatel Doudleby nad Orlicí). Dle vzorku respondentů dotazníkového šetření je zřejmé, že 77 % účastníků vzdělávání projektu ESO tvoří úředníci obce, 20 % volení představitelé a 3 % osoby jiné. Některé potřeby pracovníků obcí, kategorie „jiné“, jsou velmi specifické (účetní) a takové vzdělávání projekt ESO nenabízí. Respektive, jen obtížně lze u této kategorie účastníků dosáhnout podpory vyšší než 40 hodin.

Co se týká zapojení volených představitelů samosprávy, obvykle se školí jen starosta a místostarosta. Moravskoslezský kraj například vykazuje obec, kde jsou zapojeni do vzdělávání ESO všichni zastupitelé, i se starostou i místostarostou (Krásná pod Lysou Horou). Pro zapojení opozičních zastupitelů často záleží na spolupráci a atmosféře mezi koalicí a opozicí, neboť i v menších obcích se zpravidla nedostává důvěra a spolupráce. Největší zájem o vzdělávání má uvolněný starosta, tedy bez obecní rady, neboť většinu úkonů vykonává sám. Dále starosta uvolněný s obecní radou. Starosta je ten, který dostává informace a záležitosti, zda je předá zastupitelům.

Ohledně zapojení úředníků, dle interviewovaných respondentů některé profese na úřadech nejsou tak vhodné pro vzdělávání v rámci projektu ESO. Např. účetní, i matrika. Naopak problematika majetku je žádoucím tématem vzdělávání jak úředníků, tak volených představitelů. Čím více se jde do hloubky, tím více je potřeba většího specialisty, to se týká např. oblasti účetnictví. Je to velmi specifické. A to ESO nenabízí. V současné době je zájem o kurzy češtiny, základní způsoby chování, jednání s klienty.

Vedení projektu ESO udává, že kurzy jsou primárně vypisovány na neúřední dny, tj. primárně úterý, čtvrtek a částečně pátek. Účast na kurzech je částečně dána vysílací kapacitou (jak personální – obsluha současně běžících školení, tak i pohledem počtu účastníků) – např. za den je 7 kurzů s moderátory, dopoledne i odpoledne, pro menší počet, jindy méně kurzů, ale pro větší počet (max. v současné době v systému může být 100 účastníků).

Zájem o vzdělávání

Oslovení účastníci vzdělávání formulovali následující témata, která je zajímají v nabídce vzdělávání ESO:

**Témata ekonomická:** Audit, kontrola, bytové hospodaření, čerpání FKSP v příspěvkových organizacích zřizovaných obcí, daňová problematika ve vztahu k ÚSC a PO, dotační problematika škol a školských zařízení, zejména soukromých - z finančního/účetního i legislativního pohledu; zkušenosti z celé ČR, dotační tituly k programovému období 2021+, DPH, účetnictví obcí, PAP, mzdové účetnictví, fakturace, kontrola pro živnostenské úřady včetně zvláštních právních předpisů, místní poplatky a jejich vymáhání, oblast katastru nemovitostí, povinných náležitostí smluv pro KN, odměňování platem, vymáhání pohledávek, pojištění majetku, odpovědnosti, oblast insolvence, exekuce u místních poplatků, účetnictví,



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



daně veřejné sbírky, veřejné zakázky, archivace, skartace (malé obce, které nepoužívají elektronickou spisovou službu), zadávání veřejných zakázek, připravované novely, odpovědné veřejné zadávání, případně vzory pro administraci výběrových/zadávacích řízení, vymáhání pohledávek místních poplatků - konkrétní příklady, postupy.

**Témata sociální:** oblast zdravotnictví, opatrovnictví, sociální oblast- sociální práce, sociální služby a veřejná podpora, vztah příspěvkové organizace se zřizovatelem (sociální zařízení), veřejné opatrovnictví, oblast školství – řízení, např. správní řád versus zákon 109/2002 Sb. – ošetřovné.

**Území:** závazná stanoviska, zemědělský půdní fond, zeleň, odpady, životní prostředí, lesnictví, myslivost, odpadové hospodářství pro samosprávy, eroze půdy, památková péče, postavení obcí jako účastníka územních řízení, posuzování EIA a SEA, povolování kácení mimo lesních dřevin, státní památková péče na ORP, územní plánování, stavební řád, vodní zákon, stavební zákon, doprava - problematika místních komunikací, problematika registru vozidel a schvalování technické způsobilosti, obstrukční jednání ve správním řízení o přestupcích (dopravní přestupky).

**Témata další:** manažerská akademie - zmapování osobnosti, stanovení možností rozvoje, posílení dovedností - vytvoření osobnostních profilů, teambuilding, manažerské vzdělávání pro vedoucí, MS Word, marketing, matrika, vidimace, legalizace, správní poplatky, občanské průkazy a cestovní doklady, 106/1999, digitalizace, cvičné testy k úřednické zkoušce, dobrovolné svazky obcí a jejich zakládání, svazkové školy a jejich úskalí, el. spisová služba v praxi, GDPR, tvorba vyhlášek, kontrola pro živnostenské úřady včetně zvláštních právních předpisů, katastr nemovitostí, příspěvkové organizace, povinnosti obce na úseku požární ochrany, kontrolní činnost, přestupky na úseku zbraní a střeliva, služebnosti, oceňování podle e-břemen, spisová služba pro konkrétní agendy, správní řízení podrobně, školení k volbám, ke katalogu prací, problematika odměňování členů zastupitelstev, práce s programem Access, volební agenda, úřední deska, přestupkové řízení, zákon o regulaci reklamy, přestupky (některá témata jsou celkem rychle obsazená a další termíny nejsou vypsány).

## 4.10 Vliv pandemie COVID-19 na realizaci projektu (EO 10)

Přijatá opatření kvůli pandemické situaci realizátorem projektu

Realizační tým projektu začal komunikovat od března 2020 s územím i s řídicím orgánem (MPSV ČR) bezprostředně v reakci na usnesení vlády ČR č. 194 ze dne 12. 3. 2020. Veškeré prezenční kurzy byly zrušeny, řídicí orgán byl informován o závažné překážce v realizaci KA 02 - Realizace vzdělávání pro volené představitele a zaměstnance měst a obcí, potenciálně v naplňování bagatelní podpory (v danou dobu nikdo nemohl předvídat dosah nastalé pandemie). Odborný poradce projektu vypracoval v červenci roku 2020 první Zprávu o vzbě koronavirové krize na vývoj projektu ESO a plnění indikátoru proškolených osob, v dubnu roku 2021 pak Zprávu druhou, ve kterých jsou detailně popsány problémy, krátkodobá i dlouhodobá rizika, aktivity realizačního týmu, návrhy na řešení, a to především s ohledem na splnění bagatelní podpory.

V souvislosti s vyhlášením nouzového stavu vládou ČR a vydáním „*Výjimky týkající se realizace aktivit v projektech podpořených z OPZ*“ upravující bagatelnost podpory a rozšíření možnosti realizace aktivit také v elektronické a telefonické formě, začal projekt ESO nabízet cílové skupině i pořádání on-line kurzů.

Z tohoto důvodu již na jaře 2020 (v době první vlny koronaviru) vznikl on-line softwarový nástroj na



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



realizaci on-line webinářů, který je implementovaný do IT systému projektu ESO.

V prostorách SMOČR bylo vybudováno Multimediální vzdělávací a konferenční centrum, které je využíváno pro realizaci on-line webinářů. Cílem bylo zkvalitnit služby realizace on-line webinářů pro cílovou skupinu. Lektori, s kterými byly vedeny rozhovory, si práci v tomto multimediálním centru oblíbili. Oceňují technické vybavení velké obrazovky a mikrofonu. Mnozí z nich školení v tomto studiu upřednostňují před školením z domova.

Zprávy o realizaci projektu a zápisy z porad realizačního týmu projektu poskytují evidenci o hledání řešení v důsledku pandemie COVID-19. Průběžně bylo připravováno překlopení prezenčních kurzů na distanční vzdělávání, sledování vývoje přihlášených účastníků na kurzy i sledování včetně evidence přihlášených a odhlášených účastníků + rušení kurzů. Nevýhodou on-line kurzů je potřeba rozdělení jednoho prezenčního kurzu do dvou online.

Vzdělávací tým nastavil systém interních porad. Začalo vypisování kurzů pro celou republiku. Původní rozložení činnosti expertů po krajích v době on-line webinářů již nebylo tolik potřebné a přešlo se ke koordinaci vypisovaných témat z Centra edukačních služeb.

Po dobu vyhlášených mimořádných opatření bylo školení pozastaveno. I když opatření přestala být nařízená, o školení byl některé měsíce menší zájem (např. leden, únor 2021). Byly připravovány plány školení, ty obsahovaly plány kurzů tak, aby mohly proběhnout jak prezenční, tak online kurzy.

Docházelo průběžně k vypisování nových témat on-line webinářů. Online kurzy se musely nechat opět akreditovat u Ministerstva vnitra. Zde docházelo v době pandemie k dlouhým zpožděním, což byl problém pro projekt ESO.

Rozšiřovalo se portfolio nabídky vzdělávání, a to o soft skills, např. témata: komunikace, asertivita, time management, řešení konfliktních situací, zvládnání stresu a další.

Všichni projektoví manažeři, experti a lektori se shodují, že pandemie COVID-19 znamenala velký zásah do implementace projektu, do organizace vzdělávání a způsobila výpadek v poskytování vzdělávacích aktivit. Jistou dobu si projekt hledal cestu, jak dál, jak opět spustit proces vzdělávání.

V době zpracování průběžné evaluace, kdy bylo zřejmé, že se letní příznivý stav s pandemií COVID-19 začíná opětovně zhoršovat, pokračoval realizační tým v tlaku na obce, aby obce přesto vysílaly své úředníky na vzdělávací akce projektu ESO. Vedení SMOČR a realizační tým projektu ESO diskutují o vhodné strategii do dalších měsíců i pro případ zhoršení epidemiologické situace s cílem dosáhnout 4 325 podpořených osob s bagatelní podporou 40 hodin vzdělání. Diskutuje se přístup k obcím a úřadům, které už mají větší počet úředníků proškolených a je lepší pravděpodobnost dosažení cíle bagatelní podpory. Obcím jsou nabízeny různé motivační prvky, jejichž přínos je však zapotřebí dále posoudit a případně upravit.

#### *4.10.1 Vliv pandemické situace na zájem cílových skupin o projektové aktivity*

V době vyhlášeného nouzového stavu či jiných mimořádných opatření v roce 2020 a 2021 došlo k rušení plánovaných prezenčních kurzů. Kurzy byly ovšem rušeny i v době zhoršující se situace před vyhlášením nouzového stavu. Dle členů realizačního týmu projektů důvodem byl malý zájem úředníků o účast na hromadných akcích z obavy před pandemií. Velká nemocnost potenciálně vzdělávaných osob, úředníků i zastupitelů snižovala počty úředníků pro výkon samosprávných i přenesených povinností. Nebylo tudíž možno uvolňovat úředníky pro vzdělávání.

I ze strany lektorů docházelo na počátku pandemie a následného zavádění online formy vzdělávání k silnému omezení zájmu. Často byly obavy i ze strany zaměstnavatelů (obecních, městských či krajských





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



úřadů), kteří přímo omezili či dokonce zakázali svým pracovníkům účast na vzdělávacích akcích. Členové Centra edukačních služeb udávají, že se potýkali i s omezenou nabídkou prostor vhodných pro potřeby školení a omezeným zájmem lektorů. Konzultovaní lektori, po ročním fungování online vzdělávání, přechod prezenčního vzdělávání na online vzdělávání nakonec považovali za bezproblémový a v mnoha směrech pozitivní.

V důsledku opětovných opatření proti šíření onemocnění COVID-19 docházelo ke zrušení plánovaných vzdělávacích kurzů. CES rozšiřoval nabídku distančního vzdělávání formou e-learningových kurzů a zařazením on-line kurzů, nabídky distančního vzdělávání formou e-learningových kurzů a také nově zařazením on-line kurzů, které umožňují interakci mezi účastníky a s lektorem prostřednictvím on-line nástroje.

Výhodou on-line kurzů pro účastníky byl fakt, že se mohli z jakéhokoli místa přihlásit do kurzu a uspořit čas na cestování. Zvětšila se nabídka termínů jednotlivých témat. Naproti tomu, nevýhodou bylo rozdělení jednoho 8hodinového prezenčního kurzu do dvou čtyřhodinových. Častým problémem na straně účastníků on-line akcí je špatná kvalita technického vybavení či kvalitní připojení. Práce s uživateli a poskytování podpory účastníkům kurzů s technickými problémy se stalo náplní práce člena expertního týmu vzdělávání.

Člen edukačních služeb uvádí následující nejčastější nedostatky na straně uživatele:

- neznalost hesla, a tudíž potřeba vystavit nové, neznalost uživatelského jména nebo účastníci mají dvě (např. jedno v práci, jedno doma)
- účastníci často pracují v home office, avšak mají problémy s připojením nebo připojení nemají
- nejsou přihlášení na kurz (přihlásili se pouze personalistovi), možnost doplnění dle kapacity, volají, jestli se někdo neodhlásil, chtějí se přihlásit
- nejsou přihlášení na kurz, jsou přihlášení jen personalistce
- nemají vyplněný profil na sto procent, nepustí je to do kurzu, neví, kde kliknout na vstup po kurzu
- špatný prohlížeč, potřeba restartovat počítač
- zapínání a vypínání on-line, sluchátka, mikrofonu, kamery
- problémy s následným vystavením certifikátů, neboť účastníci mají špatně vyplněný profil (není úředník), mají špatně místo či datum narození.

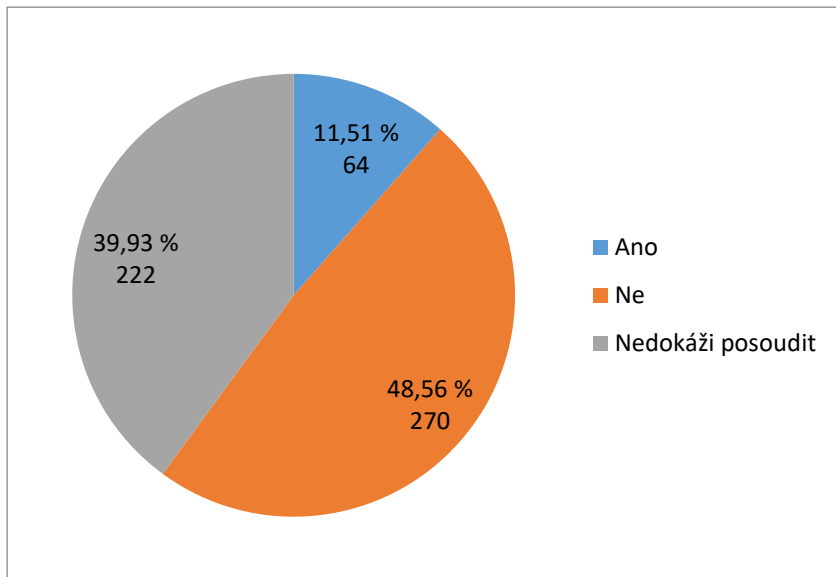
Shromážděná evidence dat z prováděné evaluace ukazuje na rostoucí význam poskytování technické podpory účastníků v průběhu on-line vzdělávacích aktivit.





## Dotazníkové šetření

**Graf 22: Domníváte se, že ochota vzdělávat se díky pandemii COVID-19 klesla?**



Zdroj: vlastní šetření, říjen 2021, N=556

Výsledky šetření mezi oslovenými účastníky vzdělávacích kurzů projektu ESO přináší následující sdělení: Téměř polovina dotazovaných je přesvědčena, že ochota vzdělávat se i v době pandemie COVID-19 neklesla. 40 % účastníků neví, nedokáže posoudit. Pouze necelých 12 % účastníků se domnívá, že v důsledku COVID-19 klesla ochota vzdělávat se. Toto sdělení koreluje i se sdělením lektorů v projektu ESO, kteří pozitivně vnímají formu online vzdělávání a hlásí velkou návštěvnost webinářů a distančních forem vzdělávání.

Výsledky šetření neodpovídají sdělení členů realizačního týmu projektu, ohledně zájmu o školení v době omezeného kontaktu v důsledku opatření pandemie COVID-19. Realizační tým komunikoval průběžně s tajemníky a personalisty, starosty, kteří však v době pandemie a vyhlášeného výjimečného stavu omezili svým zaměstnancům účast na školeních a současně zamezili poskytování svých prostor pro vzdělávání.



## 5. Závěr a doporučení

### 5.1 Závěr

Projekt Efektivní správa obcí je rozsáhlým a komplexním projektem s početným realizačním týmem včetně externě najímaných specialistů na komunikaci s cílovou skupinou a věcně příslušnými lektory. Ze strany vedení organizace SMOČR a členů realizačního týmu projektu je patrné, že očekávání od realizace projektových aktivit jsou poměrně velká, což souvisí s ambiciózním cílem SMOČR vzdělávat volené představitele měst a obcí a úředníky a zároveň splnit limit, že účastníkem/podpořenou osobou z hlediska indikátorů, je pouze osoba, která získala v projektu podporu v rozsahu minimálně 40 hodin<sup>12</sup>.

Po třech letech realizace vzdělávání dochází k očekávanému nárůstu počtu podpořených osob a k datu 31. 10. 2021 činí 821, což je 19 % cílového stavu 4 325 podpořených účastníků vzdělávání. Vzdělávacími aktivitami k tomuto datu však prošlo přibližně 15 000 účastníků, a to s rozdílným počtem absolvovaných vzdělávacích hodin, viz Tab. č. 3: *Přehled statistik ke konci října 2021*.

Velkým zklamáním realizovaného projektu je limitovaný zájem volených představitelů měst a obcí o vzdělávání. Pouze necelých pět procent dosud vykázaných podpořených osob tvoří zastupitelé měst a obcí, převážně starostové.

Přesto jsou konzultovaní členové realizačního týmu i spolupracující specialistů pro práci s cílovou skupinou přesvědčeni, že projekt dává smysl a je potenciál, aby byl úspěšně ukončen. Za tím cílem je třeba zintenzivnit projektové řízení a reagovat především na přetrvávající negativní dopady pandemie COVID-19. Evaluátor doporučuje posílit adresné úkolování a kontrolu stanovených milníků v harmonogramu projektových aktivit. Je nutné pokračovat v kontrole rizik s cílem eliminace rizik. Aktuálním rizikem pro účast volených představitelů obcí i zaměstnanců obecních a městských úřadů jsou komunální volby v říjnu 2022 a související zesílení nezáměru o vzdělávací procesy.

Realizace klíčové aktivity vzdělávání byla poznamenána koronavirovou krizí v posledních mnoha měsících. Došlo k úpravám a k online metodám výuky. Evidence shromážděných dat ukazuje, že projekt je vnímán účastníky a lektory jako dobře fungující, zvláště co se týká organizace kurzů, technického zabezpečení, komunikace s lektory. Podařilo se transformovat prezenční kurzy na úřadech do distanční formy, což nyní funguje. Pro lektory jsou podmínky spolupráce vyhovující.

Většina z dotazovaných starostů/zastupitelů i úředníků vnímá jako klíčové nejen pořádání jednorázových školení, ale také pořádání ucelených vzdělávacích bloků, které SMO ČR v rámci projektu „Efektivní správa obcí“ plánoval nabízet a nabízí (Riziko nenaplnění indikátoru 6 26 00). Naprostá většina respondentů dotazníkového šetření se domnívá, že získané poznatky využije v praxi. Očekávání většiny účastníků byla splněna, obsah kurzů považují za přínosný a zajímavý. Respondenti uvádějí, že získali přehled, zlepšení svých znalostí, případně se jen utvrdili ve svých znalostech.

Projektové aktivity nadále probíhají, mnohé plánované výstupy byly splněny. Příručka pro zastupitele byla vydána v roce 2018 a distribuována i v dalších letech. Pro komunální volby 2022 se projednává příprava dalšího vydání příručky. V rámci právní poradny bylo navrženo zavedení motivačního prvku k možnostem čerpání jejich služeb ve vazbě na intenzitu vzdělávání zastupitelů a zaměstnanců dané obce. Tyto motivační prvky je však zapotřebí průběžně revidovat, aby plnily motivační funkci.

<sup>12</sup> Další podmínkou tzv. bagatelnosti podpory je, že alespoň 20 hodin z podpory nemá charakter elektronického vzdělávání. Viz Obecná část pravidel pro žadatele a příjemce v OPZ, 1.7.2021



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Rostou požadavky na IT systém, a to jak ze strany uživatelů online vzdělávání, tak expertů, lektorů a členů realizačního týmu projektu. Technická podpora uživatelů patří ke kvalitě poskytovaných služeb.

## 5.2 Doporučení

Doporučení reagují na identifikované problémy zmapované v procesu sběru a následné analýzy dat. Všechna doporučení jsou adresována realizačnímu týmu projektu prostřednictvím ředitele projektu/odborného vedoucího specialisty k realizaci v krátkodobém horizontu (zvláště ve spolupráci s vedoucím expertem na procesy ve vzdělávání).

### Doporučení č. 1: Strategické řízení projektu

Formulovat jasnou strategii na dosažení stanovených cílových hodnot indikátorů. Stanovit si časté kontrolní milníky tak, aby byl včas zjištěn posun či skluz realizace projektu nebo některé z dílčích aktivit. Konkrétní úkoly i nad rámec požadavků projektu každý týden kontrolovat na pravidelných poradách. Inovovanou strategii jasně komunikovat v rámci realizačního týmu projektu, v širším rámci se spolupracujícími specialisty na práci s cílovou skupinou v území a dále, a zvláště, s vedením Svazu měst a obcí a s vedením svazové kanceláře. Toto doporučení je navrženo řediteli projektu, který je hlavním odborným vedoucím specialistou projektu.

### Doporučení č. 2: Průběžná komunikace s vedením SMOČR

Kontinuálně informovat vedení Svazu měst a obcí ČR, především přesvědčovat o přínosech inovovaného systému projektového řízení ESO, usnadnit pochopení nově definovaných postupů a ve vykazování pokroku v tzv. dosahování bagatelní podpory. Toto doporučení je navrženo řediteli projektu, který je hlavním odborným vedoucím specialistou projektu.

### Doporučení č. 3: Personální záležitosti upravit, dále stimulovat týmovou spolupráci

V zodpovědnosti ředitele projektu je navrhnout úpravu týmu podle zvolené strategie, dát projektovým zaměstnancům jistotu a nechat prodloužit či navrhnout nové pracovní smlouvy, a to do konce projektu v dubnu 2023. Důležitou rolí ředitele projektu je motivovat kolegy v týmu, udržovat dobré vztahy, a to použitím osvědčených nástrojů – hlídání termínů, milníků projektu a adresné plnění úkolů. Tak, aby každý z týmu viděl postup celého projektu a jeho aktuální stav.

### Doporučení č. 4: Monitorování plnění indikátoru

Zintenzivnit sledování a vyhodnocování plnění monitorovacího indikátoru spojeného s bagatelní podporou, s přímými účastníky v jednotlivých obcích a krajích a v případě potřeby vhodně využívat zvýšenou poptávku po vzdělávacích aktivitách v těch krajích, kde k ní bude docházet. Tímto způsobem lze vhodně předcházet případným problémům s plněním stanovené cílové hodnoty pro počet účastníků, zejména v souvislosti se skutečností, že právě dostatečný zájem ze strany cílové skupiny zastupitelů patří mezi zatím nejméně naplněné předpoklady projektu.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



#### Doporučení č. 5: Zacílení vzdělávacích aktivit

I nadále vytvořené i nově připravované vzdělávací kurzy a bloky dle potřeb cílové skupiny vhodně upravovat tak, aby byly pro cílovou skupinu nejen přínosné, ale i atraktivní. Využívat podnětů od lektorů, expertů vzdělávání a specialistů v území, předjednat vzdělávací témata se zástupci obcí, plánovat vzdělávací aktivity v dostatečném předstihu. Reflektovat riziko nenaplnění indikátoru 6 26 00.

#### Doporučení č. 6: Efektivně propagovat připravené vzdělávací aktivity projektu ESO

Efektivně doporučovat nabídku vzdělávacích aktivit všem starostům měst a obcí, členů SMOČR, a to na všech akcích SMOČR, např. na krajských setkáních na jaře 2022, a to pokud možno v atraktivních časech, kdy jsou účastníci příslušných svazových akcí co nejvíce soustředěni na projednávaná témata. Pokračovat v kontaktu se Sdružením tajemníků, členem Svazu, a realizovat efektivní propagační aktivity s následným přímým oslovením tajemníků ze strany expertů na procesy ve vzdělávání a specialistů pro práci s cílovými skupinami v území. Pokračovat v pravidelné komunikaci s tajemníky o kurzech, propagovat vzdělávací nabídky projektu ESO na krajských akcích Sdružení tajemníků, v uveřejňování osvětových a informačních článků.

#### Doporučení č. 7: Péče o lektory

Kvalita vzdělávacích služeb realizovaných kvalitními lektory je předpokladem pro efektivní vzdělávání, které vede i k vyšší kvalitě výkonu veřejné správy. Je důležité zintenzivnit spolupráci s lektory, umožnit v rámci projektových pravidel adekvátní finanční ocenění a pokud možno zazávkování aktivní spolupráce na rok 2022. Reflektovat tak riziko omezené kapacity lektorů a potřebu většího množství vzdělávacích kurzů v roce 2022.

#### Doporučení č. 8: Posouzení nabídky vzdělávání zastupitelů zvolených v říjnu 2022

Pro realizační tým projektu i vedení SMOČR je otázkou, zda nadále zastupitele oslovovat a zapojovat do vzdělávání další osoby, a to zvláště v souvislosti s volbami v říjnu 2022. Na základě evaluačních zjištění není doporučováno oslovovat další nové potenciální účastníky vzdělávání, ani z řad nově zvolených zastupitelů. Cílem je pracovat s účastníky, kteří jsou již v systému vzdělávání projektu ESO a mají pravděpodobnost dosažení bagatelní podpory. Přesto, vzhledem k pravému poslání projektu ESO a SMO, je doporučeno v červnu 2022, v rámci dosažení stanoveného milníku proškolených osob, tento aspekt znovu posoudit dle aktuální situace.

#### Doporučení č. 9: Aktualizace webových stránek

Okamžitě aktualizovat informace na webových stránkách projektu ESO. Například sekce aktuality ESO obsahuje informace z ledna 2021, tedy téměř rok staré. Přání do nového roku se týká ne roku 2022, nýbrž roku 2021.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## 6. Přehled použitých datových zdrojů

Projektová žádost včetně příloh

Zprávy o realizaci projektu a jejich přílohy z realizovaných aktivit (1. – 9. ZoR)

Webové stránky projektu <https://projekteso.cz>

Interní data/statistika o počtech podpořených a proškolených osob

Smlouva o dílo mezi SMOČR a CpKP střední Morava

Webové stránky vzdělávacích organizací



## Příloha I. Přehled statistik projektu ESO k datu 1. 1. 2022

Přehled statistik vzdělávání projektu ESO k datu 1. 1. 2022

### Úředníci, vedoucí úředníci, ostatní

Bagatelní podpora	
Podpořených osob:	1131

Prezenční+online		Distančně (e-learning)	
Počet účastníků 1-4 hodiny:	1105	Počet účastníků 1-4 hodiny:	0
Počet účastníků 5-9 hodiny:	4522	Počet účastníků 5-9 hodiny:	12
Počet účastníků 10-14 hodiny:	1096	Počet účastníků 10-14 hodiny:	357
Počet účastníků 15-19 hodiny:	1572	Počet účastníků 15-19 hodiny:	155
Počet účastníků nad 20 hodin:	1389	Počet účastníků nad 20 hodin:	2405

### Zastupitelé, starostové, místostarostové

Bagatelní podpora	
Podpořených osob:	50

Prezenční+online		Distančně (e-learning)	
Počet účastníků 1-4 hodiny:	163	Počet účastníků 1-4 hodiny:	0
Počet účastníků 5-9 hodiny:	481	Počet účastníků 5-9 hodiny:	3
Počet účastníků 10-14 hodiny:	427	Počet účastníků 10-14 hodiny:	10
Počet účastníků 15-19 hodiny:	128	Počet účastníků 15-19 hodiny:	1
Počet účastníků nad 20 hodin:	102	Počet účastníků nad 20 hodin:	21



## STAV K 1. 1. 2022

Region	Počet os. celkem	Bagatelní podpora	20+ hod. (bez bagatelní podpory)	15-19 hod. prezenčně	10-14 hod. prezenčně	5 - 9 hod. prezenčně
Hlavní město Praha	854	45	51	68	65	356
Jihočeský kraj	1 150	102	175	146	116	348
Jihomoravský kraj	1 708	218	139	183	130	551
Karlovarský kraj	627	19	38	65	35	227
Kraj Vysočina	1 056	50	118	95	88	348
Krajský úřad Středočeského kraje	222	3	15	17	27	126
Královehradecký kraj	1 307	206	123	135	170	411
Liberecký kraj	540	12	27	51	89	176
Moravskoslezský kraj	1 815	144	249	303	265	919
Olomoucký kraj	760	46	66	119	63	262
Pardubický kraj	958	82	57	120	63	338
Plzeňský kraj	669	39	89	80	69	253
Středočeský kraj (východ)	582	30	41	37	96	217
Středočeský kraj (západ)	786	73	98	73	97	247
Ústecký kraj	862	36	91	96	59	316
Zlínský kraj	1 010	76	113	110	90	346
	<b>14 906</b>	<b>1 181</b>	<b>1 490</b>	<b>1 698</b>	<b>1 522</b>	<b>5 441</b>

Zdroj: Statistika projektu ESO, SMO ČR





## Příloha II. Soubor otázek pro rozhovory se zástupci projektového řízení, se specialisty a lektory

*Evaluační otázky jsou součástí Vstupní evaluační zprávy projektu a jsou zaměřeny na posouzení procesů projektu Efektivní správa obcí (procesní evaluace), říjen 2021*

- I.1 Probíhají aktivity projektu v souladu s plánem realizátora?
- I.2 Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejvíce refletovaly potřeby cílové skupiny?
  - I.2.a Refletoval časový rozsah školení potřeby cílové skupiny?
- I.3 Jak je realizace projektu ovlivněna alternativními vzdělávacími aktivitami pro cílovou skupinu (Institut pro veřejnou správu, Sdružení místních samospráv apod.)?
- I.4 Jaký zájem mají o vzdělávání volení zástupci samosprávy?
  - I. 4. a. Odpovídá jejich zájem původnímu předpokladu realizátora projektu?
- I.5 Jaký zájem o vzdělávání mají zájem zaměstnanci úřadů územní samosprávy?
  - I.5.a Je patrný rozdíl v zájmu o kurzy akreditované podle zákona 312/2020 o úřednících samosprávných celků a kurzy neakreditované?
- I.6 Jaký zájem mají cílové skupiny o distanční vzdělávání?
- I.7 Jak se zájem o účast na kurzech samotná liší podle jednotlivých regionů?
  - I.7.a Je zájem o účast i účast samotná v regionech přibližně rovnoměrná?
  - I.7.b Pokud není rovnoměrná, jsou patrné rozdíly v zájmu obcí ležících na periferním území na jedné straně a v metropolitních oblastech na straně druhé?
- I.8 Jak se zájem o účast a účast na vzdělávání liší dle velikosti obce?
  - I.8.a Existuje korelace mezi velikostí obce a zájmem o vzdělávací aktivity?
  - I.8.b Jak se zájem o vzdělávání i účast na vzdělávání liší v těchto kategoriích obcí?
- I.9 Jak se liší zájem o vzdělávání dle funkce účastníka v rámci orgánu místní samosprávy?
  - I.9.a Převažují starostové mezi zájemci o konzultaci v těchto kategoriích obcí?
- I.10 Jak byla realizace projektu ovlivněna pandemickou situací ve spojitosti s COVID-19?
  - I. 10.a K jakým opatřením přistoupil kvůli pandemické situaci realizátor projektu?
  - I. 10.b Jak byl pandemickou situací ve spojitosti s COVID-19 ovlivněn zájem cílových skupin o projektové aktivity?



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## **Příloha III. Samostatná příloha – Dotazníkové šetření, říjen 2022**

## Příloha III. Samostatná příloha - výsledky z dotazníkového šetření

Východiskem pro naplnění zadání a předmětu smlouvy bylo uplatnění dotazníkového šetření, tedy kvantitativního metodologického přístupu. Podkladem pro dotazování byl zadavatelem schválený zjišťovací nástroj – dotazník se zjišťovacími otázkami doplněnými o prostor pro uvedení možných komentářů.

Dotazování bylo provedeno CAWI technikou sběru dat. V on-line prostředí byl vytvořen interaktivní webový dotazník, pro zvýšení míry návratnosti se prostřednictvím emailové komunikace uskutečnila jedna urgence respondentů. Dotazník byl schválen zadavatelem, obsahoval také několik otevřených otázek, pomocí nichž byly sledovány kvalitativní aspekty sledovaných skutečností. Dotazník byl vytvořen na základě metodiky, uplatněné a schválené ve Vstupní evaluační zprávě. Aby byly odstraněny možné nepřesnosti ve formulaci otázek, byla ještě před započítáním vlastního výzkumného šetření provedena interní pilotáž dotazníku.

K výběru respondentů byla použita databáze uživatelů projektu ESO, shromážděná Svazem měst a obcí České republiky. O účast ve výzkumu byli požádáni zástupci všech cílových skupin, a to reprezentanti od malých obcí až po statutární města. Podmínkou k zařazení bylo absolvování nejméně 12 hodin školení prezenčně či on-line. Výzva k vyplnění dotazníku byla adresována přímo uživatelům výstupů projektu – tedy školení, příručky či poradenství.

Data byla získávána pomocí on-line dotazníku, který vyplňují jednotliví respondenti samostatně. Celkem bylo s žádostí o vyplnění dotazníku osloveno 4319 uživatelů, z toho 236 žádostí se vrátilo nedoručených. V rámci jednotlivých cílových skupin bylo vyplněno celkem 556 dotazníků. Míra návratnosti v rámci jednotlivých cílových skupin tak činí 13,6 %.

Výstupy šetření:

Víte, kde najdete aktuální nabídku vzdělávacích akcí, poradenství, Příručku?

Pokud víte, tak kde?

Je nabídka pro Vás dostatečná?

Uvítal bych ještě

Jste zvolen/a poprvé, nebo již poněkolikáté?

Vyhovuje Vám časový rozsah vzdělávání?

Váš komentář:

Jak hodnotíte distanční vzdělávání, online komunikaci s poradci a elektronickou verzi příručky z technického hlediska – jsou pro Vás jednoduše technicky dostupné?

Váš komentář:

Preferujete distanční vzdělávání nebo prezenční?

Chybí Vám nějaká témata ve vzdělávání, poradenství, Příručce, ve kterých byste potřeboval/a získat více informací?

V případě, že chybí, tak jaká?

Znáte nějaké další vzdělávací kurzy, od jiných organizací?

V případě, že znáte, tak jaké?

Byl/a jste účastníkem vzdělávací akce, pořádané SMO ČR?

Jak jste se o nabídce vzdělávání dozvěděl/a?

Kdy probíhá/lo Vaše vzdělávání?

Na jaké téma je/byl vzdělávací kurz, kterého jste se účastnil/a?

Jednalo o prezenční vzdělávání nebo online kurz?

Vracíte se k materiálům pro vzdělávání, které jsou k dispozici online?

Domníváte se nyní, že využijete získané poznatky v praxi?

Již jste využil/a poznatky ze vzdělávání ve své práci?

Jaká byla Vaše očekávání o budoucím využití poznatků ze školení ve své práci? (nepovinná odpověď)

Jak konkrétně jste využil/a získané poznatky v práci, při řešení jakých praktických situací? (nepovinná odpověď)

Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že vzdělávání zvýšilo efektivitu Vaší práce?

Doporučil/a byste vzdělávací akci ostatním?

Je pro Vás vhodnější prezenční forma nebo online forma vzdělávání?

Vaše náměty a komentáře ke vzdělávání?

Znáte Příručku pro zastupitele, vydanou SMO ČR?

Jak jste se o nabídce Příručky dozvěděl?

Kdy jste začal používat Příručku?

Jaká témata z Příručky jsou pro Vás důležitá?

Vracíte se k informacím v online Příručce vícekrát?

Již jste využil informace z online Příručky ve své práci?

Jak konkrétně jste využil získané poznatky v práci, při řešení jakých praktických situací?

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že Příručka zvýšila efektivitu Vaší práce?

Doporučili byste Příručku ostatním?

Vaše náměty a komentáře k Příručce:

Využil jste poradenství, organizované SMO ČR?

Jak jste se o možnostech Poradenství dozvěděl?

Využil jste ve své práci Poradenství?

Jaká témata jsou pro Vás při konzultacích s poradci důležitá?

Dokázali poradci odpovědět Vaše dotazy vždy kvalitně a včas?

Využil jste Poradenství vícekrát?

Vyhovuje Vám komunikace s poradci online?

Již jste využil informace z Poradenství ve své práci?

Jak konkrétně jste využil získané poznatky v práci, při řešení praktických situací?

Doporučili byste využívání služeb Poradenství ostatním?

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že poradenství zvýšilo efektivitu Vaší práce?

Vaše náměty a komentáře k poradenství:

Domníváte se, že ochota vzdělávat se díky COVIDu klesla?

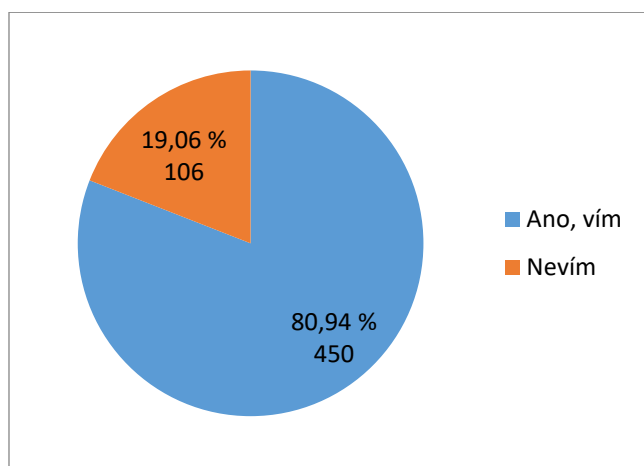
Domníváte se, že ochota vzdělávat se v průběhu funkčního období u samosprávy klesá od začátku období ke konci?

Jste:

Z jaké pozice jste vzdělávání využil?

Velikost obce

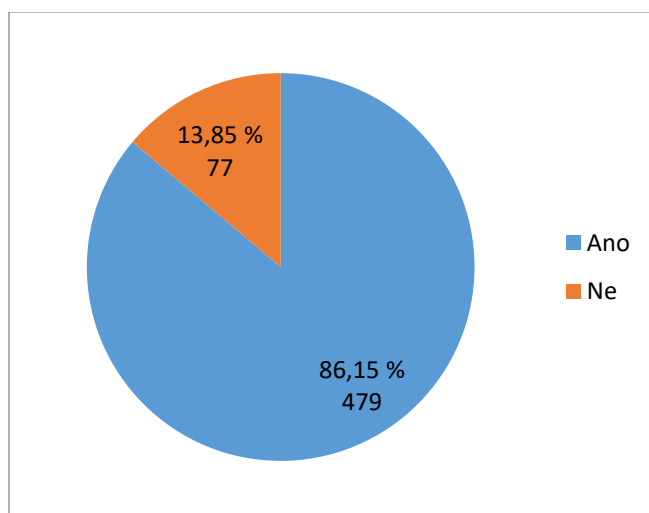
## Víte, kde najdete aktuální nabídku vzdělávacích akcí, poradenství, Příručku?



## Pokud víte, tak kde?

Zhruba polovina webové stránky projektu ESO, dále webové stránky SMO ČR Rovněž: Portál zastupitele / obdrželi jsme e-mailem i několik výtisků fyzicky / [poradnaproobce.cz/](http://poradnaproobce.cz/) smscr, info na email / [svazek@dsopribram.cz](mailto:svazek@dsopribram.cz) / zasílá zaměstnancům personální oddělení

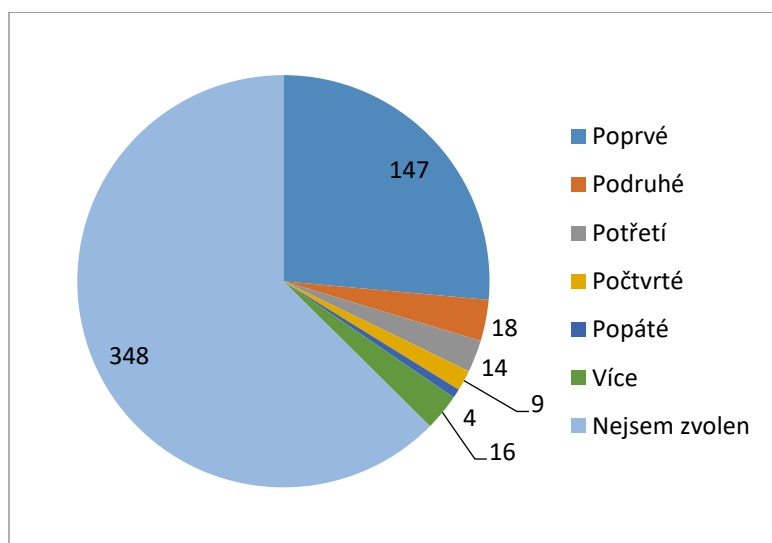
## Je nabídka pro Vás dostatečná?



## Uvítal/a bych ještě:

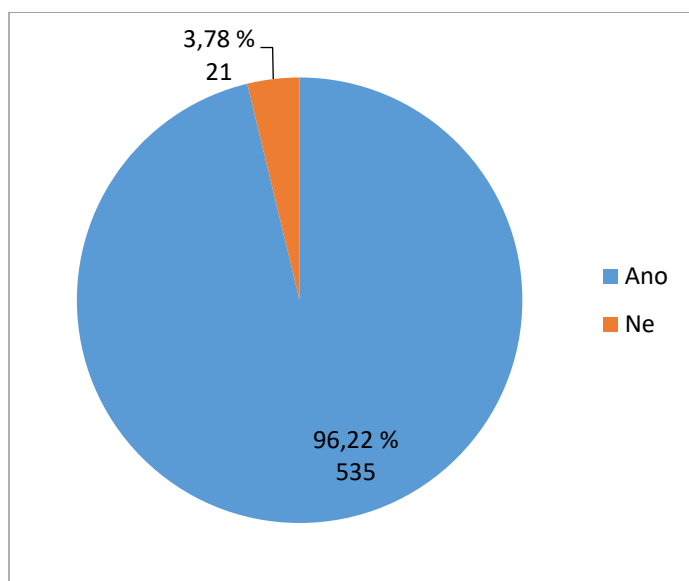
Agenda stavebního zákona, vyvlastňování / agendu BOZP a požární ochranu / akreditované školení k zákonům k ochraně zemědělského půdního fondu, nprotierozní vyhlášce, k novému stavebnímu zákonu / akreditované školení v rámci sociálních služeb / bytové hospodaření / celou šíří působnosti ORP / cvičné testy k úřednické zkoušce / informace o novém plánovacím období – dotace / katastr nemovitostí / kurz k novému stavebnímu zákonu (změny pro obce) / kurz pro památkovou péči / kurz rychločtení / kurzy a školení pro auditory / kurzy na téma manažerské dovednosti, zvládání stresu atd., které budou mít akreditaci. Tato témata jsou neméně důležitá / kurzy na úseku OŽP / kurzy týkající se matriky, je v nabídce pouze jedno školení / na samostatném kurzu probrat podrobněji elektronické podepisování, fikci podpisu / nový zákon o odpadech / oblast památkové péče / on-line kurzy k ověřování podpisů a listin (vidimace a legalizace) dle zákona č. 21/2006 Sb. / online seminář zaměřený na obstrukční jednání ve správním řízení o přestupcích (dopravní přestupky) / opatrovnictví, přestupky / problematiku účetnictví PO / spisová služba v podmínkách konkrétních agend - tento typ školení zoufale chybí i v komerčních nabídkách / školení na měkké dovednosti / školení na téma obstrukce účastníků přestupkového řízení / školení napříč agendou správy majetku města a veřejné zakázky malého rozsahu / školení o pokladně, veřejných sbírkách / Školení pro silniční správní úřad, resp. zákon o pozemních komunikacích. / Školení zaměřené podrobně na FKSP a školení na cestovní náhrady / Téma - vymáhání pohledávek v rámci samostatné i přenesené působnosti obce / územní plánování z hlediska obcí, co vše může obec požadovat do územního plánu, čeho se vyvarovat atd. / veřejné opatrovnictví / více kurzů se zaměřením na příspěvkové organizace a nejen ve školství, ale i v kultuře - máme divadla, orchestry, kulturní domy atd. Jak s majetkem, reklamou, reklamními předměty, volné vstupenky atd. / více kurzů týkající se živnostenské agendy / zákon 114/1992 Sb. / zaměřit kurz na státní památkovou péči / živnostenský zákon/ aby školení byla více v neúřední dny tj. úterý a čtvrtek a byly akreditované, započítatelné do povinného vzdělávání

## Jste zvolen/a poprvé, nebo již poněkolikáté?





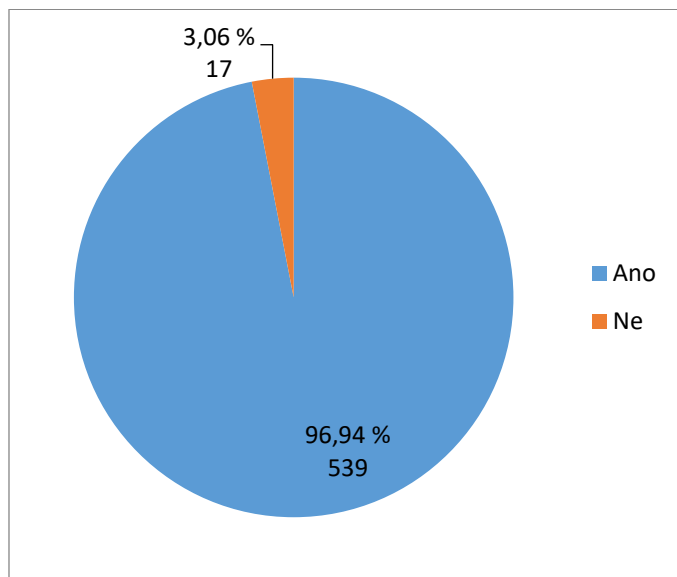
## Vyhovuje Vám časový rozsah vzdělávání?



### Váš komentář:

40 hodin na osobu je opravdu dost / Během úředních dnů není školení moc vhodné, tedy pondělí a středy není moc čas. Dobrým dnem je úterý nebo čtvrtek od 9-14 hod., školení do 16 hod. zejména v pátek nejsou atraktivní. / Je nesmyslné dávat vzdělávání v pátek do 16 hod, když budovy musíme opustit nejpozději do 15 hod a nyní již nemůžeme využívat homeoffice / Jednodenní školení by mohly být kratší, rozděleny do dvou dnů, také školení v pátek do 15 hodin je nešťastně zvolené. Preferovali bychom školení ve dnech pondělí až čtvrtek. / Příjemnější jsou mi školení, které jsou rozděleny na dvě části a konají se vždy od 9 hodin do 12:30 hodin. až na obědovou přestávku, která bývá pozdě / Uvítala bych, kdyby on-line kurzy byly max. do 16 hodin / Víceméně ano, musím se přiznat, že pro webináře mi vyhovují spíše kratší 4 hodinové rozsahy například rozděleny do dvou dnů vyhovuje, ale uvítala bych více jednodenních školení / Za dvoudenní školení bych očekávala dva certifikáty / Začínat až v 9:00 a do 12:30 není pro mě vhodné, protože mimo velká města se začíná pracovat od 7:00 a v 11:30 se chodí již na oběd. Také po obědě mám často už v jednu schůzku, tak to nestíhám. Začátek v 8:00 a max do 11:30. Odpolední kurzy by také nebyly špatné, protože dopoledne často musím od školení odcházet skrz práci apod. / Bohužel na straně zaměstnavatele není "asi dostatečné připojení" a nelze pohodlně z kanceláře školení aktivně sledovat. Interně máme nastaveno, že on-line školení musíme sledovat ze zaměstnání.

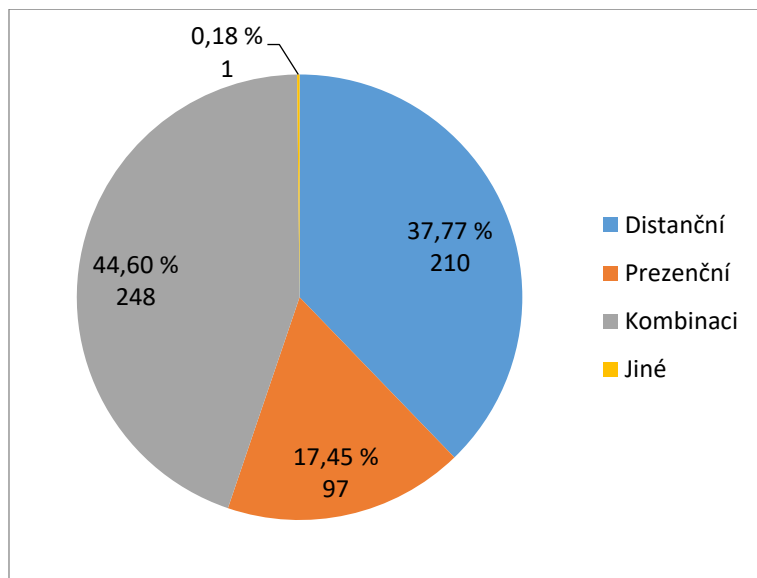
## Jak hodnotíte distanční vzdělávání, online komunikaci s poradci a elektronickou verzi příručky z technického hlediska - jsou pro Vás jednoduše technicky dostupné?



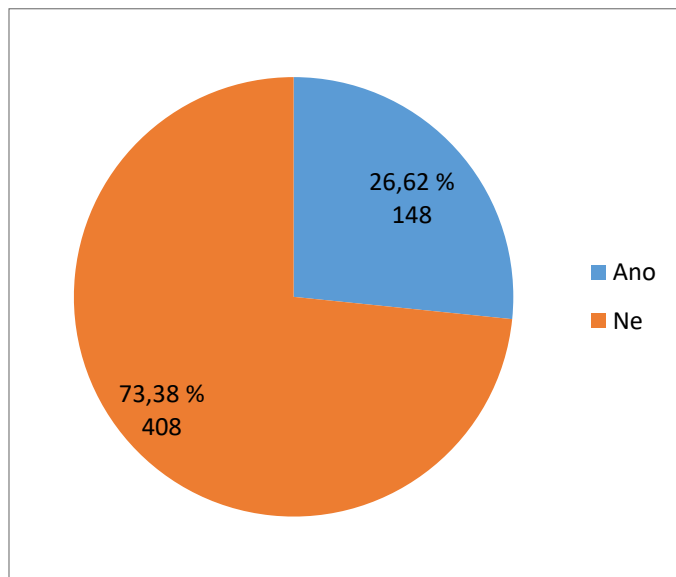
### Váš komentář:

Ano, ale samozřejmě prezenční školení a výuka má své a určitě bych se alespoň částečně k tomu vrátila. / Distanční vzdělávání mi umožní vyřídít část agendy na místě. Mohu se tak více vzdělávat, aniž bych musel hledat časový prostor pro výjezd. / Ideální vše na jednom místě - přímo u daného kurzu, skvělé je sdílení obrazovky, dostupnost prezentací kurzu / musím spolupracovat s IT / naprosto mi to vyhovuje, než se někam trmácet kolikrát od rána od 4 pěti hodin, doma za tmy kolem 8 večer, ale placené je 8 hodin ..., on-line je super / on-line komunikaci hodnotím jako výbornou alternativu k prezenčnímu školení, bez nutnosti dojíždět do místa konání školení (zpravidla přes půl republiky), přihlašování na kurzy, jejich sledování, komunikace přes chat je velmi jednoduché a skvěle funguje; přimlouvám se za pokračování této formy školení popř., aby zájemci měli na výběr mezi on-line školením a prezenční formou školení / Online semináře jsou pro mě skvělou volbou, jsem na mateřské dovolené a prezenční vzdělávání by pro mě bylo skoro nemožné. / Nevyhovuje mi v tom, že se nemohu v kanceláři tolik soustředit, když sedíme dvě. Poslouchám na sluchátka, ale stejně někdo do kanceláře stále chodí nebo zvoní telefony. Více klidu a sama v místnosti nebo prezenčně je lepší na osobní kontakt. / Prezenční vzdělávání je přínosnější, není nad osobní kontakt a sdělování si zkušeností / Technicky je vždy vše bez chybičky, jen občas se ralace odpojuje. Ale zatím jsem nezjišťovala, na čí straně problém vězí. / U některých vzdělávacích akcí padalo připojení velmi často, i když máme kvalitní připojení :-)

## Preferujete distanční vzdělávání nebo prezenční?



## Chybí Vám nějaká témata ve vzdělávání, poradenství, Příručce, ve kterých byste potřeboval/a získat více informací?



## V případě, že chybí, tak jaká?

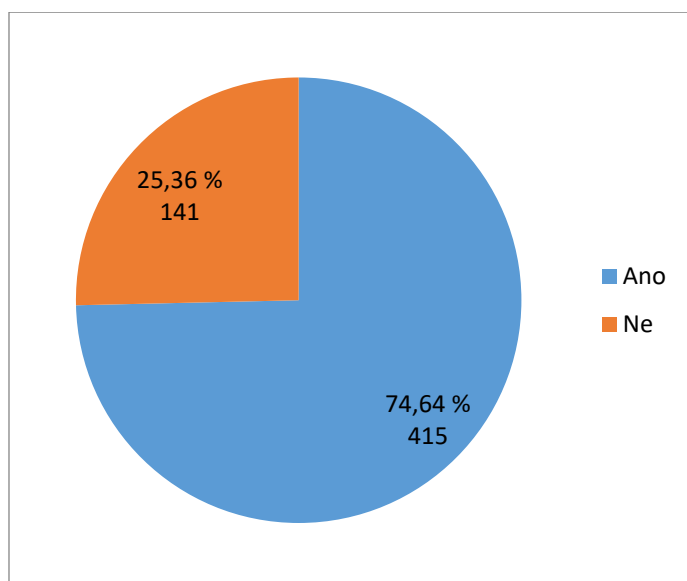
**Ekonomická:** Audit, kontrola, bytové hospodaření, čerpání FKSP v příspěvkových organizacích zřizovaných obcí, daňová problematika ve vztahu k ÚSC a PO, dotační problematika škol a školských zařízení, zejména soukromých - z finančního/účetního i legislativního pohledu; zkušenosti z celé ČR, dotační tituly k programovému období 2021+, DPH, účetnictví obcí, PAP, mzdové účetnictví, fakturace atd., kontrola pro živnostenské úřady včetně zvláštních právních předpisů, místní poplatky vymáhání, oblast katastru nemovitostí, povinných náležitostí smluv pro KN, odměňování platem, vymáhání pohledávek, pojištění majetku, odpovědnosti, oblast insolvence, exekuce u místních poplatků, účetnictví, daně veřejné sbírky, veřejné zakázky, archivace, skartace (malé obce, které nepoužívají elektronickou spisovou službu), zadávání veřejných zakázek, připravované novely, odpovědné veřejné zadávání, případně vzory pro administraci výběrových/zadávacích řízení, vymáhání pohledávek místních poplatků - konkrétní příklady, postupy

**Sociální:** oblast zdravotnictví, opatrovnictví, sociální oblast- sociální práce, sociální služby a veřejná podpora, vztah příspěvková organizace a zřizovatel (sociální zařízení), veřejné opatrovnictví, oblast školství – řízení, např. správní řád versus zákon 109/2002 Sb. - ošetřovné

**Území:** závazná stanoviska, zemědělský půdní fond, zeleň, odpady, životní prostředí, lesnictví, myslivost, odpadové hospodářství pro samosprávy, eroze půdy, památková péče, postavení obcí jako účastníka územních řízení, přiblížit tematiku posuzování EIA , SEA, povolování kácení mimolesních dřevin, státní památková péče na ORP, územní plánování, stavební řád, vodní zákon, stavební zákon, doprava - problematika místních komunikací, problematika registru vozidel a schvalování technické způsobilosti, obstrukční jednání ve správním řízení o přestupcích (dopravní přestupky)

**Další:** manažerská akademie - zmapování osobnosti, stanovení možností rozvoje, posílení dovedností - vytvoření osobnostních profilů, teambulding; manažerské vzdělávání pro vedoucí, MS Word, marketing, matrika, vidimace, legalizace, správní poplatky, občanské průkazy a cestovní doklady, 106/1999, digitalizace, cvičné testy k úřednické zkoušce, dobrovolné svazky obcí a jejich zakládání, svazkové školy a jejich úskalí, el. spisová služba v praxi, GDPR, tvorba vyhlášek, kontrola pro živnostenské úřady včetně zvláštních právních předpisů, katastr nemovitostí, příspěvkové organizace, povinnosti obce na úseku požární ochrany, kontrolní činnost, přestupky na úseku zbraní a střeliva, služebnosti, oceňování podle e-břemen, spisová služba pro konkrétní agendy, správní řízení podrobně, školení k volbám, ke katalogu prací, problematika odměňování členů zastupitelstev, práce s programem Access, volební agenda, úřední deska, přestupkové řízení (některá témata jsou celkem rychle obsazená a další termíny nejsou vypsány), zákon o regulaci reklamy, přestupky.

## Znáte nějaké další vzdělávací kurzy, od jiných organizací?



### V případě, že znáte, tak jaké?

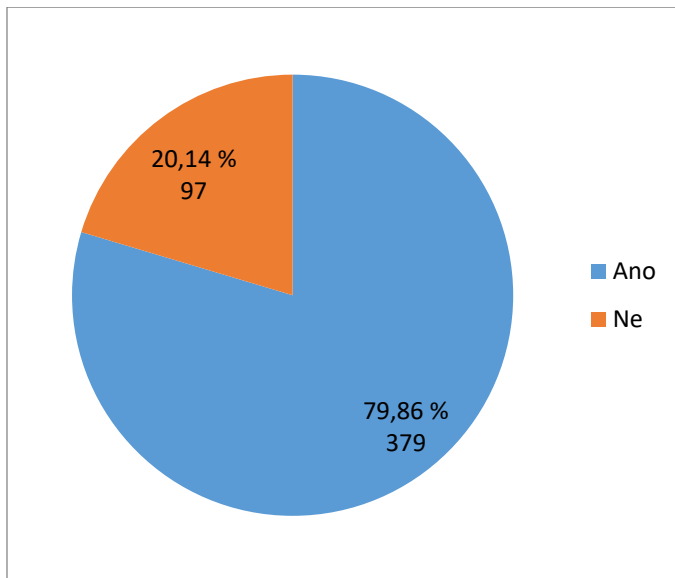
**Zmíněné organizace:** Institut Bernarda Bolzana v.o.s.; Aliaves & Co., ACQ Academy, Agentura Bova ANAG, NOVEKO, Aperta s.r.o., AQE academy, Bova, CAMPANUS, Catania Group; CIRCLE Education s.r.o., Cityfinance, Regionservis, Viavis, Catania, Columbus, ČIIA, VCVSCR, ČKAIT, Delego, ČMUD, Salvea Novatis, Evropské regionální centrum, Petr Sikora, fakta.cz, Hospodářská komora, <http://www.vavs.cz/> , <http://www.vcmorava.cz/> , <http://www.vccr.cz/> , <http://www.tsmvyskov.cz/> , <http://vzdelavani.noveko.cz/> , <https://www.integracentrum.cz/> , <http://www.vox.cz/> , <https://www.ibb.cz/> , <http://www.orkam.cz/> , <https://skoleni365.cz/statni-sprava/> , <https://tsmkurzy.cz>; <https://integracentrum.cz> a další, IBB, Kolumbus PM, školení365.cz, Radovan Dávid, Klub personalistů, Sociální rádce, IBB, [kurzy@noveko.cz](mailto:kurzy@noveko.cz), [mojekvalifikace.cz](http://mojekvalifikace.cz), Moravský dvůr, MUNI, MV ČR, VISK, Seminaria, CAMPANUS, Forum, Integra, NOVATIS SALVEA [info@seminare-pardubice.cz](mailto:info@seminare-pardubice.cz), NOVEKO, Orange academy, Altus, Orkam Plzeň s.r.o.; Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR; Catania Group s.r.o.; Falco Universum s.r.o.; F, Rentel a.s., Seminaria, QCM, UNIT, MPSV, Slezské vzdělávací centrum, TOP semináře, JUDr. Dávid, Dr. Jiří Staněk, EDUCOL, Dalet, TS Vyškov, IBB, Aliaves, Profesim, TSM, UcetniPortal.cz, VISK, VOX, Rentel, Vzdělávací agentura ČR s.r.o., Vzdělávací centrum Morava, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

**Dále:** krajské – např. Krajský úřad Královehradeckého kraje pořádá řadu tematických seminářů , kurzy od poskytovatelů dotací (zejména organizované CRR), kurzy od SMS, kurzy organizované městem, kurzy pořádané Regionem Slezská Brána, kurzy zaměřené na kybernetickou bezpečnost (NÚKIB), kurzy Institutu pro veřejnou správu Praha, vzdělávací agentury TSM, semináře MAS

#### Komentáře:

Denně mi přichází min. pět nabídek na různé kurzy, bohužel jsou placené /Do služebního e-mailu chodí neustále nabídky od různých vzdělávacích společností, které jsou, samozřejmě, zpoplatněny. /Před pořádáním seminářů od ESO jsem např. využívala nabídku ČMÚD (Český a moravský účetní dvůr) / Bezplatné jsou krajské a kurzy při ministerstvech při financování z projektů (sociální bydlení apod.)

## Byl/a jste účastníkem vzdělávací akce, pořádané SMO ČR?



## Jak jste se o nabídce vzdělávání dozvěděl/a?

**Například:** Z el. zpravodaje SMO, také od STMOU / byl jsem lektor ESO / bylo mi nabídnuta od kolegy starosty / díky projektu ESO / doporučení kolegů / doporučení od p. tajemníka / e-mail - oslovovací dopis Svazu měst a obcí / email personálního oddělení / na celostátním semináři STMOÚ ČR / na školeních mikroregionu / na úřadě (ORP) /od Ing. Sylvie Kovačkové / prostřednictvím schůzky s Mgr. Kušem / od specialisty na územní komunikaci SMO / od manžela, který pracuje na krajském úřadě / od vedoucího odboru MÚ / pomocí projektu CSS / prostřednictvím Mikroregionu Hořovice / prostřednictvím pracovnice personálního oddělení KÚ Zlínského kraje / prostřednictvím Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR z.s.

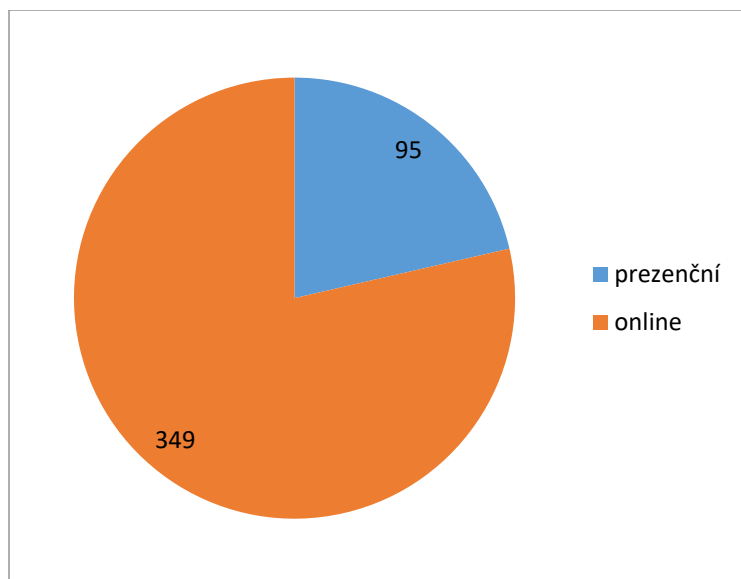
## Kdy probíhá/lo Vaše vzdělávání?

Nejvíce 2021 / Dříve v zasedací místnosti zaměstnavatele, nyní u PC / hlásím se průběžně / homeoffice nebo v práci / již spolupracujeme více než dva roky / na začátku mandátu / např. včera / Nepamatuji si, bylo toho více. / po vzniku ESO / poprvé v roce 2019 a pokračuje dosud /Průběžně od roku 2019 / PŘESNĚ NEVÍM, V PRŮBĚHU CELÉHO ROKU, ABSOLVOVALA JSEM CCA 10 KURZŮ:-) MOŽNÁ UŽ I VÍCE / stále probíhá, jsem přihlášená díky široké nabídce do více kurzů / započato od zahájení projektu, v roce 2019 více prezenčních kurzů přímo v území, od roku 2020 distanční forma kurzů

## Na jaké téma je/byl vzdělávací kurz, kterého jste se účastnil/a?

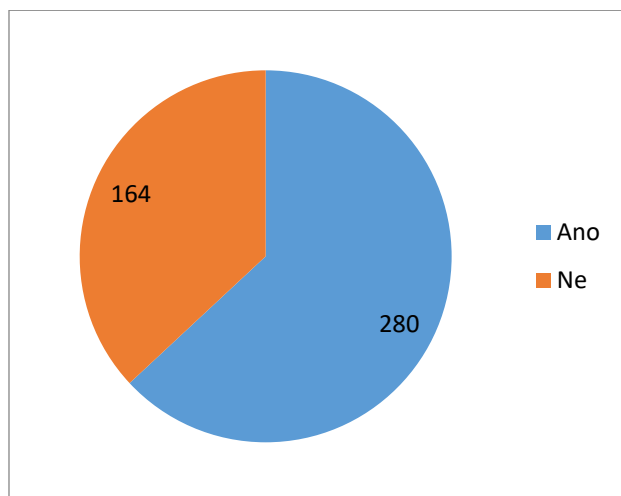
Asertivní dovednosti, Sebepoznání a komunikační dovednosti, Týmová spolupráce, Excel pro pokročilé, místní poplatky, finanční hospodaření, finanční kontrola, efektivní komunikace, práce s problémovými klienty, agenda přestupků, Správní řád od A do Z, Finanční kontrola ve veřejné správě, Čestina v úřední praxi, daňový řád, hospodaření obcí, poplatky a jejich vymáhání, finanční kontrola, developerské projekty, doručování, dotace EU, Efektivní jednání s problémovými zaměstnanci ÚSC, elektronizace veřejné správy, Eroze půdy, zadržení vody v krajině, Excel, Word, Time management, financování obcí, finanční kontrola ve veřejné správě aj., Finanční řízení, hospodaření s majetkem obce, hospodaření škol a školských zařízení, interní předpisy obcí, kontrolní řád, krizové řízení, kroniky obce, nakládání s majetkem malá rozpočtová pravidla, manažerská a personální témata, zákon o obcích, měkké - komunikační dovednosti, psychologie, odolnost, minimum úředníka, místní poplatky, Občanský zákoník a obce, Právo pro nepravvníky, Zákon o obcích, Řešení konfliktních situací, Personalistika, zákon o úřednících, posilování kognitivních dovedností, průvodce veřejnými zakázkami - Nastavení interního procesu zadavatele, přestupkový zákon, registr smluv, rozpočtové hospodaření obcí, seberozvojové, sociální služby, opatrovnictví, spisová služba, správní řád aj., správa místních poplatků, místní poplatky v praxi obci, správní právo, stavební zákon, strategické plánování, střet zájmů a podjatost ve veřejné správě, time management, právo pro nepravvníky, úřední deska, skartace, místní poplatky, úvod do práva pro nepravvníky, územní rozvoj, zakázky malého rozsahu, základní vědomosti starosty a ostatních úředníků, základy psychopatologie, vliv pozitivního a negativního myšlení na osobní výkonnost, správní řád od A do Z, úvod do práva pro nepravvníky, trénink paměti, time management, práce se stresem a prevence syndromu vyhoření, čeština v úřední praxi, zákon 106, Zákon o obcích a předpisy související - základní modul. A: První kontakt byl když jsme pořádali kurz pro nově zvolené zastupitele.

## Jednalo o prezenční vzdělávání nebo online kurz?





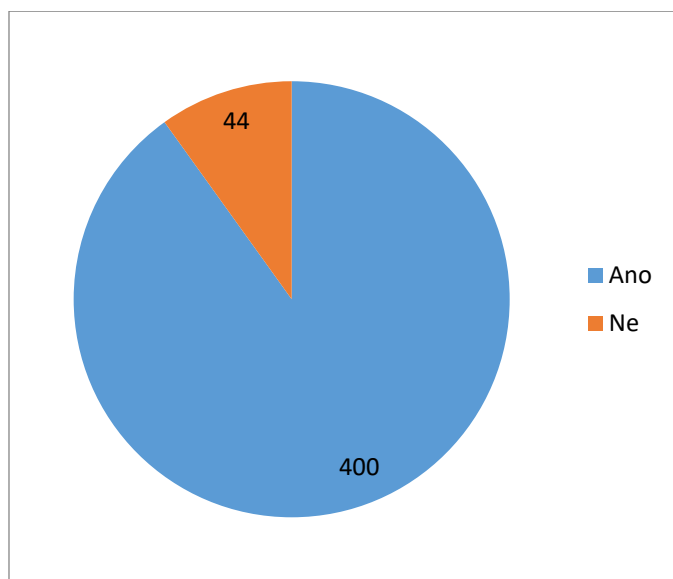
## Vracíte se k materiálům pro vzdělávání, které jsou k dispozici online?



## Domníváte se nyní, že využijete získané poznatky v praxi?

Ano 80% Další vybrané odpovědi: Ano při každodenní práci / ano, ale některé informace se neshodují s informacemi od jiných školitelů/ ano, ale uvítala bych více příkladů z praxe / ano, jsem nový zaměstnanec a školení mi pomohlo v ujasnění poznatků z praxe / nevracím se k materiálům, které jsou online, protože je mám většinou vytisknuté a mám u nich dopsané poznámky / chci tomu věřit / jak které :D / již jsem využil / nevím / TĚŠÍM SE, ŽE VYUŽÍJI, UKÁŽE ČAS. ALE JEDNOU PROŠKOLIT NESTAČÍ, JE TŘEBA SYSTEMATICKY NEUSTÁLE NA SOBĚ PRACOVAT, ABYCH BYLA DOBRÝ VEDOUČÍM A MÝM PODŘÍZENÝM SE SE MNOU DOBŘE PRACOVALO.

## Již jste využil/a poznatky ze vzdělávání ve své práci?



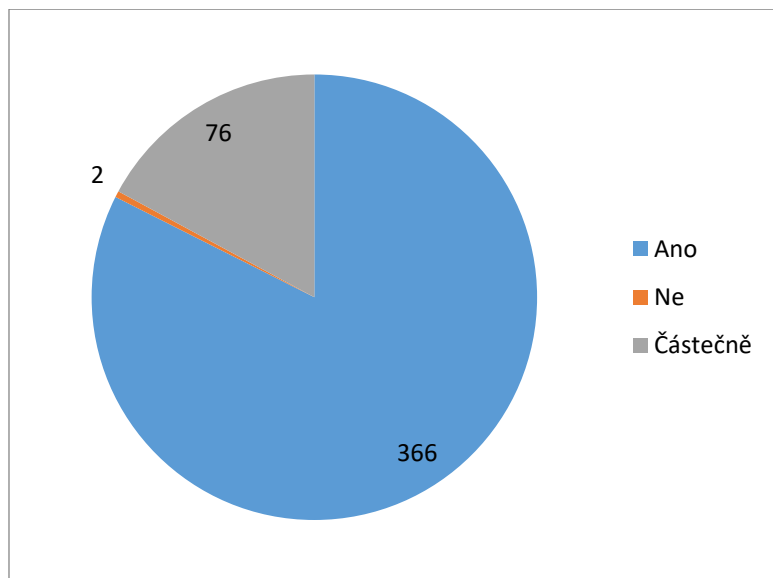
## **Jaká byla Vaše očekávání o budoucím využití poznatků ze školení ve své práci? (nepovinná odpověď)**

**Výběr odpovědí, majorita spokojena:** Očekávání bylo dostatečně splněno / lepší orientace v problematice veřejné správy jako celku / našla jsem v nich odpovědi na některé mé otázky / navlíkl jsem si témata podle svého zaměření / Školení splnila má očekávání. Ač mám dlouholetou praxi, z každého semináře si odnesu nové poznatky / seznámení se s tím, jak správně odvádět práci na malém úřadě, kde není kolega pro konzultaci nebo předání zkušeností / Upřímně mne překvapila profesionálnost lektorů. Kurzy na Projekt ESO považuji za výborné a mnohdy přínosnější pro svou práci, než kurzy placené od různých firem. / skutečnost předčila očekávání ze semináře / neutrální / přiměřená nutnosti absolvovat povinné vzdělávání úředníků / zejména k e-learningu jsem byla skeptická a úroveň kurzů mě velmi příjemně překvapila / ČEKALA JSEM VÍC KONKRÉTNÍCH PŘÍKLADŮ.

## **Jak konkrétně jste využil/a získané poznatky v práci, při řešení jakých praktických situací? (nepovinná odpověď)**

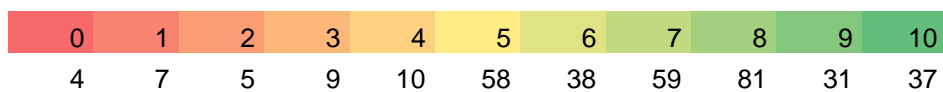
**Příklady:** Byla provedena opatření dle doporučení lektorů / čeština v úřední praxi- psaní emailů, excel- při tvoření různých přehledů a podkladů pro hodnocení apod./ dání určitých skutečností do souladu / díky kurzu se předělaly veřejnoprávní smlouvy o poskytnutí dotací. / Home office - smlouva, její náležitosti. Co musí být uvedeno, aby byla v pořádku. Obecně oblast personalistiky. / Hospodaření obce, zpracování zápisů z jednání / jednoznačně při správních řízeních a také u spisové služby - zejména u archivace / když jsem si nebyla jistá u jednoho správného řízení lektor mi potvrdil, že je to správně, tak jak to mám / Nájemní byty / náležitosti vedení úřední desky; forma odpovědí na žádost dle z. č. 106/1999; co přinese DEPO a na co se připravit do roku 2024; vedení spisové služby a podrobnosti ke spisovému řádu, elektronizace veřejné správy; náležitosti rozhodnutí, postupy před zahájením řízení a postupy po nabytí právní moci rozhodnutí, formy doručování a počítání času / např. doby a lhůty – ÚD / Např. při doručování písemností, při řešení rušení TP / Např. při rozhodování, kdo je a kdo není úředníkem / Provedla jsem archivaci i skartaci a předala dokumenty do okresního archivu / při přípravě na jednání si procházím materiály ze školení / Při správním řízení a zadávání veřejných zakázek. / Při tvorbě strategického plánu a průběžná práce v programu Excel / při určení výše poplatku / při veřejnosprávní kontrole / při zahajování správních řízení a rozhodnutí při zveřejňování smlouvy v RS / ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ, ŘÍZENÍ SAMA SEBE - COŽ JE ALE NEJTĚŽŠÍ:-) / skoro z každého kurzu (tématu) něco / Spisová služba. Jako nejpřínosnější pro mnou práci považuji kurz Archivnictví a spisová služba s lektorem p. Desenským, který ve svém kurzu ukazoval praktické ukázky ze spisové služby, které jsem mohla aplikovat při své práci. Z kurzů p. Lechnera a p. Frka rovněž tak. / V přípravě nového spisového řádu, v práci při vedení městského úřadu / v řadě případů, např. vydání "speciální" OZV / zejména při jakémkoliv správním řízení, ale i "nesprávním", kdy se mnohdy postupuje jako u správného / zpravidla při odpovídání na rychlé dotazy (telefonicky), v rámci metodické pomoci podřízeným

## Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

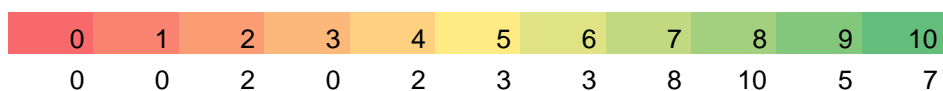


## Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že vzdělávání zvýšilo efektivitu Vaší práce?

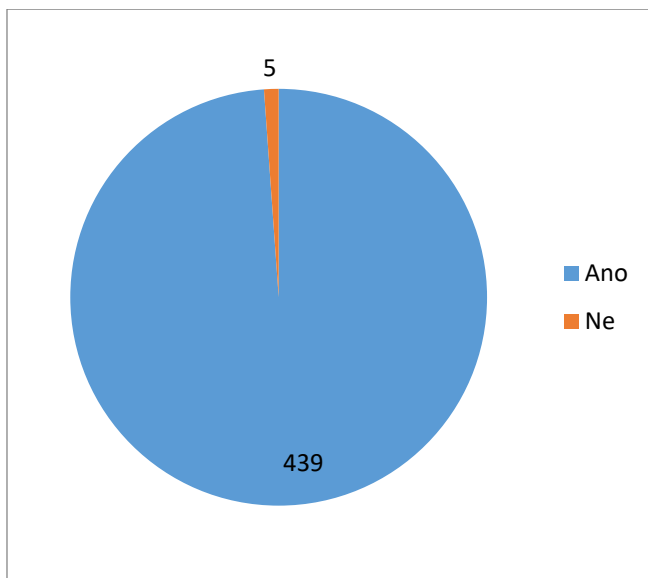
### Úředníci



### Zastupitelé

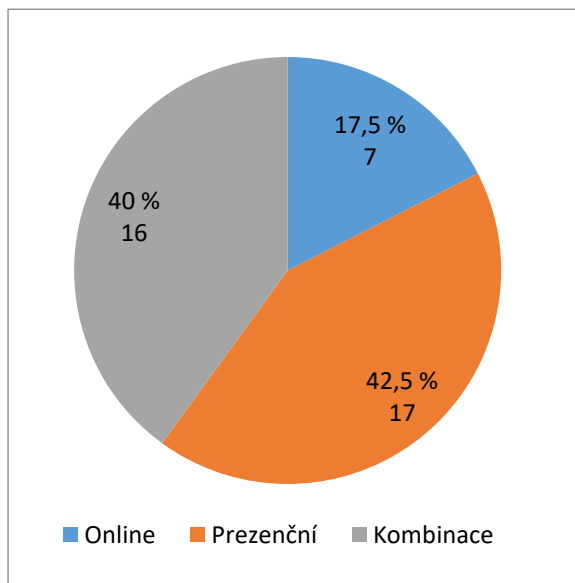


## Doporučil/a byste vzdělávací akci ostatním?

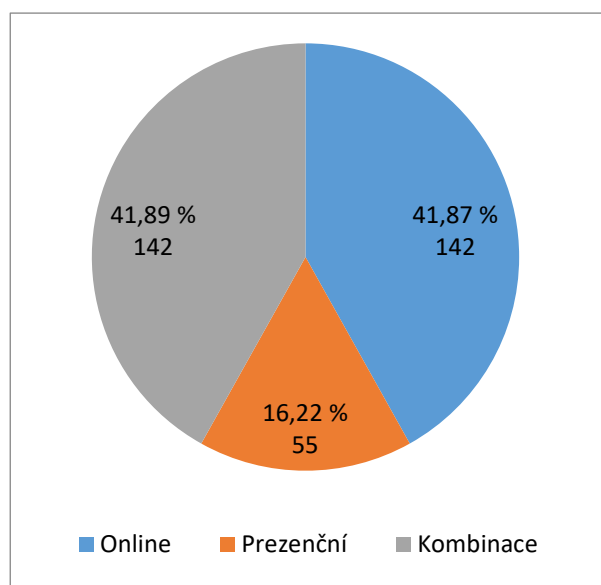


## Je pro Vás vhodnější prezenční forma nebo online forma vzdělávání?

### Úředníci



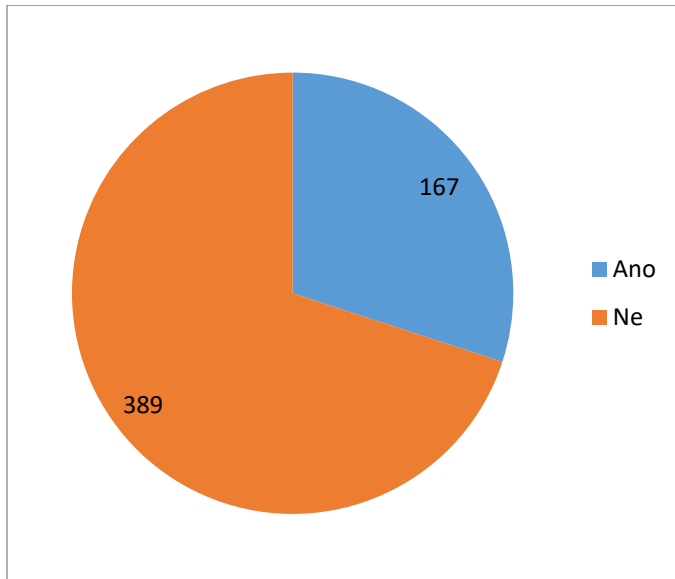
### Zastupitelé



## Vaše náměty a komentáře ke vzdělávání?

**Vybrané komentáře:** Budu se těšit na další kurzy v příštím roce / Bylo by docela vhodné hodnocení i lektorů, zažila jsem školení, které bylo opravdu naprosto o ničem - tzv. USPÁVAČ HADŮ a naprosto neužitečné, naopak někteří lektoři jsou skvělí... / Děkuji za tento projekt, velmi mi vyhovuje on-line výuka, pracuji na OÚ v malé vesnici, zdaleka bych nemohla z časových důvodů absolvovat tolik kurzů prezenčně. Je výborné, že jsou materiály přístupné i po skončení kurzu, možnost poslechnutí si přednášky opakovaně mi dává pocit, že mi neuniknou podstatné informace. / DOVOLUJI SI POPROSIT O ZASÍLÁNÍ ON-LINE ZÁZNAMU ÚČASTNÍKŮM PŘÍMO NA E-MAIL, ABY SE NEMUSELI PŘIHLAŠOVAT NA PORTÁL <http://www.projekteso.cz> A MOHLI SI KDYKOLI ZÁZNAM ŠKOLENÍ PUSTIT JAKO PODCAST PŘI PRÁCI:-). JINAK BYCH CHTĚLA JEŠTĚ ZA PŘÍKLADNOU SPOLUPRÁCI POCHVÁLIT BC. JANA MICHAELA RITTERA. JE AKTIVNÍ, VSTRÍCNÝ, VŽDY JSME NAŠLI SPOLEČNÉ ŘEŠENÍ A POŘÁDALI JSME NĚKOLIK HROMADNÝCH ŠKOLENÍ U NÁS VE MĚSTĚ ZNOJMĚ, A TO NEJEN PRO ÚŘEDNÍKY NAŠEHO ÚŘADU, ALE I PRO ÚŘEDNÍKY A STAROSTY ZE 110 OBCÍ NAŠEHO ORP. / chválím SMOCR za tuto aktivitu, která vychází vstříc úředníkům - velký výběr školení, příjemní a odborní lektoři, rozdělení některých seminářů do dvou dnů je fajn nápad - člověk se dokáže lépe soustředit / je vhodné, aby přednášející alespoň při svém představení zapnul kameru. / lepší technická stabilita (občas se sekne, zamrzne - nebyl jsem jediný) / Oceňuji akreditaci kurzů - vhodná forma splnění požadavků akreditovaného vzdělávání současně s užitečností nabízených kurzů / on-line kurzy jsou velmi vhodnou formou vzdělávání / online vzdělávání nepřináší dobré výsledky, je neefektivní a ztráta času / Pokud budou kurzy zdarma jako dosud - vítáme. / Pokud možno více termínů u oblíbených témat. / upřednostňuji prezenční formu vzhledem k okamžité zpětné vazbě od lektora a možnosti si na dané téma popovídat s kolegy, online to prostě není ono a spousta lidí má blok vystupovat někde na kameru / Uvítám, když budou lektoři více komunikovat během přednášky s účastníky, dát více prostoru pro sdílení zkušeností z praxe. Výměna zkušeností mezi účastníky, moderovaná erudovaným lektorem bývá nakonec vždy nejpřínosnější částí akce. / Více propagace tohoto vzdělávání organizované SMO (projekt ESO) / více školení v rozsahu 1 dne

## Znáte Příručku pro zastupitele, vydanou SMO ČR?



### Jak jste se o nabídce Příručky dozvěděl?

Asi na nějaké akci SMO, již asi před deseti lety / Byla městu zasláná. / Distribuovali jsme ji mezi zastupitele / E-mailem nebo na webu po některých z komunálních voleb. Příručku distribuoval městský úřad členům zastupitelstev po volbách. / Na internetových stránkách ESO (<https://projekteso.cz/>) / nejsem zastupitel, ale o příručce vím / přes ORP / přišla nabídka, zda ji chceme pro naše zastupitele / Rozdáváme jí našim zastupitelům tuším již po tři volební období / už ani nevím, je vydávána poněkolkrát, po volbách na ni vždy čekám / v rámci projektů SMO / v rámci studia VOŠ

### Kdy jste začal používat Příručku?

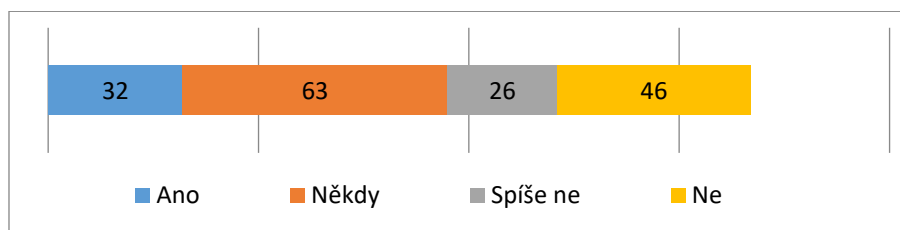
2002 / červenec 2021 / když jsem se začala zajímat o chod obce / na začátku volebního období / nejsem zastupitelka a prostudovala jsem ji podrobně, jestli v ní nejsou chyby nebo zavádějící informace / nejsem zastupitel, nepoužívám ji / v rámci studia VŠ / vím o ni, ale nepoužívám / využíváno pro kontrolu samostatné působnosti na městských obvodech

### Jaká témata z Příručky jsou pro Vás důležitá?

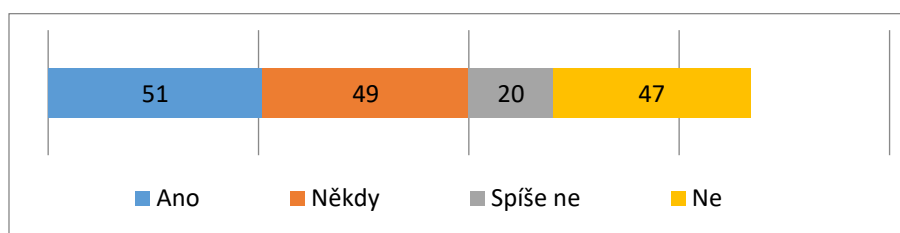
**Výtah:** Dle potřeby všechna. Stručně popisují nejdůležitější záležitosti spojené s chodem obce. / Důležitá je existence příručky, která zastupitelům po volbách poskytne informace k jejich budoucí práci. / Finance, majetek / Fungování rady a zastupitelstva / Hlavně pravomoci zastupitelů a starosty – rozlišení / hospodaření s majetkem obce / jednání zastupitelstva, rady, výborů a komisí (celý proces od pozvánky po archivaci zápisu z jednání) / krizové řízení, životní prostředí / majetková správa, kácení dřevin, silniční, rozpočet / nejsem zastupitel, domnívám se, že je příručka dobrá, nicméně vím, že většina zastupitelů si ji ani nepřečte / Nepoužívám ji. / obecně problematika zákona o obcích / okrajově všechna / pro úředníka pracujícího na odboru "podporujícího" volené orgány vše / samostatná působnost / skoro všechna, protože po každých

komunálních volbách je v zastupitelstvu několik nových zastupitelů, kterým musím vysvětlit kompetence zastupitele. Někdy to musím zopakovat i stávajícím. / základy veřejné správy ČR / zákon o obcích

## Vracíte se k informacím v online Příručce vícekrát?



## Již jste využil informace z online Příručky ve své práci?



## Jak konkrétně jste využil získané poznatky v práci, při řešení jakých praktických situací?

### Úředníci

**Příklady:** Diskuse se zastupiteli byla opřena o konkrétní výklad, a to nejen zákonný /návrhy vyhlášek /pro jednání Rady a zastupitelstva / při rozhodování zastupitelstva při nakládání s majetkem / při řešení pravomoci zastupitelů / při tvorbě rozpočtu / příprava materiálů do orgánů obce

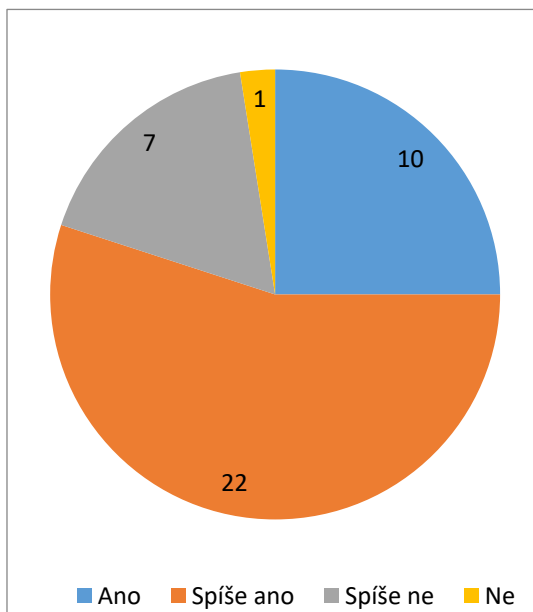
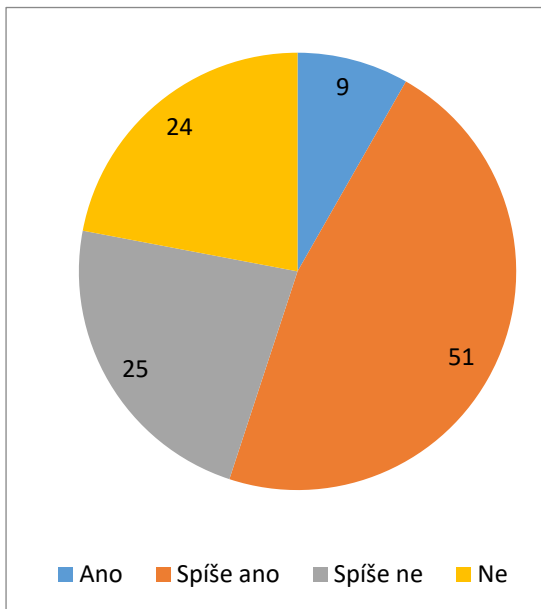
### Zastupitelé

**Příklady:** debata s předsedou kontrolního výboru o náplni práce KV / hledám v ní rychlé odpovědi na nejrůznější problémy, které při práci vyvstanou, zejména v prvních měsících po nástupu do funkce / Je to rychlejší než hledat v zákonu o obcích. / pravomoci zastupitelstva, odpovědnost / při sestavování rozpočtu, zveřejnění záměru / Při svolávání mimořádného jednání zastupitelstva obce jsem využil získané poznatky pro zákonnou administraci. / zejména při záměrech prodeje a směny

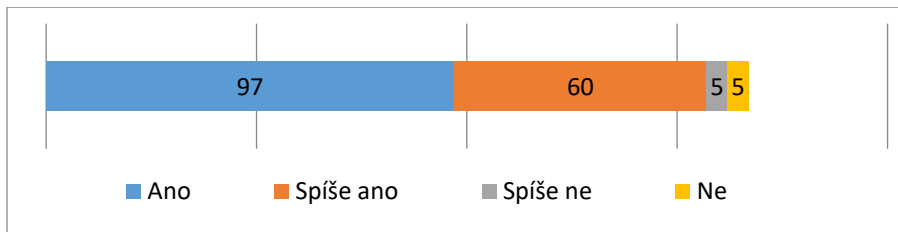


## Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že Příručka zvýšila efektivitu Vaší práce?

Úředníci/ Zastupitelé



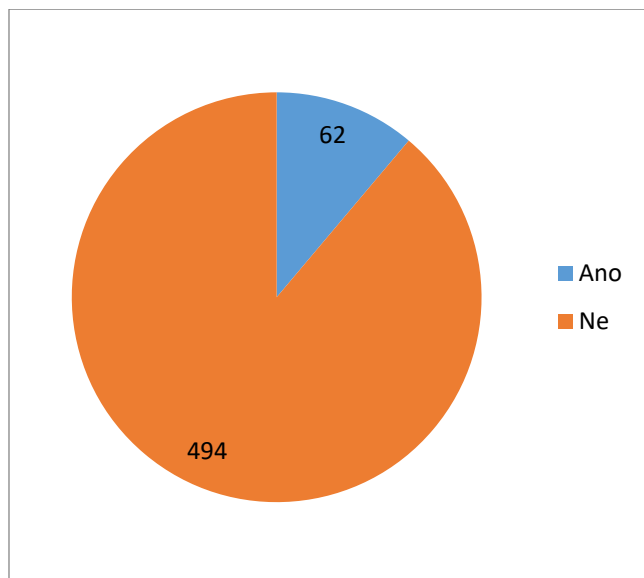
## Doporučili byste Příručku ostatním?



## Vaše náměty a komentáře k Příručce:

Aby byla i v budoucnu vždy na začátku volebního období vydávána, a to nejpozději v době komunálních voleb. Děkuji. / Měla by mít vyšší reklamu, naši zastupitelé (někteří) o její existenci ani neví. / Možná lépe rozpracovat možnost předávat kompetence z RM do činnosti úřadu, případně přebírání některých nevyhrazených kompetencí z RM na ZM, případně obráceně. / Pro další volební období postačuje pro zastupitele příručka on-line, není třeba tisku a dodávky. / Příručku mám tištěnou. / Příručka je dostatečně a přehledně zpracována pro každodenní práci.

## Využil jste poradenství, organizované SMO ČR?



## Jak jste se o možnostech Poradenství dozvěděl?

**Výňatky:** asi z el. zpravodaje SMO / informace přišla mailem / mikroregion / na krajském setkání SMO / od Ing. Sylvie Kovačkové / od mého předchůdce / od mojí nadřízené / od specialisty na územní komunikaci / od starosty obce / právní poradnu využíváme již dlouho / přes CSS Mikroregion Tanvaldsko / přes kolegy KÚ Královéhradeckého kraje, pracovníky SMO / skrze Projekt CSS

## Využil jste ve své práci Poradenství?

### Úředníci

Ano	Někdy	Spíše ne	Ne
20	9	2	5

### Zastupitelé

Ano	Někdy	Spíše ne	Ne
15	6	0	0

## Jaká témata jsou pro Vás při konzultacích s poradci důležitá?

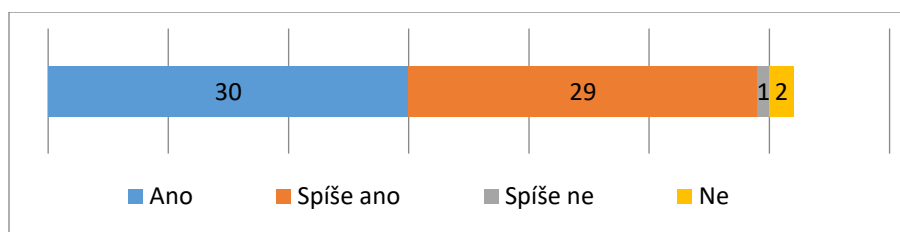
### Úředníci

Aktuální podle toho, co zrovna řeším. / Ekonomika, kontrolní činnost, zákon o obcích, zákon 250/2000 / chod úřadu / mezinárodní spolupráce / nakládání s majetkem obce / personální / pořádání kulturních akcí / přestupky / zejména se jedná o kompetence jednotlivých orgánů obce / územní plánování

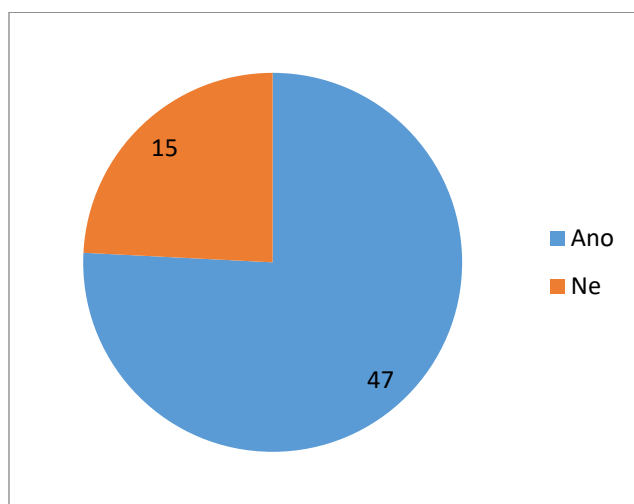
### Zastupitelé

Dle aktuální potřeby / Finance, rozpočet, hospodaření / Právní poradna / Výklad zákona o obcích a jeho aplikace v praxi

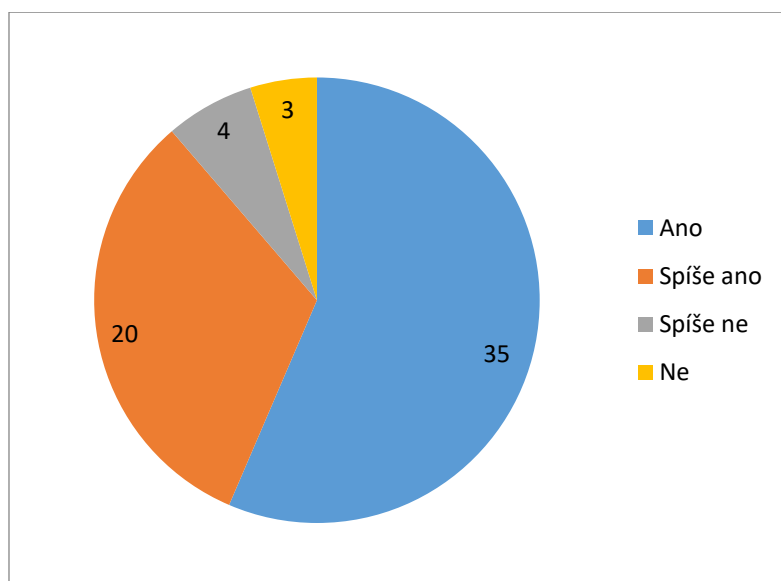
## Dokázali poradci odpovědět Vaše dotazy vždy kvalitně a včas?



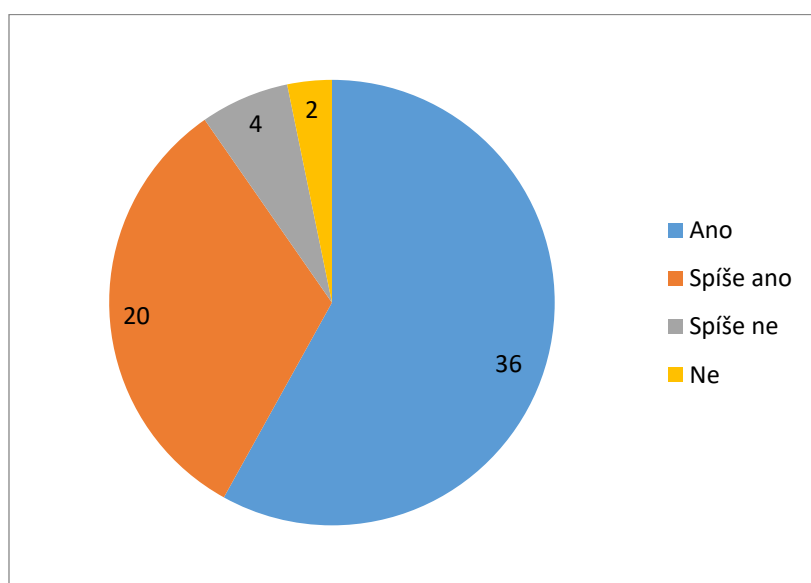
## Využil jste Poradenství vícekrát?



## Vyhovuje Vám komunikace s poradci online?



## Již jste využil informace z Poradenství ve své práci?



## Jak konkrétně jste využil získané poznatky v práci, při řešení praktických situací?

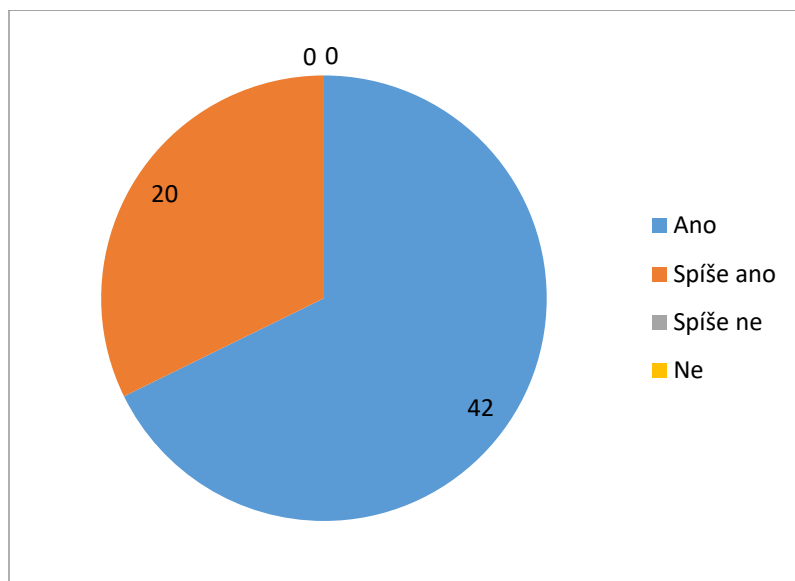
### Úředníci

Když byl problém a nevěděli jsme jak ho vyřešit, hledali jsme odpovědi / ověření si znalostí / podklad pro přípravu materiálů / předcházení chybovosti v doručování / příprava kulturní akce v době nouzového stavu / řešení pracovních záležitostí / vysvětlení sporných pasáží zákona / spolupráce se sekci Mezinárodních vztahů SMO ČR - spolupráce s Ukrajinou, Mezinárodní visegradský fond

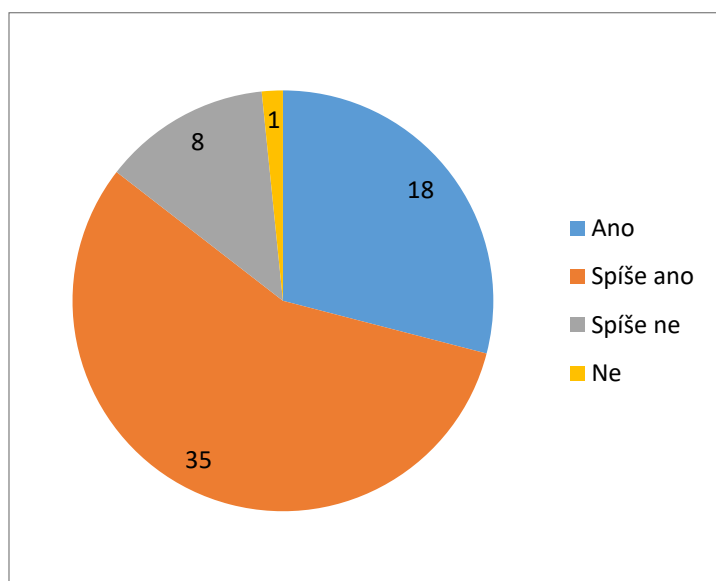
## Zastupitelé

Jednání s občany, zpracování podkladů pro chod obce. / Po konzultaci s právní poradnou jsem nechal zpracovat změny. / Použila jsem je při rozhodnutí o dané věci / Směna pozemků / Upřesnění některých majetkových záležitostí / Zpracování strategického dokumentu.

## Doporučili byste využívání služeb Poradenství ostatním?



## Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že poradenství zvýšilo efektivitu Vaší práce?

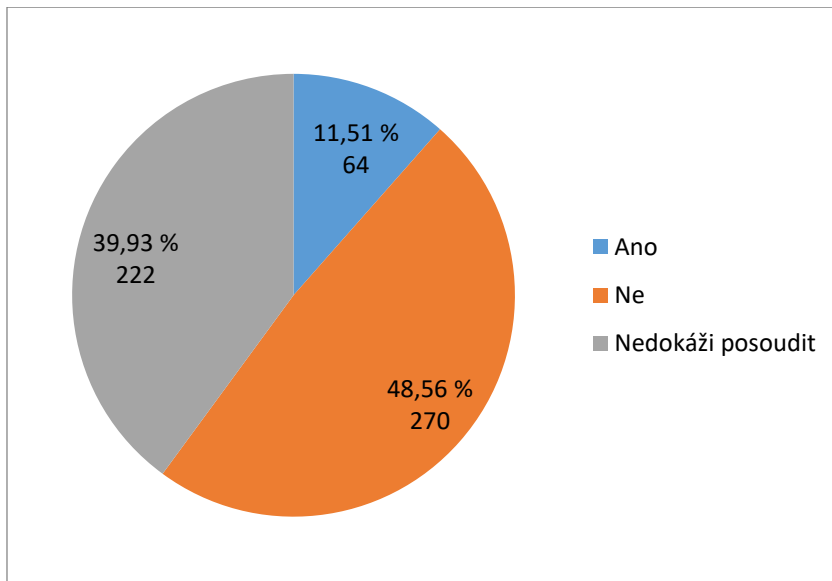


## **Vaše náměty a komentáře k poradenství:**

Dotazy 3+3 jsou výborný nápad, kdy se člověk dozví mnoho zajímavostí anebo si potvrdí své znalosti / toto poradenství uvítali řadoví úředníci, kteří konkrétní problémy musí vyřešit / zaměřit se více na praktické činnosti.

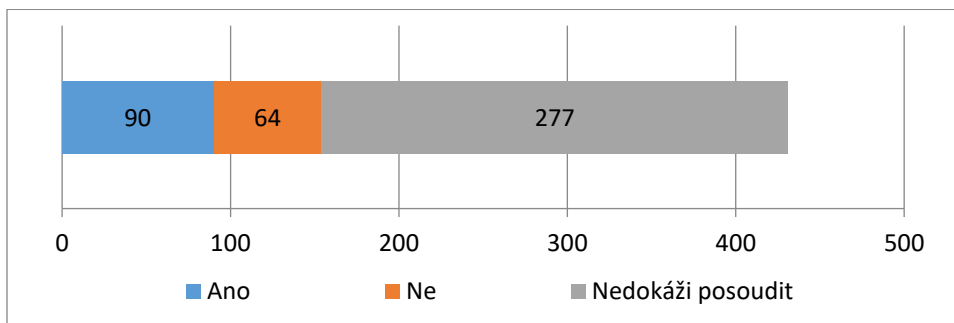


## Domníváte se, že ochota vzdělávat se díky COVIDu klesla?

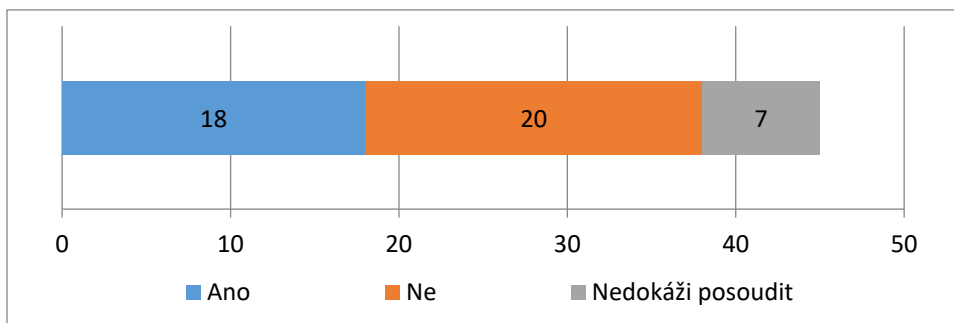


## Domníváte se, že ochota vzdělávat se v průběhu funkčního období u samosprávy klesá od začátku období ke konci?

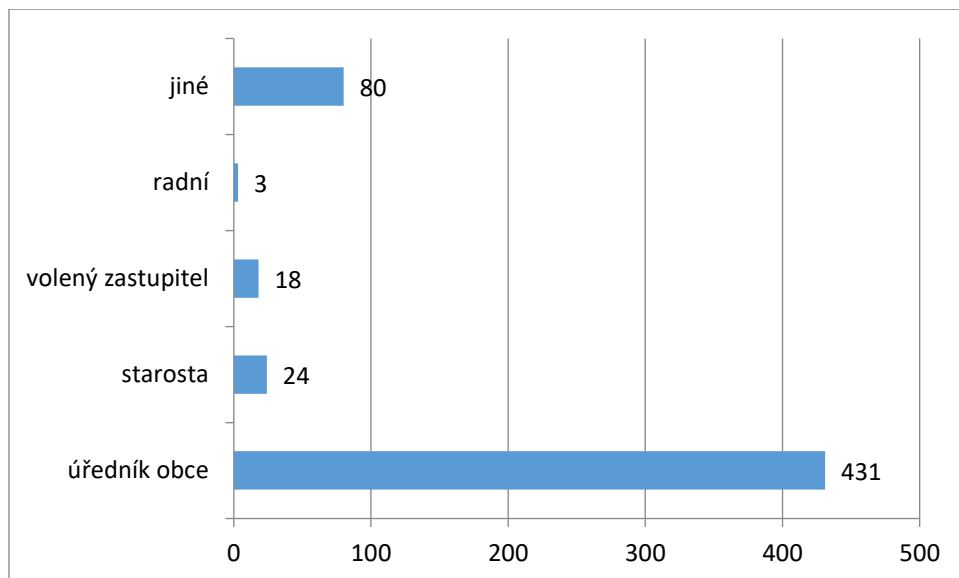
### Úředníci



### Zastupitelé



## Jste:



## Z jaké pozice jste vzdělávání využil?

**Obce a města** (například): Ekonomka/ inspektorka / interní auditor / místostarostka + úřednice / mzdová účetní / projektový manažer / referent - technický pracovník / specialista pro dostupné bydlení / úředník obce s rozšířenou působností / administrace veřejných zakázek / starosta / zastupitel / radní

**Kraje:** metodička krajského úřadu / pracovník krajského úřadu / právník krajského úřadu / referent krajského úřadu

**Jiné:** manažerka kanceláře společných služeb DSO / manažerka SPSZ / odborný pracovník CSS / tajemník svazku

## Velikost obce

