



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Vstupní hodnotící zpráva o fungování CSS

Verze 1.0.

Odborně-evaluační tým

Datum: 30. 11. 2016



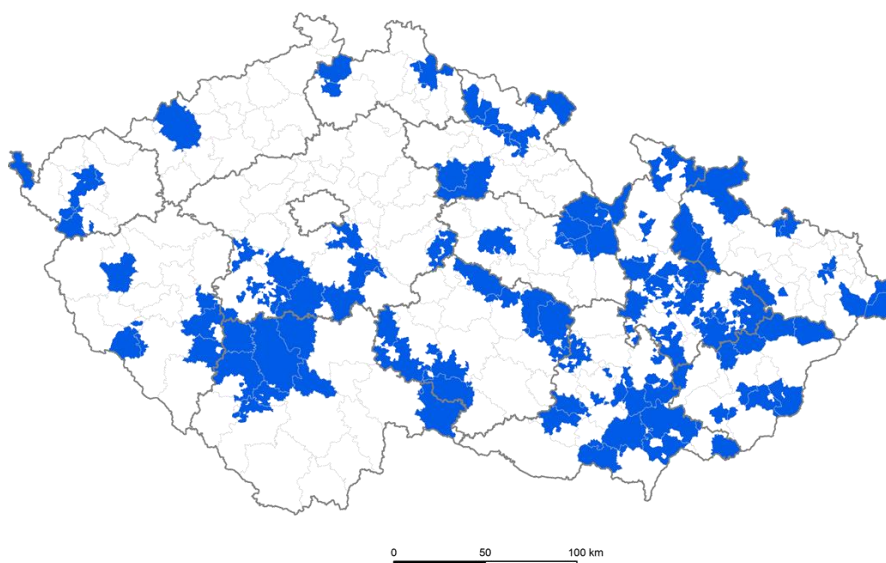
Obsah

1.	ÚVOD.....	2
2.	ZAMĚSTNANCI CSS.....	2
3.	VSTUPNÍ ANALÝZA POTŘEB O ZAJIŠTĚNÍ KONKRÉTNÍCH SLUŽEB CSS	5
4.	VYHODNOCENÍ ZAHAJOVACÍ OBDOBÍ.....	8
5.	VYHODNOCENÍ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVY ZA SRPEN	10
6.	PŘIJATÁ OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ VYHODNOCENÍ ZAHAJOVACÍHO PROVOZU	10



1. Úvod

V současné době je do projektu Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce (dále také projekt CSS) **zapojeno celkem 83 Center společných služeb** (dále také CSS), která svou činnost vyvíjí na většině území České republiky **Těchto 83 CSS spolupracuje celkem s 1 671 členskými obcemi**, což při celkovém počtu 6 259 obcí v ČR znamená, že **jejich činnost pokrývá cca 27% všech obcí v ČR.**



Obrázek 1 Podpořené obce projektu CSS

2. Zaměstnanci CSS

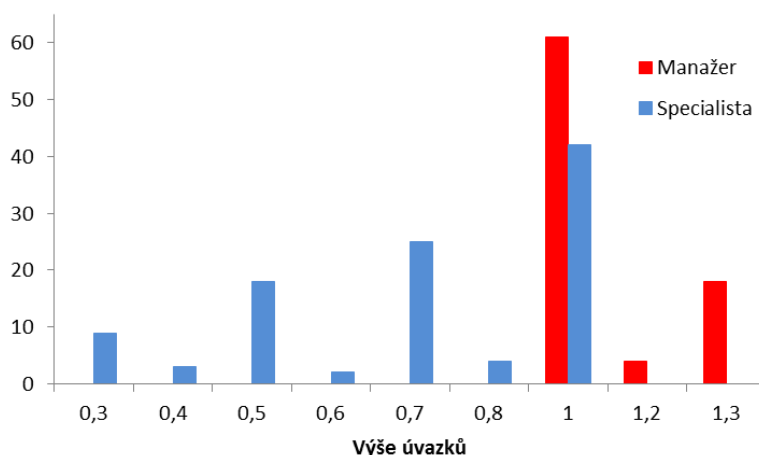
V každém CSS pracuje vždy jeden manažer a jeden či dva specialisté pro rozvoj regionu. Projekt přispívá na 2 pracovní úvazky. Podmínkou pro partnerské DSO bylo nedělit pracovní úvazek Manažera CSS. Úvazek Specialisty pro rozvoj mikroregionu bylo možné dělit, a to za následujících podmínek:

- V případě, že na pozici specialisty bude zaměstnán zaměstnanec, který zároveň působí i na pozici Manažer CSS, musí výše úvazku odpovídat nejvýše 0,3. (Manažer tedy může mít úvazek maximálně 1,3)
- V případě, že pozice specialisty je rozdělena mezi jiné 2 zaměstnance, pak úvazek každého z nich musí být minimálně 0,3.

Možnost navýšit úvazek Manažerovi CSS a s tím spojené i navýšení finančního příspěvku, využilo 22 DSO. Rozložení úvazků zobrazuje graf (obrázek 2). **V současné době tak v CSS**

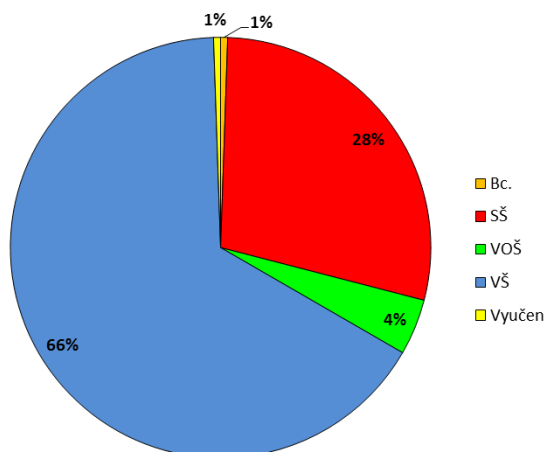


pracuje celkem 186 zaměstnanců, z toho 83 manažerů CSS a 103 specialistů pro rozvoj mikroregionu.



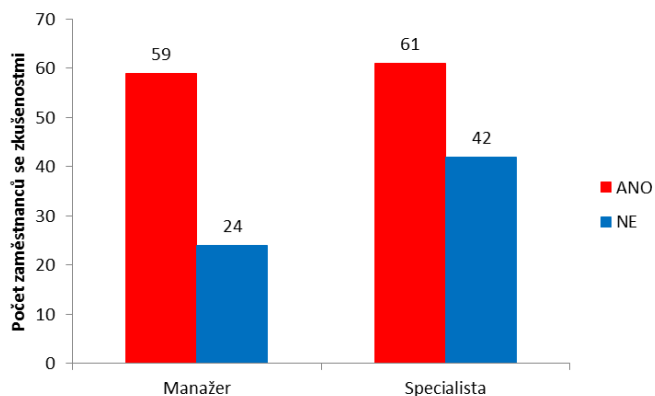
Obrázek 2 Graf zobrazení rozložení výše úvazků zaměstnanců CSS podpořených v projektu CSS

Základním požadavkem pro zaměstnance CSS bylo primárně vysokoškolské vzdělání. Graf (obrázek 3) uvádí vzdělanostní rozložení zaměstnanců CSS. I přes požadavek na VŠ vzdělání jsou mezi zaměstnanci zastoupeny skoro všechny stupně vzdělání. Jako nejvyšší vzdělání „vyučen“ má pouze jeden zaměstnanec CSS, kde však byla doložena dlouholetá praxe dané osoby na obdobné pozici v DSO.



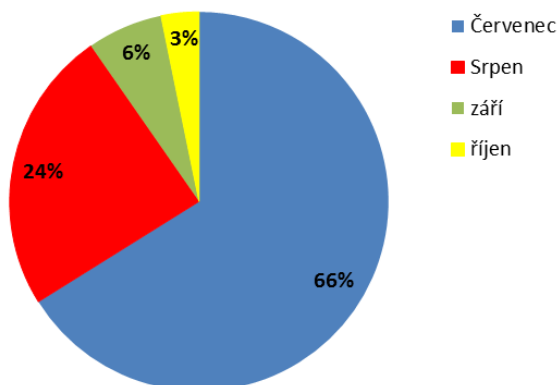
Obrázek 3 Graf rozložení zaměstnanců CSS dle vzdělání

Analýzou struktury zaměstnanců CSS vyplynulo, že 35% zaměstnanců CSS jsou osoby, které doposud neměly zkušenosti s prací v DSO. U pozice manažera CSS je toto jedním z klíčových předpokladů pro práci. Ze 186 zaměstnanců pozici vykonává 83 zaměstnanců, přičemž 24 z nich nemá předchozí zkušenosti s prací v DSO, díky čemuž mají ztíženou situaci v komunikaci se starosty a tím získávání jejich důvěry.



Obrázek 4 Graf zobrazení zaměstnanců se zkušenostmi s prací pro DSO před nástupem do projektu CSS

Termíny nástupu zaměstnanců do projektu CSS, a tedy i zaměstnání jednotlivých zaměstnanců nebyl jednotný. Vycházel z podpisu smlouvy s partnerskými DSO a rychlosti začínajícího DSO s obsazením nově vzniklých pracovních míst.



Obrázek 5 Graf zobrazení nástupů zaměstnanců CSS



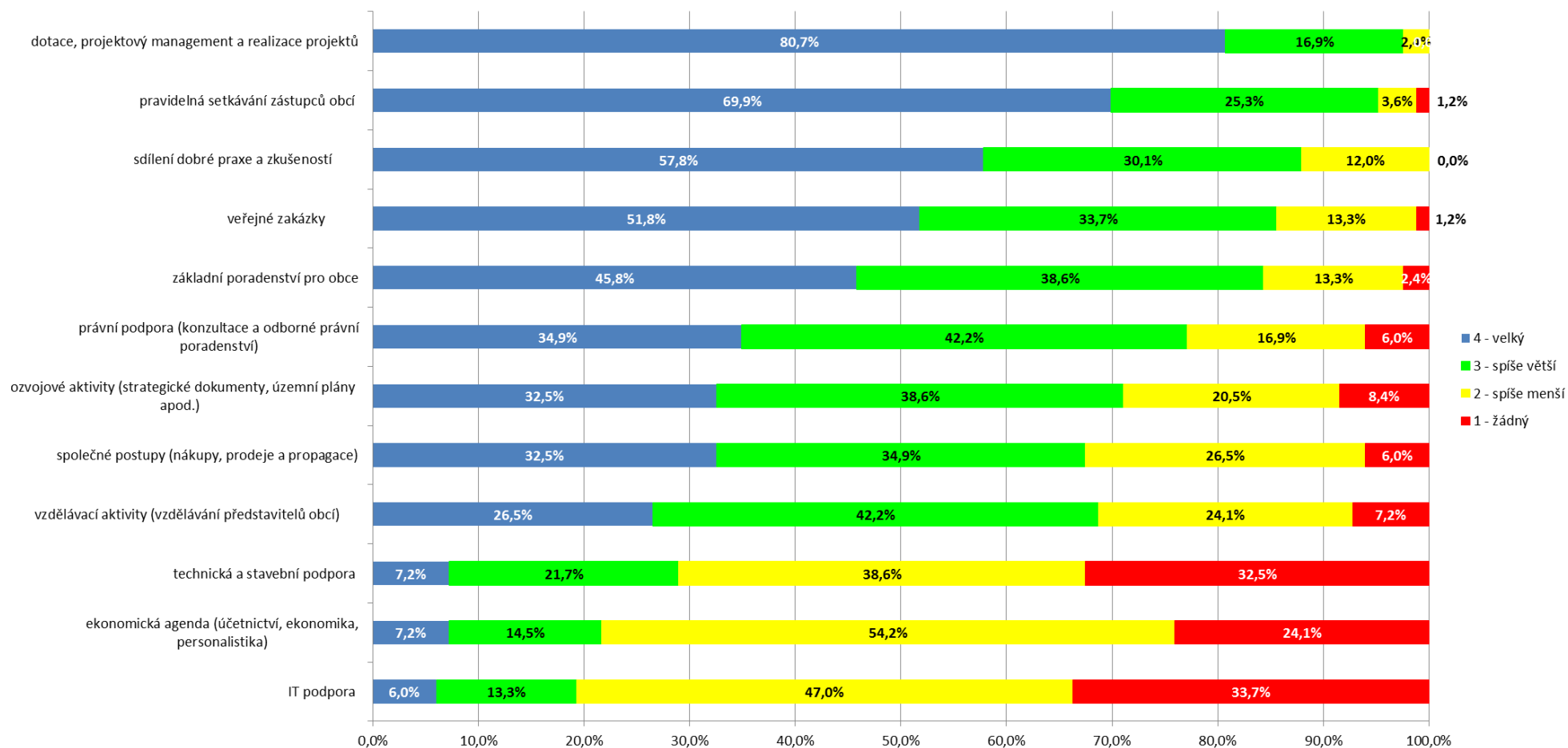
3. Vstupní analýza potřeb o zajištění konkrétních služeb CSS

Před zahájením činnosti CSS byla vyhotovena vstupní analýza zájemců o vstup do projektu Center společných služeb. DSO musely vyplnit elektronický dotazník, který obsahoval otázky na aktuální připravenost DSO pro vstup do projektu a také na preference starostů pro oblast poskytovaných služeb.

Pro zjištění poptávky po službách bylo stanoveno 12 témat, které by CSS mohlo zajišťovat a dotazník zjišťoval preference starostů členských obcí o dané téma. Pro každé téma byla stanovena škála od 1 do 4, kde 1 znamenala žádný zájem o služby v dané oblasti a 4 velký zájem o služby v dané oblasti. Témata a výsledná průměrná známka zájmu:

➤ Dotace, projektový management a realizace projektů	3,78
➤ Pravidelná setkávání zástupců obcí	3,64
➤ Sdílení dobré praxe a zkušeností	3,46
➤ Veřejné zakázky	3,36
➤ Základní poradenství pro obce	3,28
➤ Právní podpora (konzultace a odborné právní poradenství)	3,06
➤ Rozvojové aktivity (strategické dokumenty, územní plány apod.)	2,95
➤ Společné postupy (nákupy, prodeje a propagace)	2,94
➤ Vzdělávací aktivity (vzdělávání představitelů obcí)	2,88
➤ Ekonomická agenda (účetnictví, ekonomika, personalistika)	2,05
➤ Technická a stavební podpora	2,04
➤ IT podpora	1,92

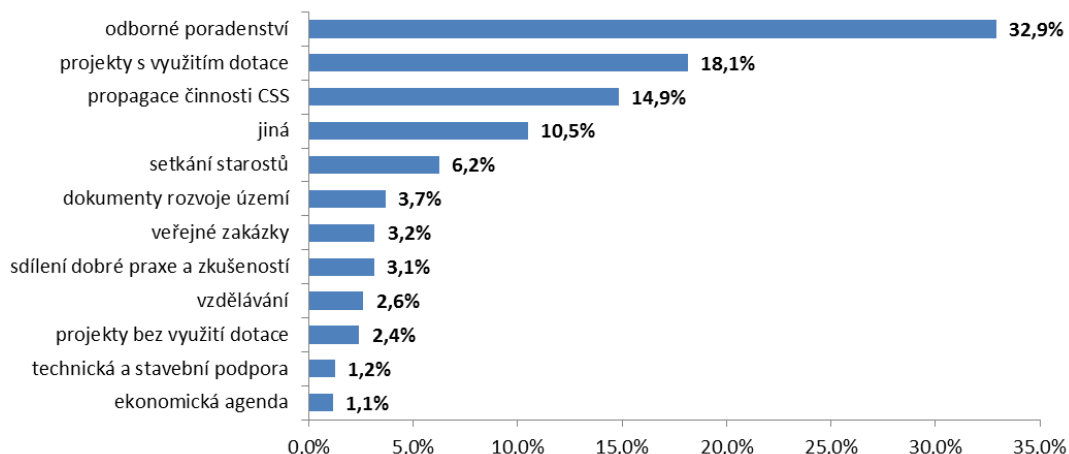
Graf (obrázek 6) uvádí výsledné preference poptávaných služeb pouze u zapojených DSO do projektu CSS a ty většinou odpovídají aktuálně poskytovaným službám. **Dotace, projektový management a realizace projektů** jsou témata, o která má zájem nejvíce starostů. Velký zájem ze strany starostů je také o pravidelná setkávání a sdílení zkušeností. Jako nejméně zajímavá témata byla vyhodnocena IT podpora, technická (stavební) podpora a ekonomická agenda



Obrázek 6 Preference poskytovaných služeb v rámci projektu CSS



Na základě samotné realizace projektu se v rámci zahajovacího období ukázalo, že se CSS věnovala nejvíce odbornému poradenství, projektovému managementu a propagaci činnosti CSS.



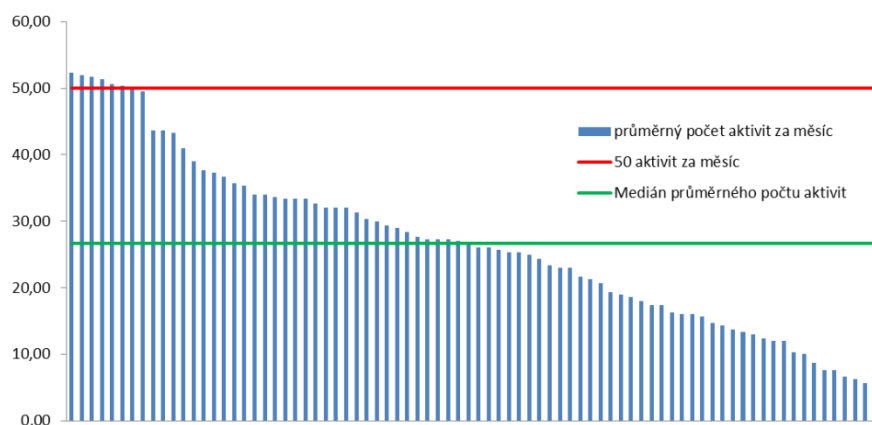
Obrázek 7 Procentuální zařazení aktivit v zahajovacím období projektu CSS

DI obrázku 7 přehledu je vidět, že **priority činnosti CSS se oproti předpokladu částečně změnily**. Na prvním místě je uvedeno odborné poradenství, což vyplývá z faktu, že CSS mají povinnost zaměřit alespoň polovinu svých aktivit na odborné poradenství. Aktivita v souvislosti s projektovým managementem a realizací projektů jsou v podstatě v souladu s původním předpokladem. Na třetím místě se umístila oblast propagace činnosti CSS, což vyplývá ze skutečnosti, že CSS na začátku projektu představují svou činnost představitelům členských obcí a občanům, přičemž postupně by se podíl této oblasti měl zmenšovat. **Důraz na jednotlivé aktivity se každý měsíc částečně mění s ohledem na aktuální potřeby projektu** (např. v období, kdy musí CSS připravovat vydání Informačního zpravodaje nebo kdy musí uspořádat setkání starostů, roste logicky počet aktivit s tím spojených apod.).



4. Vyhodnocení zahajovací období

Již zahajovacím období měly týmy za úkol vykazovat aktivity, avšak v průměru nedosahovali požadovaný počet 50 aktivit/měsíc. Z obrázku 8 je zřejmé, že pouze 7 CSS splnilo danou podmínku.



Obrázek 8 Průměrný počet vykazovaných aktivit měsíčně v zahajovacím období

Velký vliv na vykazovaný počet aktivity mělo následující faktory:

- Zahajovací období bylo v období červenec – září, kam vstupuje hodně dovolených.
- CSS začali pracovat až po vstupním školení, došlo tedy ke zdržení.
- Administrativní zátěž spojená se zahájením činnosti.
- Nová CSS se potýkala s nezájmem starostů, první setkání s nimi měli až v průběhu září.

Vezmeme-li v úvahu období od 15.8. do 15.9., pak CSS **realizovala v průměru 43 aktivit za měsíc**, přičemž největší množství aktivit bylo zaměřeno na odborné poradenství a přípravu projektů. **Polovina CSS navíc byla schopna realizovat v průměru více než 40 aktivit měsíčně. Odborné poradenství tvořilo 33% všech aktivit**, což ukazuje, že zaměření činnosti CSS se vyvíjí v souladu s cíli projektu. Zároveň se ukázalo, že **stanovený počet aktivit budou CSS jen obtížně dosahovat, pokud bude jejich činnost zaměřena pouze na dotační management**. Zahajovací období dále ukázalo, že **ne všem CSS se bude dařit stejným způsobem, neboť mnoho z nich vychází z různé startovací pozice**.

Kvalitativní stránka aktivit byla hodnocena členy OET a chybně zaevodvané aktivity byly zatříděny do 7 kategorií:

- 1) *studium materiálů, metodik a e-learning* – jako aktivitu nelze počítat studium materiálů ať už v souvislosti s projektem, či samostudium odborných témat,



- 2) *aktivita popisuje dílčí servisní činnost* – dochází k umělému navyšování aktivit jejich rozpadem na menší části (např. tvorba kalendáře – vyhledávání fotek, výběr fotek, zpracování textů, vyhledání tisku, tisk, distribuce, atd.),
- 3) *administrativní činnosti pro DSO* – z hlediska projektu nelze podporovat administrativu DSO (tyto činnosti zaměstnanci nevykazují v rámci aktivit, např. účetní podklady pro zpracování mezd, atd.),
- 4) *operativa CSS* – z hlediska projektu nelze vykazovat ani běžnou operativu, jako např. porady,
- 5) *aktivita je příliš obecná a nesrozumitelná* – z popisu aktivity není zřejmé, čeho se týkala (v tomto případě může být aktivita uznatelná, pokud je dostatečně doplněno vysvětlení),
- 6) *duplicita aktivity* – jedná se o umělé navyšování počtu aktivit, kde typickým příkladem je zpracovaný vzor smlouvy, který je e-mailem rozeslán na více obcí a každé toto zaslání je uvedeno jako samostatná aktivita,
- 7) *projektová administrativa* – za aktivitu nelze považovat komunikaci s projektovým týmem, případně práci v ISP.

Množství uvedených aktivit po jejich odstranění ze systému také zahýbalo výslednými hodnotami počtu aktivit.



5. Vyhodnocení sebehodnotící zprávy za srpen

Na základě sebehodnotící zprávy za srpen bylo zjištěno, že v tomto měsíci se **nejvíce CSS věnovalo aktivitám odborného poradenství**, propagaci své činnosti mezi představiteli členských obcí a přípravě na setkání se starosty. **CSS rovněž uvedla, že by uvítala zajištění školení**, a to především v těchto oblastech: **veřejné zakázky, právní problematika týkající se povinností obcí a dotační management**. CSS dále uvedla, že byla v kontaktu se svými experty na komunikaci nejčastěji 7-9 krát měsíčně. CSS měla rovněž možnost hlasovat, o tom, o jakou klíčovou oblast by chtěla rozšířit projekt, **přičemž 54% z nich se vyslovilo pro oblast veřejných zakázek**.

6. Přijatá opatření na základě vyhodnocení zahajovacího provozu

Na základě zahajovacího období bylo přijato několik opatření, jejichž cílem je zlepšit práci CSS a poskytnout jim při práci dostatečnou podporu.

- **došlo ke snížení povinného kvartálního počtu aktivit ze 150 na 120**,
- dále byly na základě podnětů zaměstnanců CSS, **provedeny úpravy v ISP** tak, aby se stal systém uživatelsky příjemným,
- **zároveň jsou každý měsíc zveřejňovány výstupy ze sebehodnotících zpráv**, aby měla CSS při své práci dostatečnou zpětnou vazbu,
- ve vztahu k expertům na komunikaci **došlo k aktualizaci struktury sebehodnotící zprávy**, čímž by mělo dojít k větší přehlednosti jejích výstupů,
- setkání CSS v území, které zajišťují experti na komunikaci s DSO tak, aby si mohli zaměstnanci vyměňovat informace,
- **došlo rovněž ke zvýšení účasti pracovníků OET na setkáních CSS v území**. Cílem tohoto opatření je poskytnout zaměstnancům CSS dostatečnou metodickou podporu při realizaci projektu.
- členové OET soustavně vytipovávají **témata pro školení** zaměstnanců CSS, tak aby mohli kvalitně vykonávat svou práci.
- **aktivní přístup** k vykazovaným aktivitám, jejich pročitání a kontrola a následně vysvětlení daným týmům případné chyby