



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **Evaluace projektu „Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce“**

## **Průběžná evaluační zpráva 1**

**Pořizovatel:** Svaz měst a obcí České republiky, 5. května 1640/65, 140 21 Praha 4

**Zpracovatel:** SPF Group, s.r.o., Bozděchova 99/6, 400 01 Ústí nad Labem

**Datum zpracování:** 31. 7. 2018





## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
1.1	Cíle Průběžné zprávy 1 .....	2
<b>2</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>3</b>
2.1	Přehled provedených šetření .....	5
<b>3</b>	<b>ZJIŠTĚNÍ</b> .....	<b>6</b>
3.1	Předpoklady projektové .....	6
3.1.1	Plán projektu, předpoklady, soulad s potřebami .....	6
3.1.2	Řízení a rozvoj lidských zdrojů .....	10
3.1.3	Procesní a technická podpora realizace .....	12
3.1.4	Monitoring projektu .....	15
3.1.5	Bariéry .....	18
3.2	Efekty projektové.....	20
3.2.1	Efekty na úrovni obcí (Dostupnost odborné podpory) .....	20
3.2.2	Efekty na úrovni účastníků vzdělávání a cílové skupiny starostů .....	23
3.3	Doporučení .....	25
<b>4</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>27</b>
4.1	Základní informace o dotazníkovém šetření .....	29
4.1.1	Struktura respondentů podle pracovní pozice .....	30
4.1.2	Vzdělávací aktivity .....	31
4.1.3	Hodnocení výstupů projektu.....	35
4.1.4	Činnost CSS a technické vybavení .....	36
4.1.5	Hodnocení monitoringu aktivit (ISP) .....	38
4.1.6	Vyřizování požadavků obcí a podpora od SMO ČR.....	38
4.1.7	Podpora činnosti ze strany starostů.....	39
4.2	Hlavní závěry z šetření.....	42



# 1 ÚVOD

## 1.1 CÍLE PRŮBĚŽNÉ ZPRÁVY 1

Cílem průběžné zprávy je předložit shrnutí zjištění a průběžných závěrů realizovaných v dané etapě řešení evaluace. Průběžná zpráva se v souladu se Zadávací dokumentací zaměřuje zejména na procesní aspekty realizace projektu, tedy ověření nastavení plánovaných procesů a aktivit vs. realizace v praxi.

Zpráva tedy představuje „postupový“ výstup shrnující dílčí výstupy realizovaných aktivit v dané fázi řešení projektu. Zpráva neobsahuje formulace odpovědí na evaluační otázky. Vzhledem k fázi řešení a postupu realizace není pro syntézu odpovědí na evaluační otázky k dispozici dostatečný aparát.



## 2 METODIKA

Zjištění a závěry prezentované v této zprávě jsou založeny primárně na výstupech výzkumu názorů a postojů pracovníků CSS a dále rozhovorech se zástupci DSO realizovaných v rámci analýz jednotlivých případů (viz dále kapitola 2.1). V této fázi se analýza procesních aspektů realizace projektu soustřeďuje zejména na procesy a případně efekty, které jsou vztaženy k „vnitřní cílové skupině“ zaměstnanců CSS jakožto „interních klientů“ projektu. Navazující zpráva (Průběžná zpráva 2) bude tento pohled rozšiřovat na procesy poskytování služeb vnějším klientům CSS tj. jednotlivým členským obcím DSO a jejich zástupcům.

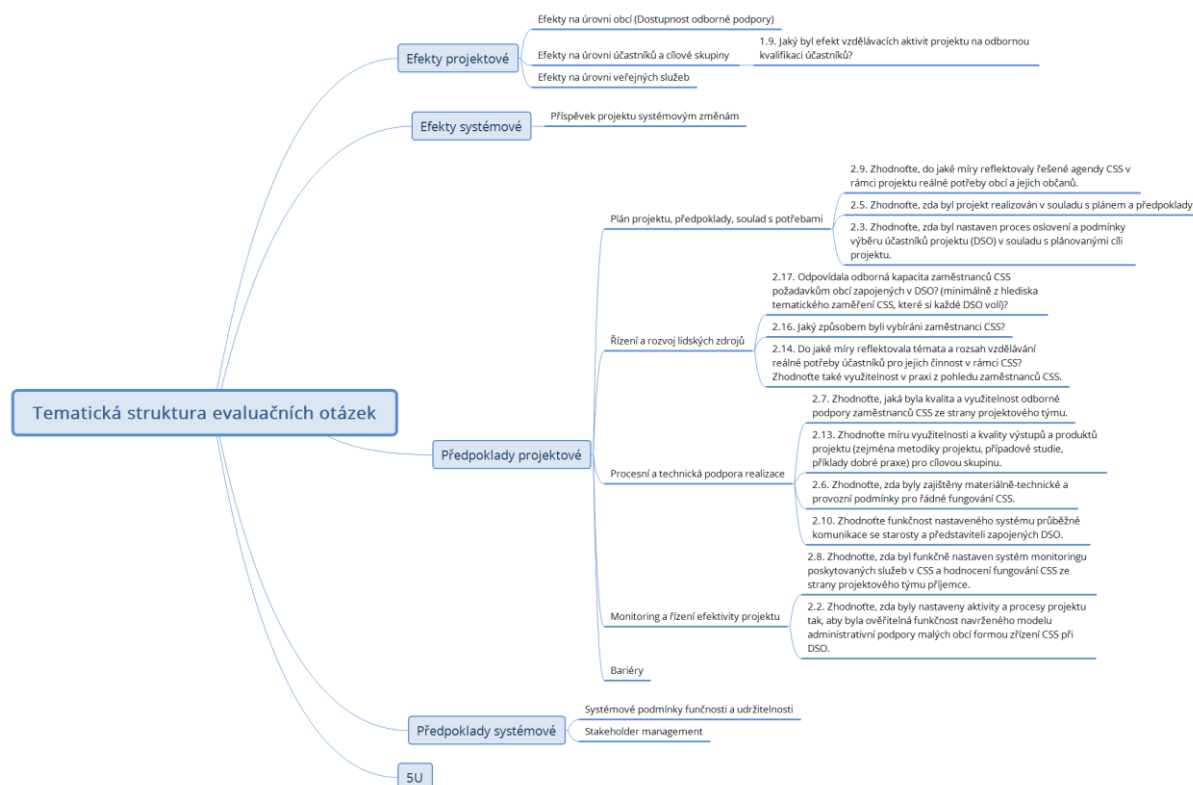
Logiku rozvržení realizovaných rozhovorů rámcově ukazuje následující tabulka:

**Tabulka 1 - Předpokládané rozvržení rozhovorů v rámci analýzy případů (IDI)**

Cílová skupina	
<b>Analýza případů</b>	Zástupci CSS
	Zástupci obcí zapojených v DSO – „high-performers“ <sup>1</sup> 😊
	Zástupci obcí zapojených v DSO – „low-performers“ 😞

Zpráva pak shrnuje zjištění v logice témat shlukujících evaluační otázky podobného zaměření:

**Obrázek 1 - Tematická struktura evaluačních otázek**



<sup>1</sup> „High-performers“ jsou obce, které vykazují vyšší úroveň využívání CSS na základě počtu evidovaných požadavků, „low-performers“ jsou naopak obce, u kterých lze pozorovat nižší úroveň využívání CSS.



Ve zprávě jsou tedy pokryta v různé intenzitě následující témata:

- Plán projektu, předpoklady, soulad s potřebami
- Řízení a rozvoj lidských zdrojů
- Procesní a technická podpora realizace
- Monitoring projektu
- Bariéry
- Efekty na úrovni obcí (Dostupnost odborné podpory)
- Efekty na úrovni účastníků vzdělávání a cílové skupiny starostů



## 2.1 PŘEHLED PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Tabulka níže představuje souhrnně všechna provedená šetření, na jejichž základě jsou formulována zjištění v rámci Průběžné zprávy 1.

Tabulka 2 - Přehled provedených šetření

Metoda	Respondent	Počet	Termín
Dotazníkové šetření	zástupci obcí zapojených v projektu CSS	318	6. - 18. 4. 2018 (VZ <sup>2</sup> )
Dotazníkové šetření	zástupci obcí nezapojených v projektu CSS	115	10. - 18. 4. 2018 (VZ)
Rozhovor	zástupci PMT (vedoucí projektový manažer, projektový manažer, zástupci odborně- evaluačního týmu)	1	2. 2. 2018 (VZ)
Rozhovor	zástupci SMO ČR (ředitel projektu, interní evaluátor SMO ČR)	1	29. 3. 2018 (VZ)
Rozhovor	zástupci PMT (zástupci odborně- evaluačního týmu)	1	29. 3. 2018 (VZ)
Rozhovor	expert na komunikaci s DSO	1	18. 4. 2018 (VZ)
Rozhovor	expert na komunikaci s DSO	1	18. 4. 2018 (VZ)
Rozhovor	zástupci MV ČR, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy	1	24. 4. 2018 (VZ)
Dotazníkové šetření	pracovníci CSS	143	19. - 29. 6. 2018
Rozhovor	analýza případu DSO (skupinový rozhovor: 3 pracovníci CSS, 1 zástupce DSO, 2 starostové zapojených obcí)	1	27. 6. 2018
Rozhovor	analýza případu DSO (skupinový rozhovor: 2 pracovníci CSS, 1 zástupce DSO, 1 starosta zapojené obce)	1	16. 7. 2018

<sup>2</sup> Šetření realizované v rámci Vstupní zprávy.



## 3 ZJIŠTĚNÍ

### 3.1 PŘEDPOKLADY PROJEKTOVÉ

Ověření předpokladů na úrovni projektu testuje naplnění předpokladů uvnitř „modelu akce“ projektu, zaměřuje se na naplnění podmínek dosažení cílů projektu související s nastavením a prováděním aktivit a řízením projektu. Zahrnuje otázky formulované v procesním bloku evaluačních otázek.

#### 3.1.1 PLÁN PROJEKTU, PŘEDPOKLADY, SOULAD S POTŘEBAMI

Tato část hodnocení se zaměřuje na ověření souladu plánu realizace projektu s dosavadní realizací jednotlivých projektových aktivit a ověření souladu potřeb obcí s řešenou agendou CSS.

##### Plán projektu (realizace projektu)

Projekt je členěn na 7 klíčových aktivit, v rámci kterých jsou stanoveny dílčí aktivity a jejich časová posloupnost. Ověření jednotlivých dílčích aktivit a výstupů KA probíhalo zejména na základě desk research (informační systém projektu (ISP), web projektu aj.), schůzek se zástupci SMO ČR a dosavadních šetřeních s pracovníky CSS a zástupci DSO.

##### KA 1 - Řízení projektu

Tato KA zahrnuje strategické a věcné řízení projektu, které je jedním ze základních předpokladů pro naplnění cílů projektu. Všechny plánované aktivity mimo realizaci výběrových řízení proběhly dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy.

Součástí KA byla také příprava a zajištění výběrového řízení na právní služby. V rámci projektu se však nepodařilo externího dodavatele právních služeb vysoutěžit. Poptávku v této oblasti služeb ve vztahu k cílové skupině zástupců obcí se nicméně dle vyjádření klíčových aktérů podařilo částečně uspokojit díky činnosti a nasazení právníků SMO ČR a právní poradně fungující při SMO ČR.

Tabulka 3 - KA 1 - Řízení projektu

Přepokládané výstupy KA	Stav
Sestavený projektový tým (PT)	✓
Vytvořené administrativní a technické zázemí projektu	✓
Procesní nastavení realizace projektu	✓
Vytvořené interní předpisy projektu pro řízení projektových aktivit	✓
Vytvořené webové stránky projektu	✓
Realizovaná výběrová řízení	✓
Realizovaná setkání se smluvními partnery projektu	✓



## KA 2 - Metodická podpora a řízení projektu

V rámci KA 2 je zajišťována metodická podpora projektu (včetně právní) a odborné řízení projektu ve vztahu k nově vzniklým CSS. Naplnění aktivit odpovídá fázi realizace projektu.

Metodiky definující jednotlivé činnosti a povinnosti pracovníků CSS byly zpracovány na počátku projektu a průběžně jsou aktualizovány. Analýzy poptávky po službách CSS poté provádí odborně-evaluační tým pravidelně jednou za kvartál, popřípadě podle potřeby. V případě návrhů legislativních úprav ve vztahu k DSO a CSS a modelů udržitelnosti financování DSO se předpokládá jejich vyhotovení v závěrečné fázi projektu. Vzdělávací aktivity jsou realizovány průběžně dle Metodiky vzdělávání zaměstnanců CSS.

Tabulka 4 - KA 2 - Metodická podpora a řízení projektu

Přepokládané výstupy KA	Stav
Metodika vzdělávání zaměstnanců CSS	✓
Metodika fungování CSS	✓
Pravidelné analýzy poptávky po jednotlivých službách CSS	✓
Návrhy legislativních úprav k prohlubování MOS ve vazbě na legislativní ukotvení DSO a CSS	✗
Modely dlouhodobé udržitelnosti financování DSO	✗
Realizace vzdělávacích aktivit	✓

## KA 3 - Výběr spolupracujících subjektů, uzavření smluv a nastavení systému spolupráce

Předmětem KA 3 byl výběr DSO, které se zapojily do projektu a uzavřely se SMO ČR Smlouvu o vzájemné spolupráci při realizaci projektu CSS. Všechny plánované aktivity plánované v rámci KA 3 proběhly dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy. Celkem je v současné době zapojeno do projektu CSS 83 DSO. Počet zapojených obcí v projektu kolísá, je zde však zaznamenán postupný nárůst. V současnosti je do projektu zapojeno celkem 1 693.

Tabulka 5 - KA 3 - Výběr spolupracujících subjektů, uzavření smluv a nastavení systému spolupráce

Přepokládané výstupy KA	Stav
2 setkání zástupců budoucích smluvních partnerů a žadatele	✓
Vstupní analýza potřeb	✓
Uzavření smluv o spolupráci	✓
Personální obsazení CSS	✓

## KA 4 - Nastavení systému vzdělávání a průběžného zvyšování odbornosti

KA 4 je zaměřena na podporu znalostní báze pracovníků CSS a členů projektového týmu. Všechny plánované aktivity plánované v rámci KA 4 proběhly (resp. probíhají) dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy.

Tabulka 6 - KA 4 - Nastavení systému vzdělávání a průběžného zvyšování odbornosti

Přepokládané výstupy KA	Stav
Vstupní školení zaměstnanců CSS	✓





Přepokládané výstupy KA	Stav
E-learning	✓
Průběžné vzdělávání v rámci celodenních seminářů	✓
Tematické setkání	✓
Realizace 1 studijního výjezdu do zahraničí (pro zástupce vybraných CSS a PT)	✓
Školení v oblasti projektového řízení - projektový tým (PT)	✓
Průběžné školení členů PT	✓

#### KA 5 - Zřízení a činnost center společných služeb a vytvoření celorepublikové komunikační platformy DSO

KA 5 zahrnuje zřízení a činnost CSS, tj. poskytování požadovaných služeb vztahujících se k výkonu veřejné správy obcí a poskytování veřejných služeb. Součástí KA je také vytvoření celorepublikové komunikační platformy (CKP) DSO. Všechny plánované aktivity plánované v rámci KA 5 proběhly (resp. probíhají) dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy.

Tabulka 7 - KA 5 - Zřízení a činnost center společných služeb a vytvoření CKP DSO

Přepokládané výstupy KA	Stav
Zřízení CSS	✓
Monitoring a vyhodnocování činnosti CSS	✓
Pravidelné sebehodnocení CSS	✓
Informování obcí a občanů (bulletin)	✓
Průběžná komunikace CSS se zástupci obcí a s veřejností	✓
SW pro sledování činností zajišťovaných CSS	✓
Vytvoření celorepublikové komunikační platformy DSO	✓

#### KA 6 - Systém hodnocení CSS

Předmětem KA 5 je zajištění průběžného hodnocení fungování CSS. Naplnění aktivit odpovídá fázi realizace projektu.

Metodika hodnocení fungování projektu, která definuje oblasti, které jsou a budou předmětem hodnocení činnosti CSS a popisuje způsob a četnost jejich hodnocení, byla zpracována na počátku projektu. Příklady dobré praxe jsou zveřejněny v Informačním systému projektu (ISP). Vybrané příklady dobré praxe jsou rovněž zveřejněny na webu projektu.

Případové studie vybraných DSO resp. CSS ještě nebyly zpracovány. Ze tří interních hodnotících zpráv poté byla zpracována první Vstupní hodnotící zpráva o fungování CSS.

Tabulka 8 - KA 6 - Systém hodnocení CSS

Přepokládané výstupy KA	Stav
Metodika hodnocení fungování CSS	✓
Zveřejněné příklady dobré praxe	✓
Zveřejněné případové studie	✗



Předpokládané výstupy KA	Stav
Vstupní hodnotící zpráva o fungování CSS	✓
Průběžná hodnotící zpráva o fungování CSS	✗
Závěrečná hodnotící zpráva o fungování CSS	✗

### Předpoklady, soulad s potřebami obcí

Jedním ze základních předpokladů pro naplnění předpokládaných cílů projektu mimo prostředí samotného projektu (tj. strategické a věcné řízení projektu) je existence poptávky po navrženém řešení (tj. koncepcie zřízení a fungování CSS) ze strany obcí.

Přítomnost poptávky po navrženém řešení resp. po službách poskytovaných CSS prokazují data o evidenci poskytnutých službách CSS a vzestupná tendence počtu realizovaných aktivit. Při dosavadním šetření rovněž prozatím nebyly zaznamenány ze strany pracovníků CSS žádné problémy v oblasti poptávky po jejich službách.

Druhým souvisejícím faktorem je samotný soulad řešené agendy CSS v rámci projektu s reálnou potřebou obcí. Soulad řešené agendy CSS s reálnou potřebou obcí byl posuzován v rámci Aktualizace analýzy potřeb po nabízených službách v rámci zapojených DSO.

V rámci této analýzy byl zjišťován zájem starostů členských obcí zapojených DSO o služby v jednotlivých oblastech (dotace, projektový management a realizace projektů; pravidelná setkávání zástupců obcí; sdílení dobré praxe a zkušeností atd.). Identifikovaný zájem starostů členských obcí zapojených DSO o služby v jednotlivých oblastech byl poté porovnán se službami poskytovanými CSS.

Z provedeného srovnání je zřejmé, že poskytované služby v rámci CSS jsou v souladu s reálnými potřebami starostů obcí. V rámci šetření rovněž nebyla identifikována žádná významná nenaplněná poptávka obcí, na kterou by bylo nutné reagovat. V případech, kdy je to žádoucí, prokázal projekt schopnost flexibilní reakce ve vztahu k aktuálním potřebám obcí (např. v souvislosti s implementací nařízení GDPR).

### Závěr

Projekt je realizován v souladu s předpokládaným plánem aktivit a stanoveným harmonogramem, přičemž plnění aktivit odpovídá fázi realizace projektu. Z aktualizace analýzy potřeb po nabízených službách CSS poté vyplývá, že poskytované služby v rámci CSS jsou v souladu s reálnými potřebami starostů obcí.

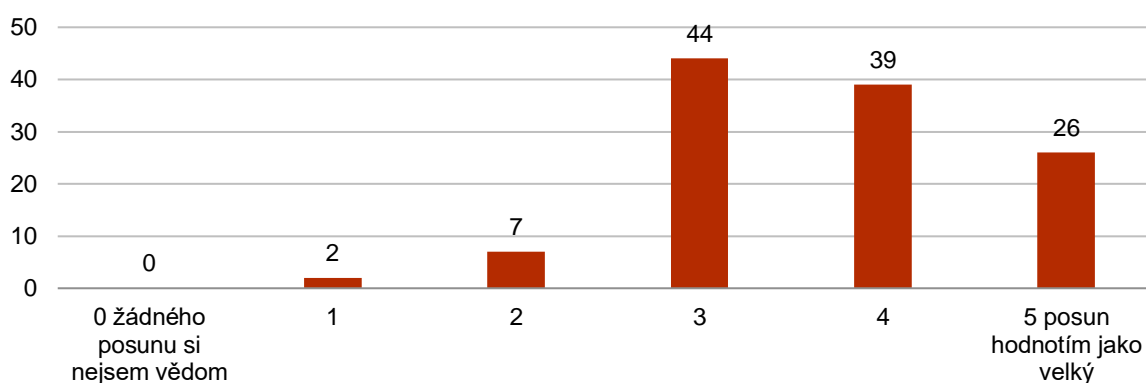


### 3.1.2 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola se zaměřuje na zhodnocení odborné stránky realizace projektu, a to z pohledu zhodnocení odbornosti jednotlivých zapojených pracovníků a systému jejich vzdělávání v rámci projektu, zejména z pohledu jejich spokojenosti a (subjektivního) hodnocení dosaženého pokroku. Proces výběru zaměstnanců jednotlivých CSS je upraven Metodikou fungování CSS, konkrétně v příloze č. 14 a dále centrální projektový tým měl možnost realizovat pohovor s kandidáty na manažery jednotlivých CSS.

V projektu je nastaven systém vzdělávání zaměstnanců CSS, který je upraven Metodikou vzdělávání zaměstnanců CSS, přičemž všichni zaměstnanci musí v počáteční fázi zapojení se do projektu podstoupit komplexní úvodní školení. Dále poté mají možnost dalšího vzdělávání dle svého zaměření a zájmu, musí však naplňovat roční požadavky stanovené kreditovým systémem. Zaměstnanci CSS byli v rámci dotazníkového šetření dotazováni na hodnocení nastaveného systému vzdělávání a zejména pak na zhodnocení dosaženého posunu díky tomuto vzdělávání. Přes 90 % respondentů hodnotí vzdělávání jako užitečné pro svůj odborný rozvoj, naopak pouze 9 hodnotí posun svých odborných znalostí jako spíše malý.

**Graf 1 V rámci projektu je nastaven systém vzdělávání zaměstnanců CSS, v jehož rámci je nutné absolvovat předem určené množství vzdělávacích aktivit. Jak byste zhodnotil/a posun svých odborných znalostí, kterého jste dosáhl/a účasti na vzdělávání?\*** (otázka pro pracovníky CSS)



\*Dotazování byli pouze zaměstnanci mimo nově zavedenou pozici specialisty na GDPR

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 118 respondentů

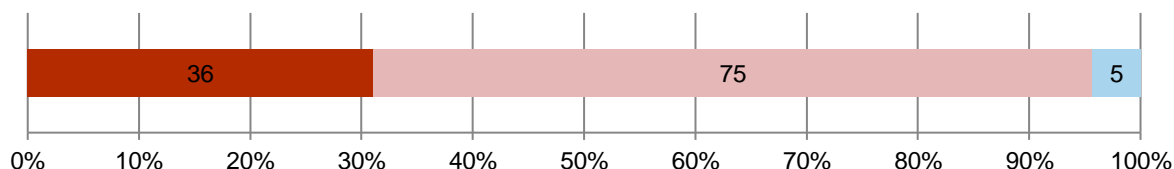
Většina respondentů oceňuje možnost e-learningových školení, kdy jim odpadají cestovní náklady, ale na druhou stranu nemají možnost pokládat dotazy. Jednotlivě si však stěžují na méně povedenou grafickou formu e-learningu a ne odpovídající rozsah. Velká část z respondentů oceňuje možnost sdílení zkušeností a společné řešení problémů a konkrétních příkladů z praxe i s dalšími pracovníky CSS, přestože by rádi tuto možnost ještě rozšířili. Respondenti si pochvalují také organizační zajištění školení a pestrou nabídku školení. Pro další zlepšení úrovně školení navrhuje někteří respondenti individuální přístup k zaměstnancům CSS, kdy někteří mají za sebou mnoho let praxe ve veřejné správě například na pozici starosty a někteří přicházejí nově. Různé skupiny pak mají různé vzdělávací potřeby, a proto je důležité zohledňovat výchozí úroveň jednotlivých účastníků školení.

Velkým tématem je pro obce a tedy i zaměstnance CSS v současnosti GDPR, kdy někteří respondenti v otevřených odpovědích hodnotili školení na toto téma negativně - mají pocit, že se "nedozvěděli nic nového" a "školení byla



hodně teoretická“. Zároveň však respondenti oceňují, že jsou do vzdělávacího programu zařazována takováto aktuální témata.

**Graf 2** Hodnotíte nabídku témat vzdělávání jako dostatečnou pro rozvoj Vašich odborných dovedností k výkonu práce v CSS? (otázka pro pracovníky CSS)



- Rozhodně ano, vzdělávání tematicky pokrývá všechny oblasti, které potřebuji pro svou práci
- Spíše ano, vzdělávání tematicky pokrývá většinu oblastí, které potřebuji pro svou práci
- Spíše ne, vzdělávání tematicky pokrývá pouze část oblastí, které potřebuji pro svou práci
- Rozhodně ne, vzdělávání tematicky pokrývá pouze okrajově oblastí, které potřebuji pro svou práci

*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 116 respondentů*

Nabídka vzdělávacích programů je obecně hodnocena jako dostatečná pro výkon práce CSS (viz graf výše). Zároveň však respondenti v otevřených otázkách poptávali témata zaměřená na:

- problematiku stavebního zákona a stavebního řízení (zmiňováno 6 krát)
- propagaci, vnější komunikaci a marketing (pro obce i DSO) (zmiňováno 4 krát)
- osobní rozvoj (zejm. time management a komunikace) (zmiňováno 4 krát)
- GDPR – diskuzi konkrétních, praktických problémů (zmiňováno 4 krát)
- využití komunitního a strategického plánování (zmiňováno 4 krát)
- vzorové zpracování veřejných zakázek spolu s jejich elektronizací (zmiňováno 4 krát)
- financí (dotační management, finanční kontrola DSOP ad.) (zmiňováno 3 krát)
- právo a právní odpovědnost úředníků (zmiňováno 2 krát)
- problematiku tvorby a vydávání obecních vyhlášek (zmiňováno jednou)
- registr smluv (zmiňováno jednou)

## Závěr

Vzdělávání zaměstnanců CSS je v rámci projektu systémově řešeno, a to v rámci Metodiky vzdělávání zaměstnanců CSS. Tento systém je zaměstnanci CSS hodnocen pozitivně, většina z nich cítí, že jejich odborné znalosti se rozšiřují díky školením, kterých se účastní, využívají nabyté znalosti při své práci (více viz kap. 3.2.2) a jsou také poměrně spokojeni s nabídkou témat. Respondenti napříč akcentují velké téma GDPR, kdy velmi oceňují zařazení školení na toto téma do nabídky, přestože se k nim stále mají nějaké výhrady (např. potřebu zpracování konkrétních řešených příkladů, vzorových dokumentů, apod.). Oceňují mimo jiné možnost e-learningové formy školení, kdy jim odpadá nutnost cestovních nákladů.



### 3.1.3 PROCESNÍ A TECHNICKÁ PODPORA REALIZACE

Pro kvalitní výkon práce v CSS je nutná dostatečná podpora jednotlivých pracovníků v rámci celého projektu, a to jak podpora odborná a vzdělávací, tak zajištění kvalitního pracovního prostředí a technického vybavení pro kvalitní výkon činnosti. Technické vybavení a pracovní prostředí pro výkon činnosti CSS jsou však mimo možnost podpory ze strany projektového týmu, neboť tato podpora není v souladu s podmínkami výzvy. Následující část se zabývá hodnocením této podpory a vybavení pro zajištění kvalitního výkonu práce jednotlivých pracovníků CSS.

Pracovníci jednotlivých CSS mají dlouhodobě pro výkon své práce možnost konzultace problematických dotazů a požadavků od cílových skupin s experty z projektového týmu. V rámci šetření, které bylo prováděno mezi všemi pracovníky CSS, **pouze 6 respondentů** (z celkem 143) uvedlo, že **se někdy setkalo s požadavkem, který by i s odbornou podporou ze strany projektového týmu nebyli schopni vyřešit**. Specificky nebyli pracovníci CSS schopni vyřešit věci týkající se vkladových řízení do katastru nemovitostí<sup>3</sup>, „navrácení historického majetku obcí státu“, „možnosti financování příspěvkové organizace“ a GDPR. Jeden z respondentů také upozorňuje na to, že právní poradna dle jeho zkušenosti nefunguje.

**Graf 3 Setkal/a jste se někdy s požadavkem DSO, obce či občanů, který jste nebyl/a schopen/na vyřešit ani s podporou ze strany projektového týmu? (otázka pro pracovníky CSS)**



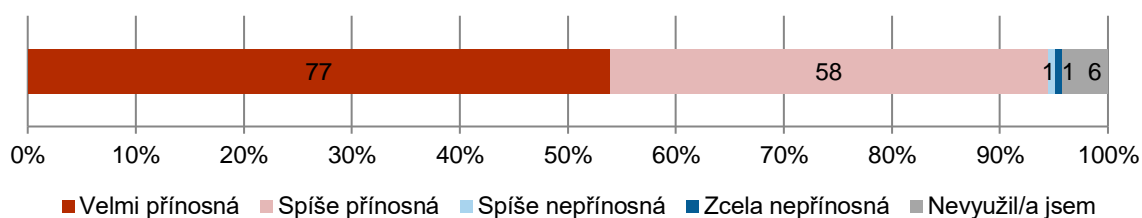
*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 143 respondentů*

Toto potvrzují také výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi zapojenými obcemi v 30 vybraných DSO<sup>3</sup>, kdy Naprostá většina respondentů (celkem 182), kteří již využili služeb CSS, hodnotí naplnění svých požadavků velmi pozitivně, další pětina (celkem 42) je hodnotí spíše pozitivně. Pouze 3 respondenti ji hodnotí spíše negativně a pouze jeden respondent jmenoval službu, kterou CSS nezajišťuje, konkrétně mělo jít o „veřejnou zakázku většího rozsahu“.

<sup>3</sup> Dotazníkové šetření vyplněné 318 zástupci obcí zapojených v projektu CSS v termínu 6. - 18. 4. 2018. Další podrobnosti k šetření viz Vstupní zpráva.



**Graf 4 Jak byste zhodnotil/a odbornou podporu pro svou práci ze strany projektového týmu SMO? (otázka pro pracovníky CSS)**

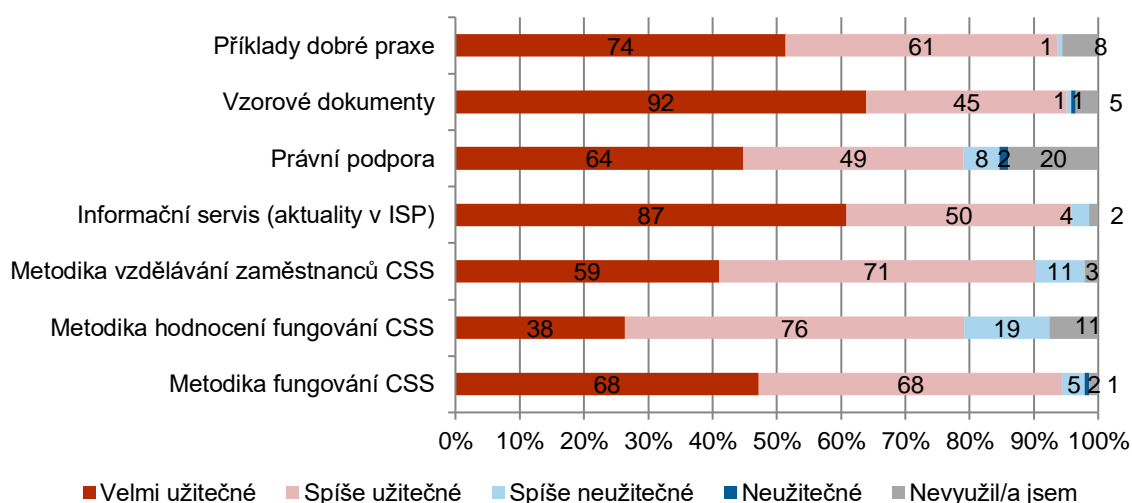


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 143 respondentů

Na výše uvedeném grafu je hodnocení odborné podpory pro výkon práce v CSS, která je velmi pozitivní – 94 % ji považuje za velmi a spíše přínosnou. Pouze 2 respondenti je za přínosnou nepovažují, přičemž při specifikaci oblasti, proč je odborná podpora nepřínosná, uvedl jeden z nich oblast „ochrany osobních údajů“.

Centrální projektový tým poskytuje pracovníkům CSS mimo možnost odborných konzultací jednotlivých požadavků také některé další výstupy projektu k využití. Tyto výstupy poté byly hodnoceny pracovníky CSS z hlediska jejich využitelnosti pro práci CSS. Výsledky ukazuje následující graf, ze kterého vyplývá, že **hodnocení jednotlivých výstupů převládá pozitivní**. Mírně méně pozitivní je poté hodnocení právní podpory, k čemuž je nutno uvést, že z důvodu zrušení veřejné zakázky na právní služby není možno poskytovat právní podporu v původně předpokládaném rozsahu, nicméně díky zvýšenému úsilí právního týmu projektu a následně i možnosti využívat ze strany CSS právní poradnu SMO ČR došlo k částečnému vyřešení této problémové situace, o čemž právě vypovídá i zpětná vazba z CSS. Méně pozitivní hodnocení se týká také metodik realizace projektu (Metodika vzdělávání zaměstnanců CSS, Metodika hodnocení fungování CSS a Metodika fungování CSS), zejména Metodiky hodnocení fungování CSS. Příčinu je možné spatřovat v tom, že respondenti považují metodiky za zaměřené především na práci centrálního projektového týmu, nikoli pro jejich činnost v rámci CSS. Metodiky tak oceňují pouze pro počáteční orientaci v nastavení realizace celého projektu, přestože by ocenili jejich další zestručnění a zjednodušení.

**Graf 5 Jak hodnotíte výstupy projektu, se kterými pracujete? (otázka pro pracovníky CSS)**

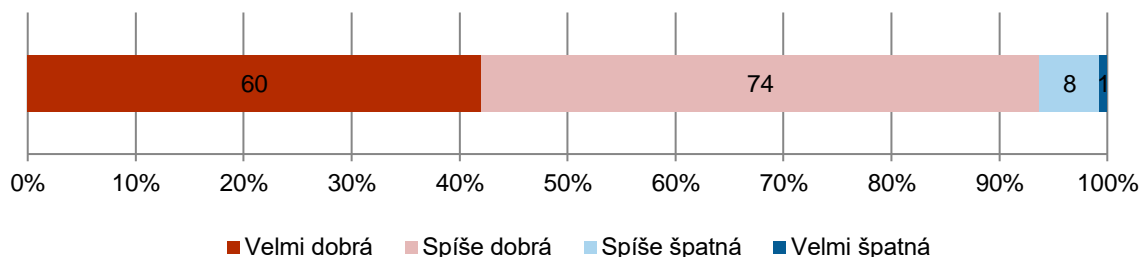


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 143 respondentů



Pro kvalitní výkon práce potřebují zaměstnanci jednotlivých CSS také dostatečné technické vybavení a vhodné prostředí. Také tyto faktory byly hodnoceny v rámci šetření prováděného mezi pracovníky zapojených CSS, přestože je nelze z pozice centrálního vedení projektu nijak ovlivnit. Z provedeného šetření však vyplývá, že tyto **podmínky jsou již nyní nastaveny velmi dobře**, pouze 9 respondentů tyto podmínky považuje za spíše nebo velmi špatné.

**Graf 6 Zhodnoťte úroveň technického vybavení a prostředí Vašeho CSS pro vykonávání své práce? (otázka pro pracovníky CSS)**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 143 respondentů*

Při specifikaci, v čem je technické vybavení a pracovní prostředí nevyhovující, uváděli respondenti jednotlivě tiskárnu, skartovačku, počítač, software, případně obecně postrádají kvalitnější kancelářské vybavení a větší kancelář. Dále také zmiňovali potřebu proplácení cestovních nákladů a pracovní telefon.

Při hodnocení, jaký vliv na hodnocení kvality technického vybavení a pracovního prostředí měla velikost jednotlivých DSO (počtu zapojených obcí nebo počtu obyvatel v těchto obcích), **nebyl výsledován žádný specifický trend** (více viz Příloha - Výstup z dotazníkového šetření pracovníci center společných služeb).

## Závěr

Souhrnně lze říct, že naprostá většina pracovníků CSS se cítí být uspokojivě podporována jak odborně ze strany centrálního projektového týmu, tak technicky a materiálně ze strany svého DSO. Respondenti považují odbornou podporu projektového týmu za přínosnou a mimo 6 z nich s ní byli všichni schopni vyřešit všechny požadavky cílových skupin. Spokojeni jsou také s výstupy projektu, přestože by ocenili stručnější a jednodušší formu metodik a dříve poskytnutou právní podporu<sup>4</sup>. Stejně tak je více než 90 % respondentů spokojeno s technickým vybavením a pracovním prostředím, přestože by ocenili zejména dostupnost kompletního kancelářského vybavení, pracovní telefon a proplácení cestovních nákladů.

<sup>4</sup> Problematika právní podpory je blíže popsána na straně 13 a 18.



### 3.1.4 MONITORING PROJEKTU

Systém monitoringu projektu je zásadní pro řízení projektu a dosažení plánovaných výstupů (efektů). V rámci evaluační zprávy je posuzován monitoring věcného plnění realizace projektu, nikoliv finančního plnění realizace projektu (čerpání rozpočtu projektu).

Systém monitoring věcného plnění realizace projektu by měl splňovat následující požadavky.

Poskytovat informace pro sledování průběhu realizace projektu:

- relevantní
- včas
- v požadované kvalitě
- v dostatečné míře
- v uživatelsky přívětivém formátu

#### Poskytování relevantních informací

Monitoring projektu by měl pokrývat veškeré informace důležité pro vyhodnocení výstupů, resp. efektů projektu a stanovených indikátorů projektu. Tento požadavek byl ověřen formou základního check listu.

Tabulka 9 - Systém hodnocení CSS

Sledované indikátory	Zdroj dat
<b>Projektová žádost</b>	
Celkový počet účastníků (zaměstnanci DSO)	✓ ISP (interní evidence)
Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření (počet zapojených DSO)	✓ ISP (interní evidence)
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	✓ interní evidence
<b>Metodika hodnocení fungování CSS</b>	
<b>První sada indikátorů - Hodnocení dosahování cílů projektu</b>	
Počet aktivit	✓ ISP
Podíl odborného poradenství na počtu aktivit	✓ ISP
Spokojenost starostů s rozsahem poskytovaných služeb	✓ ISP
Spokojenost starostů s kvalitou poskytovaných služeb	✓ ISP
Počet vydaných informačních zpravodajů	✓ ISP
Počet Center společných služeb	✓ ISP
Znalostní a zkušenostní báze	✓ ISP
<b>Druhá sada indikátorů - Efektivita fungování CSS</b>	
Náklady na zaměstnance CSS na 1000 obyvatel	✓ Účetnictví DSO/CSS, CSS
Index rentability nákladů zaměstnanců CSS	✓ Účetnictví DSO/CSS, CSS
Spolupráce v regionu	✓ ISP
Návštěvnost webových stránek	✓ CSS
Počet distribuovaných informačních zpravodajů	✓ CSS





Sledované indikátory	Zdroj dat
Náklady na propagaci na 1000 obyvatel	✓ Účetnictví DSO/CSS, CSS
Procento úspěšnosti projektů	✓ CSS

### Poskytování informací včas

Základním prostředkem pro monitoring projektu je Informační systém projektu, v rámci něhož probíhá sběr nebo evidence zásadních údajů o věcné realizaci projektu (evidence aktivit, sebehodnotící zprávy, evidence vzdělávacích aktivit, spokojenost starostů, výstupy CSS (analýzy přínosů, informační zpravodaje, webové stránky), pravidelné porady s komunikačními experty aj.). Tento systém běží on-line na webovém rozhraní. Tímto je eliminována případná časová prodleva v evidenci aktivit a dalších ukazatelů. Termíny pro evidenci dílčích aktivit spojených s činností CSS blíže specifikuje Metodika fungování CSS.

Tabulka 10 - Rámcové shrnutí frekvence sběru a vyhodnocování vybraných dat

Oblast	Sběr dat	Vyhodnocení
Evidence aktivit	denní	měsíčně / kvartálně
Sebehodnotící zprávy	měsíčně	měsíčně
Pravidelná setkání starostů (spokojenost starostů)	1x za 6 měsíců	1x za 6 měsíců
Analýzy přínosů	1x za rok	1x za rok
Dobrá praxe	kontinuálně	1x za rok
Účetnictví DSO/CSS, CSS	1x za rok	1x za rok
Informační zpravodaje	1x za 6 měsíců	1x za 6 měsíců
Webové stránky	1x za 3 měsíce	1x za 3 měsíce

### Poskytování informací v požadované kvalitě

Dostupné a využívané nástroje monitoringu projektu umožňují realizátorovi projektu flexibilně reagovat v případě, pokud je hodnota sbíraných informací nedostačující. Realizátor například může využít pro získání dodatečných informací formuláře Sebehodnotících zpráv, popřípadě realizovat vlastní interní šetření.

### Poskytování informací v dostatečné míře

Realizátor disponuje poměrně robustním informačním systémem pro evidenci aktivit cílové skupiny pracovníků CSS. Jak již bylo zmíněno výše, stávající systém monitoringu a jeho nástroje umožňují realizátorovi v případě nedostatečného rozsahu informací flexibilně realizovat dodatečný sběr informací.

### Poskytování informací v uživatelsky přívětivém formátu

Informační systém projektu a jeho výstupy jsou z hlediska uživatelské přívětivosti vyhovující. Systém nicméně občas vykazuje prodlevy ve zpracování požadavků.



## **Závěr**

System monitoringu projektu splňuje základní požadavky obecně kladené na nastavení systému monitoringu. Realizátorovi poskytuje relevantní informace o průběhu projektu, včas, v určených intervalech, v určeném rozsahu, kvalitě a formátu.

Monitoring projektu je poměrně robustní a obsahuje řadu flexibilních nástrojů pro evidenci aktivit projektu (sebehodnotící zprávy, analýzy přínosů aj.). Nastavení monitoringu rovněž umožňuje poskytování zpětné vazby cílové skupině pracovníků CSS (například prostřednictvím vyhodnocení podnětů CSS). Na sledování průběhu realizace projektu se rovněž mj. podílí komunikační experti projektu, kteří působí přímo v území.



### 3.1.5 BARIÉRY

Pro úspěšnou realizaci projektu bylo nutné překonat několik překážek či obtíží, a to jak pro realizační tým projektu, tak pro zaměstnance CSS vykonávající vlastní podporu cílové skupiny projektu (starostů zapojených obcí).

#### Soutěžení dodavatele právních služeb

Realizační tým se hned v počátečním období realizace potýkal s problémem **soutěžení dodavatele právních služeb** pro projekt. Externího dodavatele právních služeb se nepodařilo vysoutěžit a nebylo tak možno poskytovat právní podporu v původně předpokládaném rozsahu, proto byl realizační tým nucen hledat jiné/alternativní řešení pro uspokojení poptávky po právních službách ze strany CSS resp. starostů obcí. Zvýšeným úsilím členů právního týmu projektu a následně i možností využívat ze strany CSS právní poradnu SMO ČR došlo k částečnému vyřešení této problémové situace, o čemž vypovídá i zpětná vazba z CSS. Díky právní poradně SMO ČR mají CSS i obce zapojené v rámci DSO projektu možnost zřízení přístupu do zpracovaných odpovědí na často kladené dotazy a vyhledávání si zde potřebných informací. Zároveň mají možnost pětikrát ročně položit specifický dotaz k problému, který řeší a pokud potřebují zodpovědět více takových dotazů, mají možnost si za zvýhodněnou cenu pořídit neomezený počet dotazů. Například v DSO, které je jedním z prvních studovaných případů, se tak domluvily členské obce a složily se na neomezený přístup do právní poradny pro jejich CSS, na které se tak oni všichni mohou obracet a oni to sami či s pomocí právní poradny vyřeší. Z pohledu pracovníků CSS se toto řešení jeví jako optimální a hodnotí ho jako užitečné, někteří však připouštějí, že očekávali právní podporu od začátku zapojení se do projektu a zdarma.

#### Budování vztahu a důvěry se starosty obcí

Pracovníci CSS uvádí jako velký problém, který musejí v rámci své práce překonávat **budování vztahu a důvěry se starosty obcí**. Souvisejícím problémem je prezentace (potenciálních) přínosů pro práci starostů při spolupráci s CSS a při plném využívání možností této spolupráce. Zároveň se u některých starostů setkávají s nezájmem o spolupráci za hranicemi jejich vlastní obce či s nezájmem o větší změny, případně s obavami z realizace větších a náročnějších projektů.

#### Proplácení cestovních náhrad

Pro budování důvěry mezi starosty a pracovníky CSS je důležitý také kontakt na lidské úrovni a často je pro to zapotřebí také osobní setkávání. Několik pracovníků CSS uvádí jako problematické, vzhledem k nemožnosti **proplácet cestovní náhrady** a musí tak využívat vlastních zdrojů. V budoucnu je také otázkou vliv komunálních voleb na fungování CSS, neboť často dlouhodobě budované vztahy a důvěra mohou být změnou politické reprezentace narušeny. V některých CSS nicméně tuto hrozbu eliminují širší formou kontaktu se zapojenými obcemi, kdy komunikují a prezentují se nejen starostovi obce, ale i celému zastupitelstvu obce.

#### Ostatní

Dále považují pracovníci CSS jednotlivě za **náročné zvládnání širokého spektra znalostí a kompetencí** a náročné administrativy pro ně a do určité míry i starosty zapojených obcí (např. „setkání starostů, dotazníky, projekty“). S náročnou administrativou projektu také souvisí pracovníky CSS několikrát zmíněná **nižší rychlost systému ISP** a také to, že systém při monitoringu **aktivit nezohledňuje jejich velmi různou časovou náročnost**, kdy některé



z aktivit je možné zrealizovat během několik minut a některé během několika dní, přestože v rámci monitoringu mají stejnou váhu.

### **Závěr**

Zatím byl v rámci evaluace zaznamenán závažněji pouze problém se soutěžením právních služeb, který se podle výsledků evaluace podařilo optimálně vyřešit. Na úrovni CSS se pracovníci potýkají zejména s nutností budováním kontaktů a důvěry starostů zapojených obcí, dále poté se zvládáním širokého spektra agend, administrativní zátěží vůči monitoringu projektu, nemožností proplácení cestovních výdajů a nezohledňování časové náročnosti jednotlivých aktivit. Nicméně, podle celkových výsledků hodnocení činnosti CSS, se i tyto komplikace v praxi daří překonávat tak, aby nebránily úspěšné realizaci projektu. Mnoho pracovníků CSS (zejména manažerů CSS) však také trápí pokračování CSS v budoucnosti, kdy mají obavu z nemožnosti udržení všech současných pracovníků v CSS.



## 3.2 EFEKTY PROJEKTOVÉ

Ověření efektů na úrovni projektu zahrnuje otázky testující dosažení očekávaných přímých efektů a dopadů ve vztahu k cílové skupině a účastníkům projektových aktivit. Zahrnuje otázky formulované v dopadovém bloku evaluačních otázek.

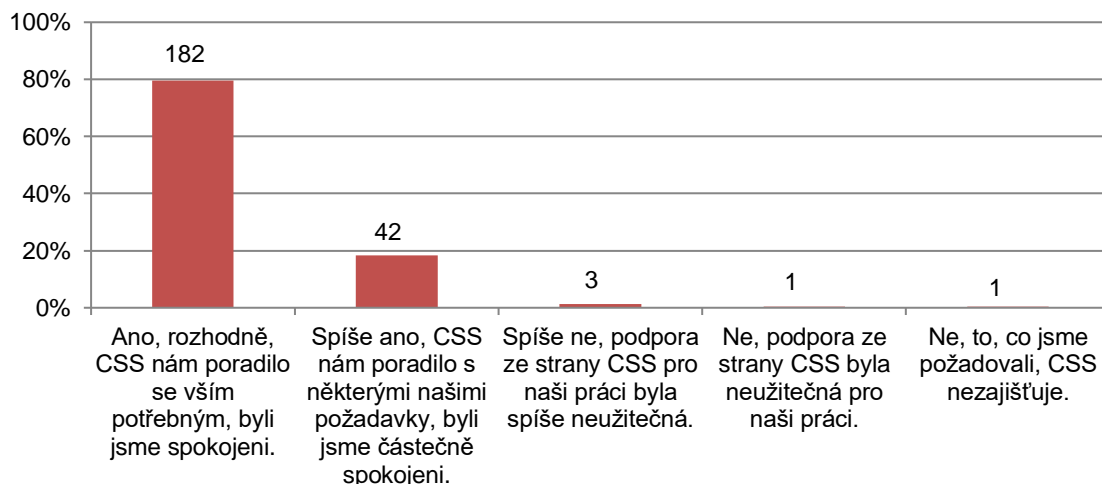
### 3.2.1 EFEKTY NA ÚROVNI OBCÍ (DOSTUPNOST ODBORNÉ PODPORY)

Níže uvedená zjištění týkající se efektů na úrovni obcí jsou formulována zejména na základě výsledků dotazníkové šetření mezi zapojenými a nezapojenými obcemi, které proběhlo v dubnu 2018<sup>5</sup>. V této fázi se hodnocení zaměřuje primárně na posouzení vnímané spokojenosti s prací CSS a uspokojení požadavků obcí. Dílčím způsobem je poté hodnocena dostupnost odborné podpory a její rozdíl v rámci zapojených a nezapojených obcí do projektu. Výsledky v oblasti dostupnosti odborné podpory a její rozdíl mezi zapojenými a nezapojenými obcemi bude poté detailněji hodnocen po realizaci druhého dotazníkového šetření mezi zástupci zapojených i nezapojených obcemi v rámci závěrečné fáze evaluace.

#### Míra naplnění požadavků obcí

Naprostá většina zástupců obcí (přibližně 80 %), kteří již využili služeb CSS a účastnili se dotazníkového šetření, hodnotí tyto služby velmi pozitivně, pětina respondentů je poté hodnotí spíše pozitivně ve smyslu naplnění jejich požadavků. Pouze 5 respondentů (z celkem 229) zvolilo negativní formu hodnocení. Při bližší specifikaci nicméně nejde o negativní hodnocení podpory ze strany CSS. Jeden z nich uvádí, že se „nehodlá vyjadřovat“, další zhodnotil, že „mají málo času“ a poslední své negativní hodnocení staví na obavě z budoucnosti - „rozhodně není dobré do budoucna zvažovat možnost přenosu některých obecních kompetencí na úroveň CSS, to má jako vést k tomu, že by se snad měly zlikvidovat malé obce?“. Jeden z respondentů poté jmenoval službu, kterou CSS podle něj nezajišťuje, konkrétně zmínil „veřejná zakázka většího charakteru“. Poslední z 5 respondentů své hodnocení nekonkretizoval.

Graf 7 Došlo k naplnění Vašich požadavků? (otázka pro zástupce obcí zapojených v projektu)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu CSS; N = 229 respondentů

<sup>5</sup> Parametry šetření jsou blíže popsány v kapitole 2.1 Přehled provedených šetření.



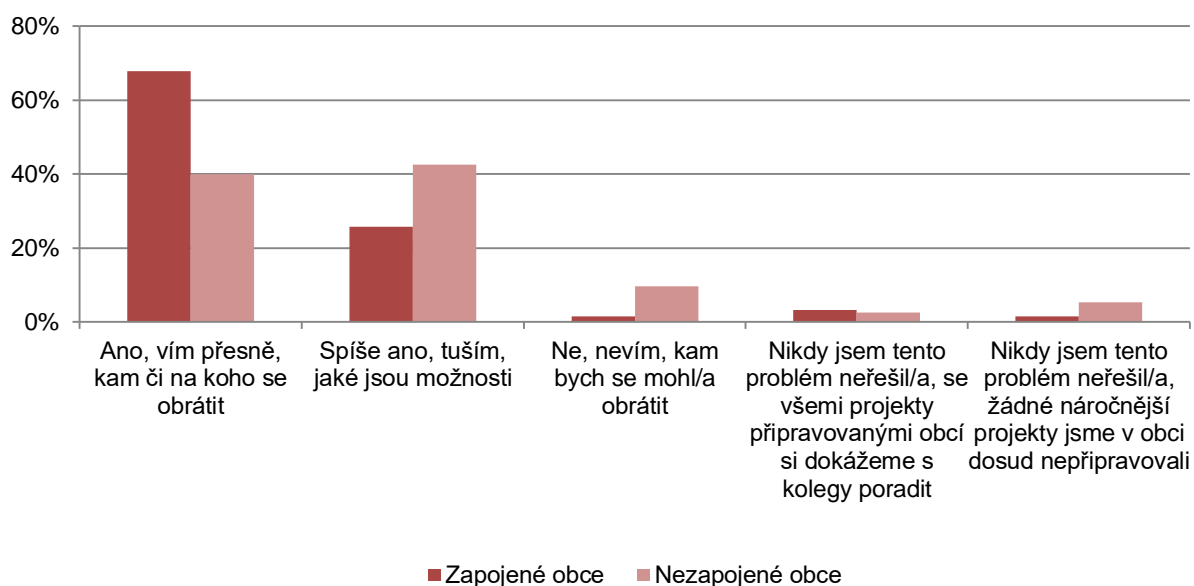
Výsledky z provedeného dotazníkového šetření jsou obecně v souladu s výstupy z průzkumů ověření spokojenosti starostů zapojených obcí, realizovaných během pravidelných setkání starostů DSO. V rámci těchto průzkumů hodnotí starostové zapojených obcí spokojenost s kvalitou a rozsahem poskytovaných služeb CSS, přičemž hodnocení starostů je velmi pozitivní. Průměrná známka u spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb je 1,3, stejně tak je tomu i v případě hodnocení rozsahu poskytovaných služeb (1 je nejlepší známkou, nejhorší známkou je 5).

### Dostupnost služeb odborné podpory

V rámci analýzy realizovaných dotazníkových šetření bylo hodnoceno, jak hodnotí dostupnost odborné podpory obcím starostové obcí zapojených do projektu CSS a jak starostové obcí zapojených v DSO, která nejsou zapojeny v projektu.

Obě skupiny respondentů ví, kde hledat podporu v případě realizace náročnějšího projektu či větší veřejné zakázky. Starostové zapojených obcí se v naprosté většině obrací na pracovníky CSS, resp. DSO, naopak nezapojené obce využívají ve větší míře služby soukromých firem. Z výsledků rovněž vyplývá, že starostové zapojených obcí si jsou více jistí, kam se mohou obrátit v případě, že v obci organizují náročnější projekt či veřejnou zakázku.

**Graf 8 Pokud v obci připravujete náročnější projekt či větší veřejnou zakázku a potřebujete poradit s přípravou, víte kam se obrátit o radu? (otázka pro zástupce obcí zapojených v projektu)**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu CSS; N = 318 respondentů ze zapojených obcí, 115 respondentů z nezapojených obcí

### Přínosy CSS

Starostové vnímají pozitivně podporu CSS například při zajištění veřejných služeb nebo při realizaci náročnějších projektů. Spolupráce s CSS navíc starostům šetří čas. Z provedeného šetření vyplývá, že **spolupráce s CSS ušetří starostům v průměru 5 hodin týdně.**



## **Závěr**

Z dosavadně provedených šetření vyplývá, že starostové zapojených obcí hodnotí práci CSS velmi pozitivně. Pracovníci CSS dokážou uspokojit naprostou většinu jejich požadavků. Výsledky šetření rovněž ukazují, že starostové zapojených obcí si jsou více jistí, kam se mohou obrátit v případě, že v obci organizují náročnější projekt či veřejnou zakázku. Dostupnost odborné podpory obcím tak vnímají lépe. Činnost CSS poté starostům zapojených obcí přináší například snadnější vykonávání veřejných služeb, možnost realizace náročnějších projektů a značnou úsporu času.

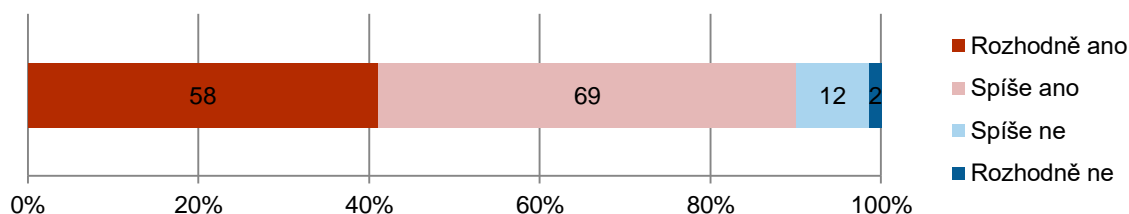


### 3.2.2 EFEKTY NA ÚROVNI ÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A CÍLOVÉ SKUPINY STAROSTŮ

Systém vzdělávání zaměstnanců CSS je nastaven centrálně z pozice projektového týmu. Vzdělávací systém zahrnuje vstupní školení pro nové pracovníky CSS a dále poté průběžné povinné vzdělávání v průběhu projektu. Cílem školení je zejména průběžné zvyšování a doplňování odborné kapacity zaměstnanců tak, aby byli schopni naplňovat požadavky cílových skupin projektu. Zároveň se témata vzdělávání zaměřují i na nová a zásadní témata aktuálně řešená obcemi, v nedávné době například GDPR.

Naprostá většina pracovníků CSS hodnotí svou účast na školeních jako užitečnou pro svou práci v CSS. Pouze 14 pracovníkům účast na školeních pro výkon práce nepomohla. Většina z těch, kterým účast na školení nepomohla, zmiňuje přílišnou obecnost a teoretičnost školení. Jeden z respondentů to dále vysvětluje následovně: „Konzultovat k nám chodí především různé "špeky", se kterými se starostové zatím nesetkali. Na seminářích se naopak probírá především základní teorie a praxe, kterou oni sami znají. Informace proto většinou získáváme od jiných starostů, kteří v dané situaci již byli.“ Další dva z respondentů uvádí nízkou úroveň odbornosti a dva také to, že se školení zaměřené na GDPR ve skutečnosti problematice GDPR spíše nevěnovalo.

**Graf 9 Pomohla Vám účast na školeních při vyřizování požadavků DSO, obcí nebo občanů? (otázka pro pracovníky CSS)**



*Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS; N = 143 respondentů*

Naopak dalším respondentům školení pomohla zejména při vyřizování požadavků v následujících oblastech:

- ✓ GDPR
- ✓ Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek
- ✓ zákon č. 106/1999 Sb. Zákon o svobodném přístupu k informacím
- ✓ pomoc s obecně závaznými vyhláškami a kontrolami smluv
- ✓ spisové a archivační služby
- ✓ zákon č. 23/2017 Sb. O pravidlech rozpočtové odpovědnosti
- ✓ dotační možnosti
- ✓ zveřejňování dokumentů (na úřední desce)
- ✓ odměňování zastupitelů

Mimo jiné byli také zaměstnanci CSS dotazováni, zda se v rámci své práce setkali s požadavkem obce, který by ani s odbornou podporou ze strany projektového týmu nedokázali vyřešit. Podle výsledků pouze 6 ze 143 respondentů uvedlo, že se někdy setkalo s neřešitelným požadavkem. Ostatní požadavky byli schopni vyřešit sami





na základě svých znalostí a zkušeností, případně s podporou ze strany projektového týmu, což dále ukazuje na kompetentnost a dostatek odborných znalostí pracovníků CSS.

### **Závěr**

Pracovníci CSS jsou podle výsledků realizovaného dotazníkového šetření spokojeni se systémem vzdělávání a hodnotí ho jako užitečný pro výkon své práce. Uvádí konkrétně hned několik témat, která v rámci nabídky školení oceňují a kdy jim jejich absolvování pomohlo při výkonu jejich práce (např. GDPR, zákon o zadávání veřejných zakázek, zákon o svobodném přístupu k informacím atd.). Stále se však mezi respondenty objevovaly názory, že školení by měla být maximálně praktická, zahrnovat řešení konkrétních příkladů z praxe a zaměřovat se i na drobná a méně častá specifika, která jsou často předmětem dotazů vůči pracovníkům CSS.



### 3.3 DOPORUČENÍ

Na základě výsledků a zjištění z dosud provedených šetření byla formulována následující doporučení pro další fáze realizace projektu:

Tabulka 11 - Doporučení

Číslo	Název doporučení	Popis doporučení	Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry)
1)	<b>Zachovat flexibilitu v rámci podpory pracovníků CSS a vzdělávacích programů</b>	Realizační tým projektu by měl i nadále pokračovat ve sledování velkých změn a relevantních témat ovlivňujících činnost obcí, vzdělávat a komplexně připravovat pracovníky CSS tak, aby byli schopni obce (zejm. starosty) komplexně podpořit při implementaci těchto významných změn.	V rámci činnosti obce se objevují některá důležitá témata a zásadní změny, která významně ovlivňují výkon činnosti představitelů obcí. Tato témata a změny často nelze dopředu s jistotou očekávat, nicméně jsou zásadní a podpora obcí při vypořádání se s nimi je důležitá pro jeho úspěšnou realizaci. Příkladem může být implementace GDPR či jiné nové relevantní povinnosti.
2)	<b>Zvážit zohlednění časové náročnosti aktivit při monitorování činnosti CSS</b>	Systém monitoringu aktivit je dobře nastavený a pomáhá ke srovnání a vyhodnocení aktivity jednotlivých CSS. Nicméně, pro jeho zpřesnění je doporučeno zohlednění časové náročnosti jednotlivých typů aktivit. Potenciálně tak může být dosaženo vyšší přesnosti údajů o aktivitách CSS a zároveň i lepšího pocitu jednotlivých pracovníků CSS z hodnocení jejich práce.	Některé vykazované aktivity mají velmi různou časovou náročnost, kdy vyřízení některých trvá několik minut a u některých jde o záležitost několika dní. Jejich jednotné započítávání poté vede k nižší přesnosti a srovnatelnosti statistických údajů o aktivitách jednotlivých CSS a také může působit jako demotivační faktor pro pracovníky CSS, kdy si mohou připadat méně doceňovaní za odvedenou práci.
3)	<b>Zařadit poptávaná témata vzdělávání</b>	Pro uspokojení poptávky po informacích ze strany pracovníků CSS je doporučeno zvážit zařazení následujících témat školení: <ul style="list-style-type: none"> <li>• problematiku stavebního zákona</li> <li>• propagaci, vnější komunikaci a marketing (pro obce i DSO)</li> </ul>	Pracovníci CSS vykonávají velmi tematicky rozsáhlou a pestrou činnost, kterou je náročné zvládat a pro zachování jejich dostatečné odborné kapacity k vyřizování požadavků obcí je důležité jim umožnit se dále vzdělávat. Za účelem zajištění kompletní



Číslo	Název doporučení	Popis doporučení	Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry)
		<ul style="list-style-type: none"><li>• osobní rozvoj (zejména time management a komunikace)</li><li>• GDPR – diskuzi konkrétních, praktických problémů</li><li>• využití komunitního a strategického plánování</li><li>• vzorové zpracování veřejných zakázek spolu s jejich elektronizací</li><li>• financí (dotační management, finanční kontrola DSOP ad.)</li><li>• právní odpovědnost úředníků</li><li>• problematiku tvorby a vydávání obecních vyhlášek</li><li>• registr smluv</li></ul> <p>Zároveň je poptávka po konkrétních příkladech z praxe.</p> <p>Alternativně může být intenzivněji šířena informace o možnosti využít odborné individuální podpory od projektového týmu a možných formách této podpory (např. expert na určité téma).</p>	<p>potřebné nabídky školení je důležité reflektovat také potřeby přímo „z území“.</p>



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## **4 PŘÍLOHY**



## **EVALUACE PROJEKTU „POSÍLOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍ KAPACITY OBCÍ NA BÁZI MEZIOBECNÍ SPOLUPRÁCE“**

VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

PRACOVNÍCI CENTER SPOLEČNÝCH SLUŽEB

**Pořizovatel:** Svaz měst a obcí České republiky, 5. května 1640/65, 140 21 Praha 4

**Zpracovatel:** SPF Group, s.r.o., Bozděchova 99/6, 400 01 Ústí nad Labem

**Datum zpracování:** 16. 7. 2018



## 4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi všemi pracovníky všech Center společných služeb (CSS). Celkem bylo osloveno 275 pracovníků CSS. Kompletně dokončených odpovědí bylo získáno 143. Dalšíh 12 odpovědí poté nebylo kompletně dokončeno a tito respondenti nebyli proto do vyhodnocení dotazníkového šetření zařazeni. Návratnost tohoto dotazníkového šetření je tedy 52 %.

Respondenti byli osloveni 19. 6. 2018, přičemž možnost vyplnit dotazník měli až do 29. 6. 2018. Respondenti, kteří ještě neodpověděli, byli zároveň upomenuti s připomínkou pro vyplnění dotazníku 27. 6. 2018.

Počet oslovených respondentů	Počet vyplněných dotazníků	Návratnost dotazníkového šetření	Datum oslovení respondentů	Datum rozeslání připomínky	Datum ukončení dotazníku
275	143	52 %	19. 6. 2018	27. 6. 2018	29. 6. 2018

Některé z otázek byly hodnoceny také se zohledněním velikosti DSO (počtu obyvatel a počtu zapojených obcí), nicméně, vzhledem k malému počtu respondentů, nebylo možné provést statistické testování a proto má celý výstup pouze deskriptivní charakter.

### Regionální pokrytí respondentů

Pokud jde o rozložení respondentů mezi jednotlivými kraji, následující tabulka ukazuje, že bylo dosaženo návratnosti, která relativně dobře kopíruje regionální rozmístění DSO v rámci krajů ČR. Jediným krajem, ze kterého nebyla získána žádná odpověď, je kraj Ústecký. V Ústeckém kraji je však zároveň nejméně, pouze jedno zapojené DSO.

	Počet respondentů	Počet DSO zapojených v projektu celkem
Jihočeský kraj	15	9
Jihomoravský kraj	21	12
Karlovarský kraj	8	3
Kraj Vysočina	13	8
Královéhradecký kraj	13	8
Liberecký kraj	3	2
Moravskoslezský kraj	12	6
Olomoucký kraj	18	9
Pardubický kraj	5	5
Plzeňský kraj	6	4
Středočeský kraj	16	8
Ústecký kraj	0	1
Zlínský kraj	13	8
<b>Celkový součet</b>	<b>156</b>	<b>83</b>



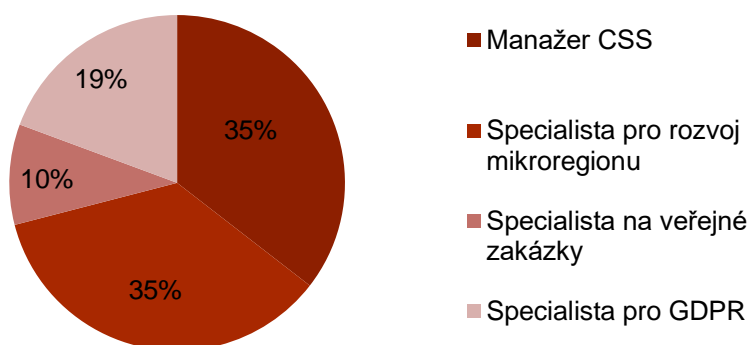
## Rozložení respondentů dle jednotlivých DSO

Pokud jde o pokrytí jednotlivých DSO, odpovědi byly získány pro 71 z celkem 83 zapojených DSO, tedy pro 86 % všech DSO. Mezi respondenty se neobjevili zástupci celkem 12 DSO.

### 4.1.1 STRUKTURA RESPONDENTŮ PODLE PRACOVNÍ POZICE

Osloveni byli všichni zaměstnanci všech vytvořených CSS. Mezi respondenty dotazníku pak byli ze třetiny manažeři CSS a ze třetiny specialisté pro rozvoj mikroregionu. Tyto pozice jsou zároveň povinně zřízené u všech CSS a jsou tedy obecně nevíce zastoupeny mezi pracovníky CSS. Další pětina respondentů pracuje jako specialista pro GDPR, přičemž jde o pozici zřízovanou, stejně jako méně zastoupený specialista pro veřejné zakázky, dobrovolně dle potřeb konkrétních obcí zapojených v daném CSS.

Graf č. 1 Jakou roli primárně zastáváte v rámci CSS?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

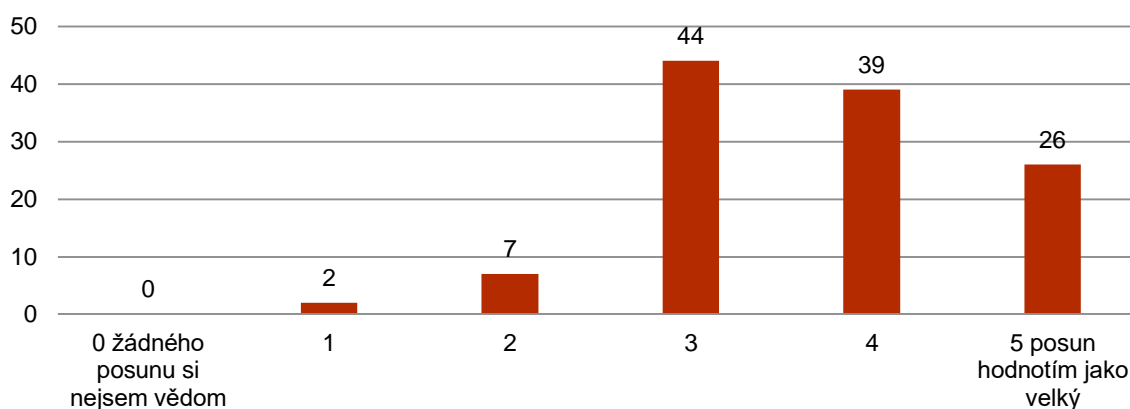


## 4.1.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

V rámci projektu jsou zaměstnanci CSS povinni absolvovat vstupní vzdělávání a následně v průběhu své pracovní činnosti se dále vzdělávat nad nastavenou minimální úroveň, což je sledováno v rámci stanoveného kreditového systému.

Celkově převládá pozitivní hodnocení, pouze dva, resp. 9 respondentů hodnotí školení jako méně přínosná.

**Graf 10 V rámci projektu je nastaven systém vzdělávání zaměstnanců CSS, v jehož rámci je nutné absolvovat předem určené množství vzdělávacích aktivit. Jak byste zhodnotil/a posun svých odborných znalostí, kterého jste dosáhl/a účasti na vzdělávání?\***



\*Dotazování byli pouze zaměstnanci mimo nově zavedenou pozici specialisty na GDPR

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 118 respondentů

Při specifickém hodnocení respondenti zejména vyzdvihují vysokou úroveň lektorů, zejména pokud šlo o „odborníky z praxe“. Většina z respondentů také kvituje možnost e-learningových školení, kdy jim odpadnou cestovní náklady, ale na druhou stranu nemají možnost rozdávat dotazy. Po jednom z respondentů si však stěžuje na nepříliš povedenou grafickou formu e-learningu a ne vždy odpovídající rozsah. Nepřekvapivě mnoho z respondentů oceňuje možnost sdílení zkušeností a společné řešení problémů a konkrétních příkladů z praxe i s dalšími pracovníky CSS. Několik z respondentů také uvádí klad v pestré nabídce školení. Mnoho respondentů chválí i organizační zajištění školení, pouze jeden z nich by ocenil „vybírat místnost s dostatečným počtem zásuvek“. Školení na téma GDPR vnímala většina respondentů v otevřených odpovědích negativně, kdy mají pocit, že se „nedozvěděli nic nového“ a „školení byla hodně teoretická“. Zároveň však respondenti oceňují, že jsou do vzdělávacího programu zařazována takováto aktuální témata.

Několik respondentů také specificky zmiňovalo potřebu individuálního přístupu k zaměstnancům CSS, kdy někteří mají za sebou mnoho let praxe ve veřejné správě například na pozici starosty a někteří přicházejí nově. Různé skupiny pak mají různé vzdělávací potřeby, a proto je důležité zohledňovat výchozí úroveň jednotlivých účastníků školení.





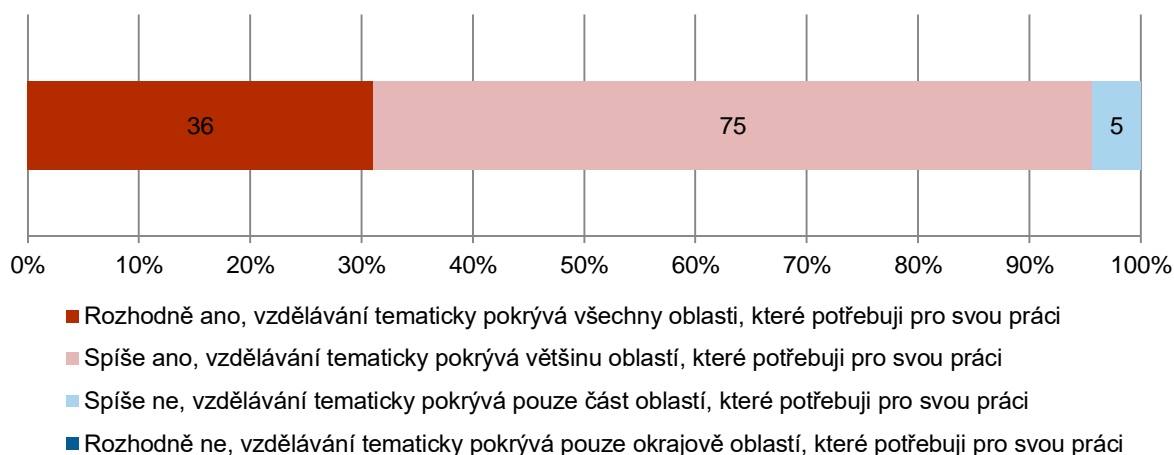
Obrázek 2 Co se Vám líbilo/nelíbilo na školeních (e-learning, prezenční školení), kterých jste se zúčastnil/a?

Aktuální Témata Příklady Sdílení Zkušeností Lze  
Kolegy Náplň Prezenční Školení Vysoké Úrovní  
Přednášejících Daného Tématu Velmi  
Dané Téma Praxe Aktuálních Témat Lektorů  
Odborné Stránce Jsou Profesionální Přístup  
Organizace Více Jsem Dle Školení Byla Např  
Znalosti Problematiky Manažera CSS  
Předávání Zkušeností

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 111 respondentů

Z grafu níže vyplývá, že naprostá většina respondentů (více než 95 %) považuje nabídku vzdělávání, která je zahrnuta v realizovaném projektu, za dostatečnou pro kvalitní výkon pracovníka CSS.

Graf 11 Hodnotíte nabídku témat vzdělávání jako dostatečnou pro rozvoj Vašich odborných dovedností k výkonu práce v CSS?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 116 respondentů

Nicméně, při otázce, která témata školení postrádají v nabídce vzdělávání, byla v pěti případech poptávána školení zaměřena na problematiku stavebního zákona, ve čtyřech případech zmíněna propagace, vnější komunikace a marketing (pro obce i DSO) a další čtyři respondenti by ocenili téma GDPR při zohlednění konkrétních situací z praxe. Další tři z respondentů postrádají školení na osobní rozvoj (zj. Time management a komunikace), další poté postrádají školení na využití komunitního plánování a dále vzorové zpracování veřejných zakázek spolu s jejich elektronizací. Jednotlivě poté byla zmiňována témata financí (dotační management, finanční kontrola DSOP ad.), dále také právní odpovědnost úředníků, problematika tvorby a vydávání obecních vyhlášek a registr smluv. Někteří z respondentů zároveň navrhuji zařazení více modelových situací vycházejících z praxe a sdílení dobré praxe.



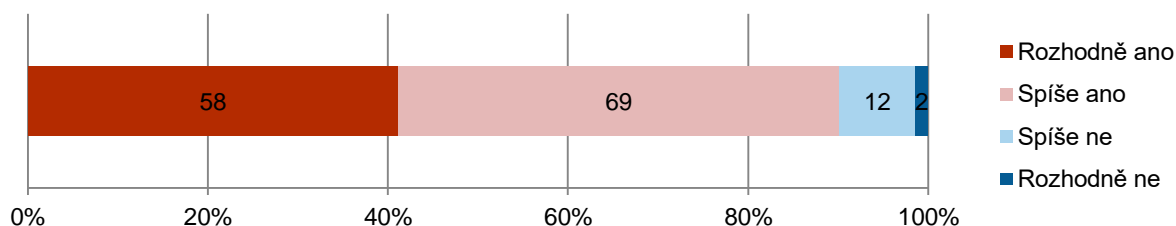
Obrázek 3 Specifikujte prosím, jaká témata/oblasti postrádáte v nabídce vzdělávání:

Komunitní Plánování Více Obce Oblast Stavební Zákon  
Management Marketing Apod DSO Dotační  
Praktické veřejných Zakázkách  
Komunikace Žádná Školení Jsme GDPR  
Napsat Řízení Řád Nepostrádám Potřeba

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 58 respondentů

Další z otázek byla zaměřená na celkové zhodnocení účelnosti a využitelnosti vzdělávání. Naprostá většina respondentů (celkem 90 %) hodnotí školení jako rozhodně či spíše užitečná pro výkon své práce. Pouze 12 respondentů uvedlo, že jim absolvovaná školení spíše nepomohla při výkonu své práce a dalším 2 školení nepomohla rozhodně.

Graf 12 Pomohla Vám účast na školeních při vyřizování požadavků DSO, obcí nebo občanů?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Při otázce, proč respondentům školení nepomohla, zmínila polovina (celkem 7) respondentů přílišnou obecnost a teoretičnost školení. Jeden z respondentů to dále vysvětluje následovně: „Konzultovat k nám chodí především různé "špeky", se kterými se starostové zatím nesetkali. Na seminářích se naopak probírá především základní teorie a praxe, kterou oni sami znají. Informace proto většinou získáváme od jiných starostů, kteří v dané situaci již byli.“ Další dva z respondentů uvádí nízkou úroveň odbornosti a dva také to, že se školení zaměřené GDPR ve skutečnosti problematice GDPR spíše nevěnovalo.



Obrázek 4 V čem konkrétně (např. v jaké konkrétní situaci) Vám účast na školení pomohla při Vaší práci?

Praktické Zákon Situace Odkaz Veřejné Zakázky  
Majetkem Oblast GDPR Orientace v Zákonech Např  
Veřejných Zakázkách Obce Dotazy Týkající Školení  
Zápisy Při Získání Kontaktů Obcí Základní Informace  
Veřejných Zakázek Implementace  
Dokumentů Naše k GDPR Oznámení Zadávání VZ  
Znalostí V Oblasti

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 104 respondentů

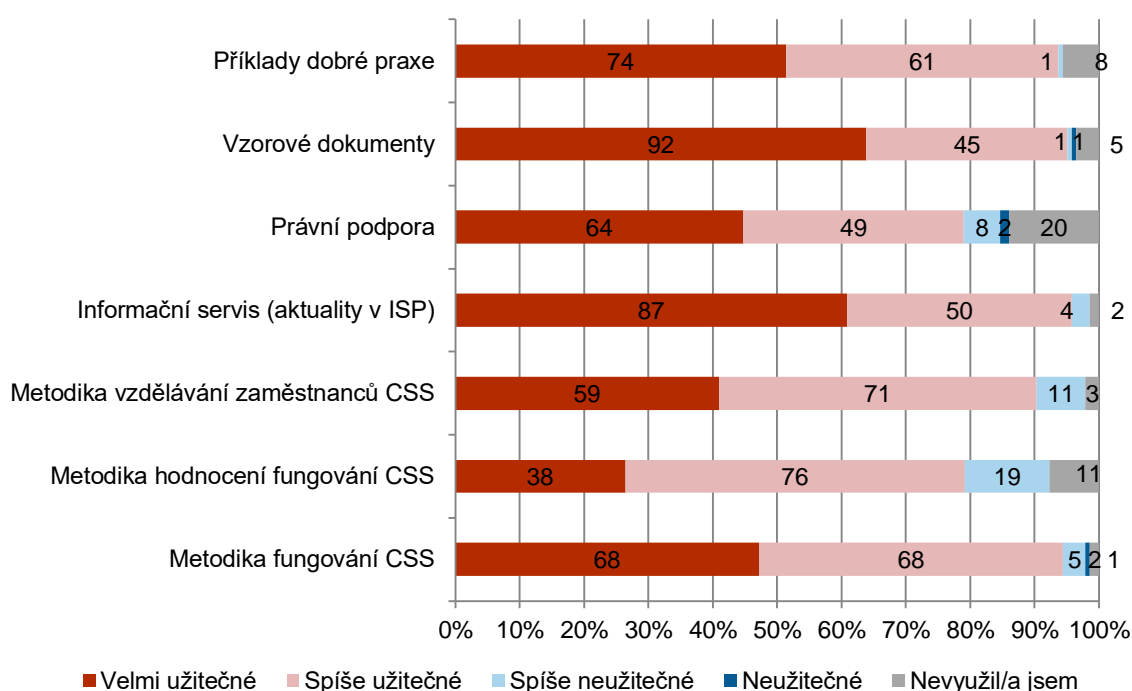
Naopak při otázce, v čem konkrétně respondentům účast na školeních pomohla, zmiňuje naprostá většina respondentů právě téma *GDPR* (vzory dokumentace, příklady, zpracování pro školy atd.), kdy s dotazy na toto téma se respondenti často setkávají. Dále poté mnoho respondentů zmiňovalo využití při zodpovídání dotazů o *veřejných zakázkách* a *zákonu č. 106/1999 Sb. Zákon o svobodném přístupu k informacím*, někteří poté zmiňovali také *pomoc s obecně závaznými vyhláškami, kontrola smluv*. Jednotlivě také byla zmíněna *téma spisové a archiv. Služby, zákon č. 23/2017 Sb. O pravidlech rozpočtové odpovědnosti, dotační možnosti, zveřejňování dokumentů (na úřední desce), odměňování zastupitelů*.



### 4.1.3 HODNOCENÍ VÝSTUPŮ PROJEKTU

Následující otázka se zaměřuje na hodnocení výstupů, které jsou pro pracovníky CSS zpracovávány centrálním projektovým týmem. Naprostá většina výstupů je hodnocena jako rozhodně či spíše užitečné. Nicméně, Metodika hodnocení fungování CSS byla 19 respondenty hodnocena jako spíše neužitečná. Podobně také Metodiku vzdělávání zaměstnanců CSS hodnotí 11 respondentů jako spíše neužitečnou a 3 respondenti jako rozhodně neužitečnou. Rozpaky byly také u hodnocení Právní podpory projektu, kdy 20 respondentů ji zatím nevyužilo, což je způsobeno pravděpodobně tím, že jde o nově poskytovaný výstup, který zatím ještě nebyl rozšířen do všech zapojených CSS.

Graf 13 Jak hodnotíte výstupy projektu, se kterými pracujete?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Z otevřených odpovědí vztahujících se k hodnocení jednotlivých výstupů projektu vyplývá, že větší část respondentů je mírně kritická k možnosti využití metodik pro jejich vlastní práci. Nicméně uvádí, že je částečně využívali pro počáteční orientaci v projektu a že je chápou jako důležité zejména pro centrální realizační tým. Někteří navrhují také jejich zestručnění, které by mohlo vycházet z „méně detailního popisu a nepopisování očividných věcí“.

Právní podporu respondenti oceňují, v otevřených odpovědích však bylo několikrát zmíněno, že jsou mírně zklamáni z toho, že právní poradna začala fungovat až v průběhu realizace projektu (v červnu 2018) a zároveň že nečekali, že bude nutné za ni dále platit (nyní je po registraci CSS, příp. zapojené obce, možnost vstupu do databáze zpracovaných odpovědí na dříve položené otázky a poté mají možnost 5 dotazů ročně zdarma, všechny případné další dotazy jsou poté dále placeny v rámci vyšší verze poradny). Zároveň několik respondentů zmiňovalo, že se v rámci své práce nesetkávají často s dotazy z oblasti právní. Jak již bylo zmíněno výše, na vysvětlení k právní poradně pak lze doplnit, že z důvodu zrušení veřejné zakázky na právní služby není možno poskytovat

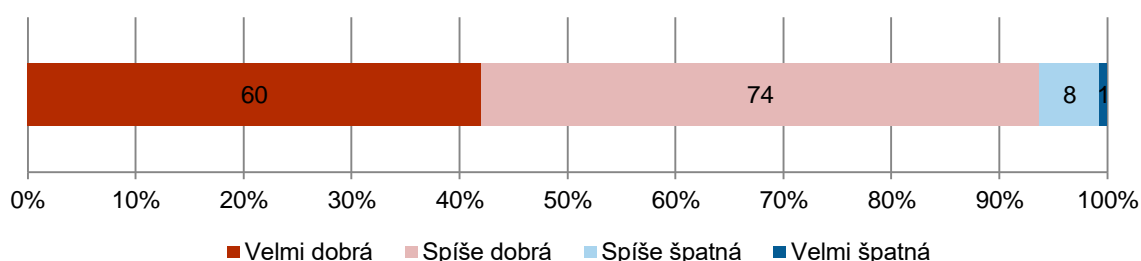


právní podporu v původně předpokládaném rozsahu, nicméně díky zvýšenému úsilí právního týmu projektu a následně i možnosti využívat ze strany CSS právní poradnu SMO ČR došlo k částečnému vyřešení této problémové situace.

#### 4.1.4 ČINNOST CSS A TECHNICKÉ VYBAVENÍ

Další otázka se zaměřovala na hodnocení vybavení a prostředí CSS. Jde o věci, které není možné podpořit a ovlivnit ze strany realizačního týmu, zajišťována je čistě jednotlivými zapojenými DSO. Z výsledků však vyplývá, že naprostá většina (více než 90 %) respondentů je velmi či spíše spokojená se svým pracovištěm.

Graf 14 Zhodnoťte úroveň technického vybavení a prostředí Vašeho CSS pro vykonávání své práce?



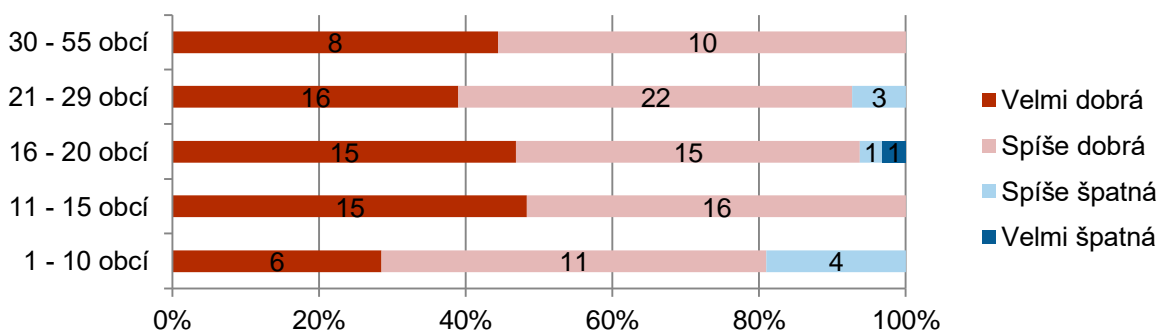
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Při specifikaci příčiny nespokojenosti s pracovištěm uvádí respondenti jednotlivě tiskárnu, skartovačku, počítač, software, případně obecně postrádají kvalitnější kancelářské vybavení a větší kancelář.

#### Úroveň technického vybavení a prostředí pro výkon práce CSS se zohledněním velikosti DSO

Při zohlednění velikosti daného DSO a hodnocení technického vybavení a pracovního prostředí pro výkon činnosti pracovníka DSO, nebyl vysledován žádný jasný trend.

Graf 15 Zhodnoťte úroveň technického vybavení a prostředí Vašeho CSS pro vykonávání své práce? (Zohlednění počtu obcí v daném DSO)



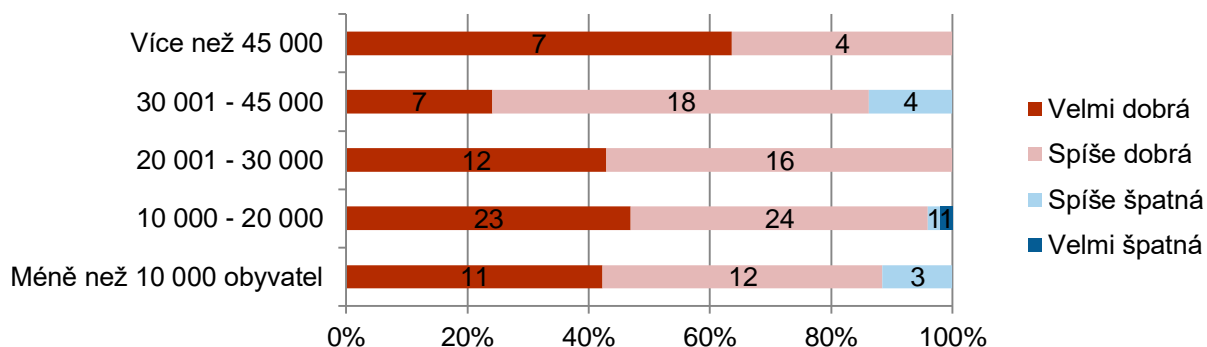
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

S technickým vybavením a pracovním prostředím jsou nespokojeni 4 zástupci DSO s méně než 10 obcemi a 3 zástupci DSO s 2 – 29 obcemi. Podobně při zohlednění počtu obyvatel v jednotlivých DSO, tak 4 spíše nespokojení



pracovníci jsou v DSO velikosti 30 001 – 45 000 obyvatel a další 3 méně spokojení respondenti reprezentují DSO s méně než 10 000 obyvateli.

**Graf 16** Zhodnoťte úroveň technického vybavení a prostředí Vašeho CSS pro vykonávání své práce? (Zohlednění počtu obyvatel v daném DSO)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Naopak nejvyšší míru spokojenosti vykazují respondenti zastupující DSO s více než 45 000 obyvateli, kde jsou s technickým vybavením a prostředím spokojeny dvě třetiny respondentů.

#### Obtíže a možnosti pro zlepšení výkonu práce zaměstnanců CSS

Další z otevřených otázek se zaměřila obecně na výskyt a specifikaci potenciálních obtíží pracovníků CSS spojenými s výkonem jejich práce. Několik z respondentů uvádělo jako obtíž meziobecní vztahy v jejich DSO a obecně lidský faktor a práci s lidmi. Další dva z respondentů uvádí jako problém chybějící zpětnou vazbu ze strany starostů a další také jejich nezájem o práci CSS. Dva z respondentů také naráželi na obtíže spojené se zaváděním GDPR. Několik respondentů jmenovalo také vysokou náročnost výkonu práce vzhledem k širokému záběru jednotlivých činností a mnoha požadavkům starostů. Jednotlivě poté respondenti uváděli nedostupnost licence na software ArcGIS, nárazovost některých činností, nezájem starostů něco na obci dělat a chybějící pro pracovníky CSS školení v Ostravě.

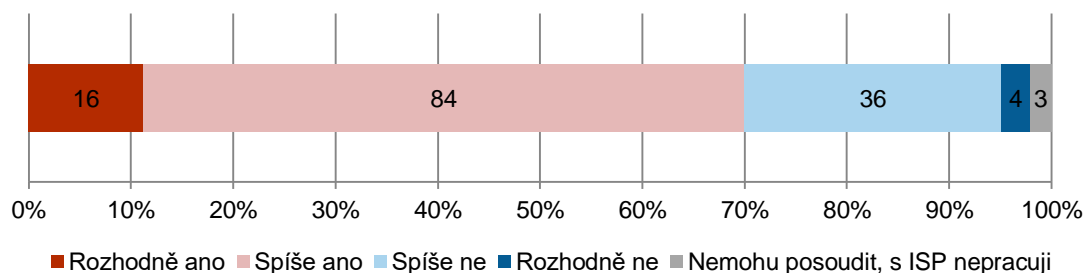
Při otevřené otázce na možnosti zlepšení práce zaměstnanců CSS uvádělo hned 12 respondentů obavu z udržitelnosti a budoucího rozsahu činnosti CSS po skončení podpory ze strany projektu a ocenili by poté do budoucna možnost celostátního systému financování. Dalších 6 zmiňovalo poté neadekvátní technické a pracovní podmínky, kdy by ocenili služební telefon, proplácení cestovného či obvyklé kancelářské vybavení. Opět se zde objevil apel na více možností a příležitostí ke sdílení dobré praxe mezi jednotlivými zapojenými CSS.



### 4.1.5 HODNOCENÍ MONITORINGU AKTIVIT (ISP)

Většina respondentů (celkem 70 %) má dojem, že jim systém monitoringu aktivit (ISP) rozhodně či spíše umožňuje získat zpětnou vazbu pro zkvalitnění jejich práce. Třetině respondentů však systém takovou zpětnou vazbu spíše nebo rozhodně neposkytuje.

**Graf 17 Umožňuje Vám systém monitoringu aktivit (ISP) získat takovou zpětnou vazbu, která by Vám pomohla zkvalitnit Vaši práci?**



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Pro zlepšení systému ISP uvádějí respondenti jednotlivě zrychlení a zjednodušení systému, zohlednění časové náročnosti jednotlivých aktivit a činností. Zároveň několik respondentů zmiňuje vysokou časovou náročnost vyplňování aktivit do systému.

### 4.1.6 VYŘIZOVÁNÍ POŽADAVKŮ OBCÍ A PODPORA OD SMO ČR

Z grafu níže vyplývá, že více než 90 % respondentů se ještě nesetkala s požadavkem, který by nebyli i s podporou ze strany projektového týmu schopni vyřešit. S takovým požadavkem se setkalo pouze 6 respondentů, přičemž šlo o „věci týkající se vkladových řízení do katastru nemovitostí“, „navrácení historického majetku obcí státu“, „možnosti financování příspěvkové organizace“ a GDRP. Jeden z respondentů také upozorňuje na to, že právní poradna dle jeho zkušenosti nefunguje.

**Graf 18 Setkal/a jste se někdy s požadavkem DSO, obce či občanů, který jste nebyl/a schopen/na vyřešit ani s podporou ze strany projektového týmu?**

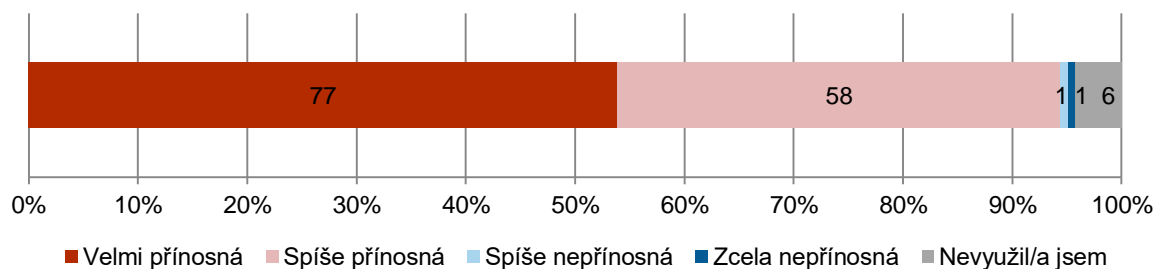


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů



V rámci následujících otázek hodnotili respondenti podporu své práce ze strany národního projektového týmu, která obvykle spočívá v podpoře řešení či vyřešení některého z požadavků obcí, které nejsou pracovníci CSS schopni vyřešit sami. Jak je patrné z následujícího grafu, je naprostá většina respondentů s touto podporou rozhodně a spíše spokojena. Pouze po jednom z respondentů jsou s podporou spíše nebo rozhodně nespokojeni a 6 dalších jich tuto podporu zatím nevyužilo. Jeden z respondentů, kteří hodnotí podporu jako nepřínosnou, poté uvedl, že oblast, ve které je podpora ze strany projektového týmu nepřínosná, je „ochrana osobních údajů“.

**Graf 19** Jak byste zhodnotil/a odbornou podporu pro svou práci ze strany projektového týmu SMO?

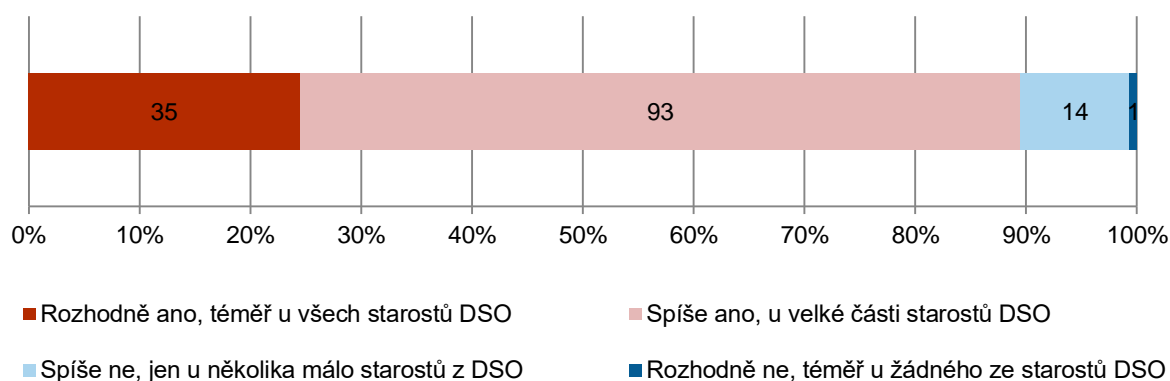


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

#### 4.1.7 PODPORA ČINNOSTI ZE STRANY STAROSTŮ

Další otázka byla zaměřena na aktivní podporu činnosti DSO ze strany starostů obcí. Tu rozhodně či spíše cítí opět naprostá většina pracovníků jednotlivých CSS téměř u všech, resp. u velké části starostů všech zapojených obcí daného DSO. Pouze jeden respondent uvedl, že necítí podporu pro svou práci u téměř žádného ze starostů zapojených obcí a celkem 14 jich tuto podporu spíše necítí.

**Graf 20** Cítíte aktivní podporu/zájem o svou činnost ze strany starostů?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Respondenti, kteří spíše necítí podporu/zájem o svou činnost ze strany starostů zapojených obcí většinou uvádějí jednotlivě odlišné důvody, proč tomu tak podle nich je. Dva z nich uvádí problém neochoty řešit problémy spojené s GDRP, které je údajně starosty vnímáno jako velká zátěž. Další dva uvádějí, že starostové jsou ve své činnosti úzce zaměřeni na řešení problémů a potřeb své obce a nemají tak zájem spolupracovat s dalšími obcemi v okolí.



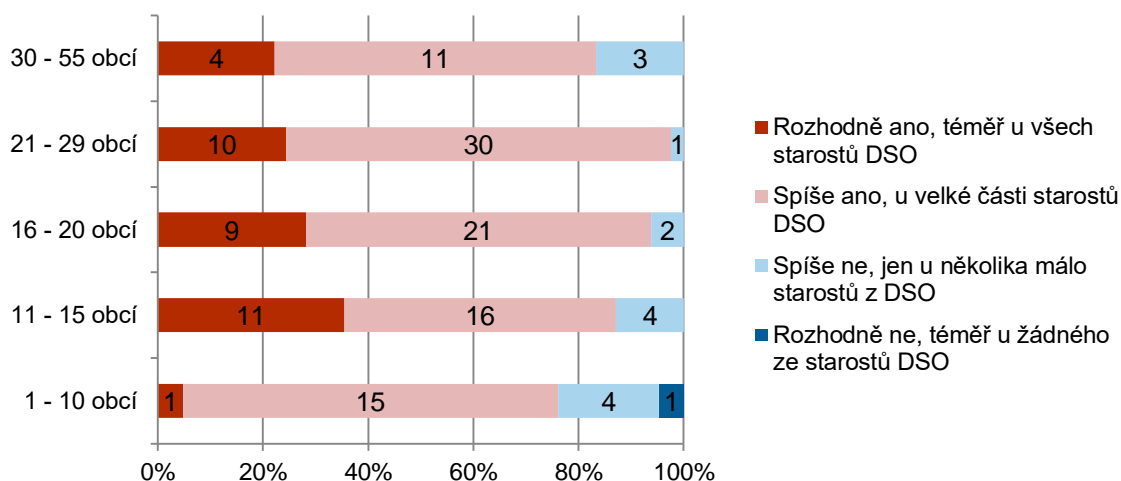


Tři ze respondentů poté uvádějí, že starostové nemají zájem o jimi poskytované dotační poradenství a zapojení se do projektů, ať už z důvodu alternativní podpory či z důvodu, že mají pocit, že projekty jsou pouze pro větší obce. Další tři respondenti poté uvádí problém získání důvěry starostů, přičemž jeden respondent specificky uvádí, že tuto důvěru ztratili, když jim nedokázali pomoc s požadavkem v právních záležitostech. Jednotlivě jsou poté uváděny důvody přílišné zahlcenosti starostů, kdy nemají čas pro vytváření dlouhodobé vize, další poté neschopnost starostů vykročit ze zajatých kolejí a začít dělat věci jinak a to, že někteří starostové již mají dostatečné zkušenosti si se všemi záležitostmi poradit. Jeden z respondentů také zmiňuje, že „I z naší strany bychom měli více zapracovat na komunikaci s nimi, více je navštěvovat osobně a otevřeně s nimi komunikovat o tom, co potřebují a co jim můžeme nabídnout. Vzorové dotazníky projektu, které jim dáváme na "setkáních starostů" jsou "neúčinné" a nereflektují realitu.“

### Podpora pro činnost CSS ze strany starostů obcí s ohledem na velikost CSS

Při zohlednění velikosti jednotlivých CSS nebyl identifikován žádný významný trend v míře podpory, kterou pracovníci CSS cítí ze strany starostů zapojených obcí. Zároveň je počet respondentů stále poměrně malý pro identifikaci jednoznačných trendů.

Graf 21 Cítíte aktivní podporu/zájem o svou činnost ze strany starostů? (Zohlednění počtu obcí v daném DSO)

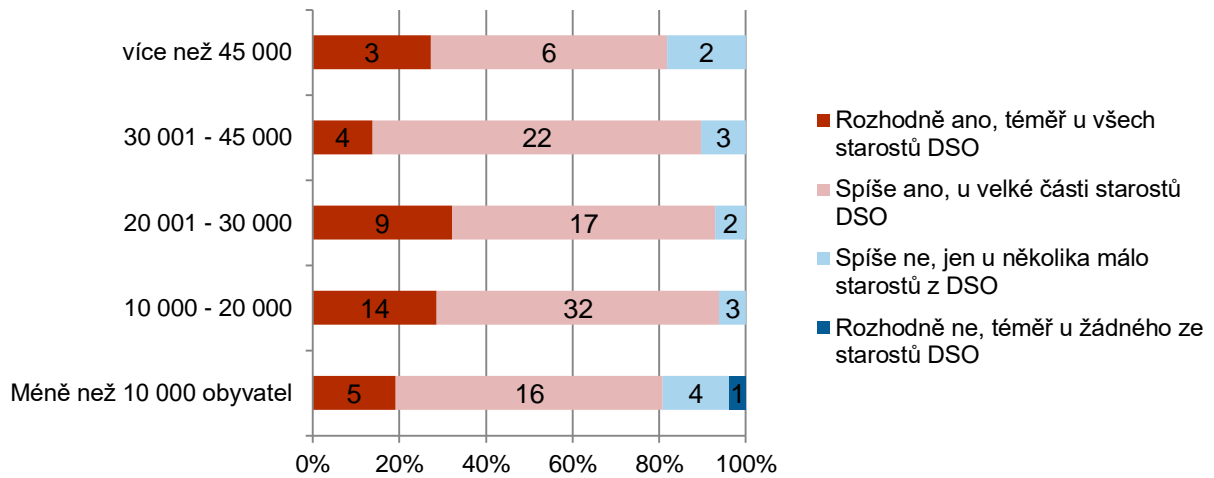


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů

Se zohledněním stále poměrně malého počtu respondentů lze říct, že mírně více respondentů z malých DSO (do 10 členských obcí, případně pod 10 000 obyvatel) cítí překvapivě spíše menší podporu ze strany starostů zapojených obcí, resp. cítí podporu u menší části starostů zapojených obcí.



Graf 22 Cítíte aktivní podporu/zájem o svou činnost ze strany starostů? (Zohlednění počtu obyvatel v daném DSO)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření; N = 143 respondentů



## 4.2 HLAVNÍ ZÁVĚRY Z ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci CSS bylo realizováno s více než 50% návratností, dotazník celkem vyplnilo 143 respondentů. Respondenti v naprosté většině uvádí, že jsou **spokojeni s nabídkou a celkově systémem vzdělávání** nastaveným v rámci projektu. Specificky poté uváděli některá další témata, které by ocenili pro výkon své práce. Nabyté poznatky zároveň dle svého zhodnocení využívají pro výkon své práce.

Podobně **pozitivně jsou respondenty hodnoceny projektové výstupy** (příklady dobré praxe, informační servis, právní podpora a vzorové dokumenty). Mírně méně pozitivně poté respondenti hodnotí právě metodiky fungování projektu, které vidí jako důležité hlavně pro realizační tým, případně pro počáteční orientaci v projektu, nikoli pro vlastní činnost CSS.

Respondenti hodnotili jako **přínosnou a užitečnou také odbornou podporu pro svou činnost** ze strany projektového týmu. V naprosté většině se pracovníci CSS nesečkali s požadavkem starostů, který by (s podporou ze strany projektového týmu) nebyli schopni vyřešit. S požadavky, které by nebyli schopni vyřešit, se setkalo pouze 6 respondentů, kdy šlo o velmi specifické záležitosti, např. navrácení majetku státu.

Součástí hodnocení bylo také technické vybavení a pracovní prostředí pro výkon práce v jednotlivých CSS, přestože jde o něco, co nelze ze strany projektového týmu ovlivnit, neboť to není možné podpořit v rámci podmínek dané výzvy. Nicméně, hodnocení je velmi pozitivní, **přes 90 % respondentů je velmi nebo spíše spokojeno se svým pracovním prostředím a jeho technickým vybavením**. Při specifikaci, co chybí méně spokojeným respondentům, se objevovalo zejména proplácení cestovních nákladů a obecně kancelářské vybavení.

Většinu pracovníků CSS umožňuje systém ISP získat zpětnou vazbu pro svou práci a dále se v ní tak zlepšovat. V souvislosti se systémem ISP však uvádějí, že by ocenili, pokud by se zvýšila jeho rychlost a zjednodušila jeho struktura. Zároveň uvádějí, že by bylo dobré **zohlednit časovou náročnost jednotlivých aktivit**, které jsou součástí monitoringu činnosti CSS.

**Podporu a zájem starostů** pro činnost CSS cítí většina zaměstnanců CSS jako velkou ze strany většiny starostu obcí zapojených v jejich DSO.

Mezi obtíže spojené s výkonem práce v CSS byla nejčastěji uváděna náročná práce s lidmi, obtížnost budování vztahu a důvěry s jednotlivými obcemi; dále poté náročnost práce vzhledem k širokému spektru činností a potřebných znalostí a poté se často objevovalo téma GDPR, kde někteří respondenti stále postrádají více konkrétních příkladů z praxe. V rámci odpovědi na otázku, jak by bylo možné respondentům usnadnit práci, respondenti uváděli odstranění obavy z nezajištění udržitelnosti činnosti CSS i po skončení podpory ze strany projektu, zvýšení úrovně technického vybavení a zlepšení pracovních podmínek. Zazníval také apel na více příležitostí a možností ke sdílení dobré praxe mezi jednotlivými CSS.