



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

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

Závěrečná evaluační zpráva

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. 5. 2019





Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | MANAŽERSKÉ SHRUTÍ | 3 |
| 2 | ÚVOD..... | 5 |
| 2.1 | Cíle Závěrečné zprávy | 5 |
| 3 | METODIKA | 6 |
| 3.1 | Nástroje sběru dat | 6 |
| 3.2 | Přehled provedených šetření | 8 |
| 4 | ZJIŠTĚNÍ | 9 |
| 4.1 | Otázky k dopadové části evaluace | 10 |
| 4.2 | Otázky k procesní části evaluace..... | 39 |
| 4.3 | Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií | 70 |
| 5 | ZÁVĚR A DOPORUČENÍ | 78 |
| 5.1 | Shrnutí přínosů projektu | 78 |
| 5.2 | Doporučení | 79 |
| 6 | PŘÍLOHY | 81 |
| 6.1 | Výstup z dotazníkového šetření mezi zástupci obcí zapojených do projektu CSS | 81 |
| 6.2 | Výstup z dotazníkového šetření mezi zástupci obcí nezapojených do projektu CSS | 93 |
| 6.3 | Srovnání výstupů z dotazníkových šetření obcí zapojených a nezapojených do projektu CSS .. | 99 |
| 6.4 | Míra využívání služeb CSS | 102 |



1 MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Nastavení projektu

Nastavení aktivit a procesů v rámci projektu bylo provedeno tak, aby projekt naplnil své hlavní cíle. Funkčnost navrženého modelu administrativní podpory je díky nastavení aktivit a procesů ověřitelná ve všech základních aspektech hodnocení.

Realizace projektu

Projekt byl realizován v souladu s předpokládaným plánem aktivit a stanoveným harmonogramem, přičemž projektový tým dokázal v průběhu realizace projektu průběžně reagovat na aktuální potřeby cílových skupin.

V rámci projektu byl nastaven kvalitní systém monitoringu projektu, který umožnil včasné poskytování relevantních informací o průběhu projektu v požadované kvalitě a dostatečné míře. Prostředí Informačního systému projektu zároveň vhodným způsobem fungovalo jako podpůrný informační servis a prostor pro sdílení dobré praxe a zkušeností. V návaznosti na monitoring projektu byla zajištěna kvalitní odborná podpora ze strany projektového týmu SMO ČR směrem k cílové skupině zaměstnanců CSS. Komunikace mezi územím a centrální úrovní byla navíc podpořena činnostmi komunikačních expertů.

Pro zaměstnance CSS byl vytvořen poměrně rozsáhlý systém vzdělávání. Zaměstnanci deklarovali díky vzdělávání získání nových znalostí a jejich praktické využití při své práci. Pozitivně hodnocena byla rovněž možnost dostatečného prostoru pro sdílení zkušenosti a vlastní praxe v rámci řady projektových setkání.

Potřeby obcí a poptávka po službách CSS

Řešené agendy na úrovni CSS dle evaluačního zjištění do značné míry reflektují reálné potřeby obcí a starosty poptávaná témata. Z porovnání poptávaných a reálně poskytnutých služeb lze konstatovat, že poskytované služby v rámci CSS jsou v souladu s poptávkou ze strany starostů obcí.

Poptávka obcí po využití navrženého modelu poskytování administrativní podpory obcí prostřednictvím CSS je vysoká bez významných změn v průběhu projektu. Naprostá většina starostů deklaruje svůj zájem o služby, které poskytují CSS. Poptávka po odborné a administrativní podpoře je indikována i v případě starostů těch obcí, které nejsou zapojeni do projektu CSS. V průběhu hodnocení projektu nebyl zaznamenán žádný typ požadavků obcí, který by bylo možné označit za ze strany obcí za nenaplněnou nebo nesplněnou poptávkou, na kterou by bylo nutné reagovat.

Podmínky funkčnosti

Základní podmínkou funkčnosti navrženého modelu administrativní podpory obcí formou zřízení CSS při DSO je zajištění kvalitního personálního obsazení CSS, zejména vedoucí pozice manažera CSS a aktivní přístup vedení DSO ve vztahu k činnosti CSS jeho kontinuálnímu rozvoji a prezentaci. Od těchto faktorů se podstatným způsobem odvíjí prezentace činnosti CSS starostům členských obcí DSO a následně i míra využívání služeb daného CSS. Na úrovni obcí se neprokázal vliv žádných ze sledovaných charakteristik obcí (typ obce, lokalita, velikost obce).



Přínosy projektu

Díky poskytované odborné a administrativní podpoře jak formou informačního servisu, tak konkrétních poradenských aktivit na základě požadavků starostů obcí, došlo k deklarovanému zvýšení znalostí a zkušeností starostů zapojených obcí.

Zaměstnanci CSS usnadňují starostům práci nejen s agendou obecního úřadu, zákonnými povinnostmi, ale i s přípravou a realizací rozvojových záměrů a projektů, s veřejnými zakázkami, právními službami, ekonomickou i personální agendou atd. Realizace projektu vytvořila v zapojených obcích podmínky pro to, aby zapojené obce byly včas a v dostatečné míře schopné pokrýt klíčové agendy v oblasti veřejných služeb. Míra příspěvku v rámci jednotlivých obcí se ovšem liší především podle míry aktivity daného starosty. Starostové zapojených obcí rovněž deklarují úsporu času (až 4 hodiny týdně).

Realizace projektu prostřednictvím vytvoření funkčních CSS poskytujících přímou i nepřímou podporu obcím sdruženým v jednotlivých DSO vytvořila v rámci těchto prostorových celků podmínky pro zachování či zlepšení dostupnosti veřejných služeb, což je jedno z dílčích témat naplňujících specifický cíl 2.1 Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020. Právní tým projektu v tomto ohledu připravil v souladu s cíly a výstupy projektu paragrafové znění návrhu legislativní změny zákona o obcích.

Udržitelnost projektu

Na základě dosavadních zjištění lze pouze usuzovat naplnění udržitelnosti projektu. Z dostupných informací lze nicméně tvrdit, že předpoklady pro to, aby byly zachovány výstupy projektu i po ukončení období udržitelnosti, existují, a nejsou slabé. Starostové obcí vyjadřují ochotu spolupodílet se na financování činnosti CSS a různou měrou upravují své plány v oblasti financování CSS. Řada z CSS již například implementovala ceníky služeb do běžné praxe.

Doporučení

Vzhledem k prokazatelným efektům hodnoceného projektu je hlavním doporučením potřeba učinění možných kroků k pokračování rozvoje odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce. Dílčím doporučením je zachování a případný rozvoj vytvořených platforem za účelem zajištění průběžné reflexe fungování CSS i po ukončení projektu a přispět k udržitelnosti dosažených efektů projektu.



2 ÚVOD

2.1 CÍLE ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY

Cílem Závěrečné evaluační zprávy je souhrnně zhodnotit pozitivní i negativní dopady realizace projektu „Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce“, rovněž také „Centra společných služeb“ (CSS), a to jak zamýšlené, tak i nezamýšlené. V souladu se Zadávací dokumentací Závěrečná zpráva v rámci jednotlivých podkapitol obsahuje mj. posouzení následujících oblastí:

- Zhodnocení hlavních typů dosažených výsledků a faktorů jejich dosažení (jaké typy výsledků a v jaké míře byly dosaženy, jaké jsou jejich možné příčiny atd.). Popsány jsou následující typy výsledků: zamýšlené pozitivní výsledky, nezamýšlené pozitivní výsledky a negativní důsledky
- Ověření nastavených procesů a jejich dopadů, porovnání výchozího a konečného stavu u zapojených obcí a nezapojených obcí
- Zhodnocení klíčových problémů či překážek, jejich příčin a realizovaných nebo potenciálních způsobů řešení

Závěrečná zpráva rovněž obsahuje i hodnocení účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti projektu.



3 METODIKA

Základní metodický přístup Zpracovatele k posouzení výsledků projektu a zodpovězení jednotlivých evaluačních otázek vychází z nabídky Zpracovatele. Tento přístup lze charakterizovat jako **smíšený evaluační design** jak z pohledu přístupu k ověřování efektů projektu, tak i z hlediska použitých metod sběru a analýzy dat.

3.1 NÁSTROJE SBĚRU DAT

Desk research

Pro desk research bylo využito zejména následujících zdrojů a dokumentů:

| Zdroje |
|--|
| Projektová dokumentace (Žádost o dotaci včetně příloh, Zprávy o realizaci a další relevantní projektová dokumentace) |
| Rídící dokumentace (Metodika fungování Center společných služeb, Metodika hodnocení fungování Center společných služeb) |
| Informační systém projektu (reporting činnosti CSS, sebehodnotící zprávy aj.) |
| Výstupy z monitorování a hodnocení realizace projektu (Vstupní analýza potřeb DSO, analýzy poptávky po službách, analýzy projektů CSS aj.) |
| Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 (MV ČR) |
| Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice (MV ČR) |
| Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích (MV ČR) |
| Analýza potřeb měst a obcí ČR (Centrum pro výzkum měst a regionů, UK) |
| Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners (Evropská komise) |
| Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 |
| Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020 |

Kvalitativní výzkum (individuální rozhovory (IDI))

V rámci navrhovaného přístupu v případě kvalitativního výzkumu (individuální rozhovory) bylo postupováno formou „analýz případů“ s cílem vzájemného srovnání a identifikace **faktorů a podmínek, které odlišují více a méně úspěšné případy DSO, resp. CSS.**

Byla realizována párová analýza 10 odlehlých případů (5 „nejlepších“ / 5 „nejhorších“). Tímto způsobem bylo analyzováno 10 případů CSS, které byly vybrány podle parametrů „funkčnosti“, proměnných charakterizujících:

- Kvantitu služeb (počet poskytnutých služeb CSS)
- Kvalitu služeb (spokojenost starostů s poskytovanými službami CSS).



V rámci každé „analýzy případu“ DSO/CSS byl proveden rozhovor s následujícími respondenty:

- Zástupci CSS
- 2x zástupci zapojených obcí vykazujících vyšší úroveň ukazatele funkčnosti dle proměnných charakterizujících kvantitu služeb a kvalitu služeb („high-performers“)
- 2x zástupci zapojených obcí vykazujících nižší úroveň ukazatele funkčnosti dle proměnných charakterizujících kvantitu služeb a kvalitu služeb („low-performers“)
- (Případně doplněno o úroveň vedení DSO)

Rozvržení rozhovorů rámcově ukazuje následující tabulka:

Tabulka 1 - Rozvržení rozhovorů v rámci analýzy případů (IDI)

| Cílová skupina | | Výstup | | |
|----------------------------|--|--------|-----|----|
| | | PZ1 | PZ2 | ZZ |
| Analýza případů | Zástupci CSS | 2 | 2 | 6 |
| | Zástupci obcí zapojených v DSO – „high-performers“ 😊 | 4 | 4 | 12 |
| | Zástupci obcí zapojených obcí v DSO – „low -performers“ ☹️ | 4 | 4 | 12 |

Tabulka 2 - Rozvržení dalších rozhovorů

| Cílová skupina | Výstup | | |
|-------------------------|--------|-----|----|
| | PZ1 | PZ2 | ZZ |
| Zástupci CSS | 0 | 2 | 3 |
| Další relevantní aktéři | 2 | 3 | 5 |

Dotazníkové šetření (CAWI)

Dotazníkové šetření bylo využito za účelem získání primárních dat z terénu, a to zejména dat kvantitativního charakteru.

Tabulka 3 - Rozvržení dotazníkových šetření

| Cílová skupina | Výstup | | | |
|------------------------------|--------|-----|-----|----------------|
| | VZ | PZ1 | PZ2 | ZZ |
| Starostové zapojených obcí | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Starostové nezapojených obcí | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Zaměstnanci CSS | 0 | 1 | 0 | 1 ¹ |

Zúčastněné pozorování

Metoda zúčastněného pozorování byla využita pro dokreslení dopadů projektu na cílovou skupinu starostů zapojených obcí. Celkem bylo při tomto šetření realizováno 8 rozhovorů se zástupci zapojených obcí. Průzkum probíhal formou individuálních nebo telefonických rozhovorů v období 5. 11. - 30. 11. 2018 v rámci šetření pro účely zpracování Průběžné zprávy 2.

¹ Jedná se o dotazníkové šetření, které bylo realizováno formou dvou doplňujících otázek jako součást Sebehodnotící zprávy CSS (květen 2019), kterou každý měsíc vyplňují jednotlivá CSS v rámci Informačního systému projektu.



3.2 PŘEHLED PROVEDENÝCH ŠETŘENÍ

Jednotlivá šetření provedená v rámci evaluace, na jejichž základě jsou formulována zjištění uvedená v Závěrečné zprávě, shrnuje následující tabulka.

Tabulka č. 4: Přehled provedených šetření

| Metoda | Respondent | Počet šetření | Termín šetření |
|-----------------------|---|---------------|--|
| Rozhovor | zástupci projektového týmu SMO ČR | 4 | 2. 2. - 29. 3. 2018, 3. 4. 2019 |
| Dotazníkové šetření | zástupci obcí zapojených v projektu CSS | 2 | 6. - 18. 4. 2018, 27. 3. - 7. 4. 2019 |
| Dotazníkové šetření | zástupci obcí nezapojených v projektu CSS | 2 | 10. - 18. 4. 2018, 11. 4. - 3. 5. 2019 |
| Rozhovor | expert na komunikaci s DSO | 5 | 18. 4. 2018, 6. - 16. 5. 2019 |
| Rozhovor | zástupci MV ČR, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy | 2 | 24. 4. 2018, 9. 5. 2019 |
| Dotazníkové šetření | pracovníci CSS | 1 | 19. - 29. 6. 2018 |
| Analýzy případů DSO | pracovníci CSS, starostové členských obcí DSO, zástupci vedení DSO | 10 | 27. 6. - 16. 7. 2018, 20. - 21. 11. 2018, 2. - 17. 5. 2019 |
| Zúčastněné pozorování | starostové členských obcí DSO, zapojených do projektu | 8 | 5. - 30. 11. 2018 |
| Rozhovor | pracovníci CSS | 5 | 2. - 13. 5. 2019 |



4 ZJIŠTĚNÍ

Níže je uvedeno vyhodnocení stanovených evaluačních otázek. Hodnocení je rozděleno do třech samostatných podkapitol podle zaměření evaluačních otázek.

- Otázky k dopadové části evaluace
- Otázky k procesní části evaluace
- Otázky k hodnocení dle evaluačních kritérií



4.1 OTÁZKY K DOPADOVÉ ČÁSTI EVALUACE

Otázky k dopadové části evaluace jsou zaměřeny zejména na ověření dosažení očekávaných efektů a dopadů projektu ve vztahu k cílovým skupinám projektu a účastníkům projektových aktivit.

4.1.1 EQ 1.1. ZHODNOŤTE PODMÍNKY FUNKČNOSTI NAVRŽENÉHO MODELU ADMINISTRATIVNÍ PODPORY OBCÍ FORMOU ZŘÍZENÍ CSS PŘI DSO

Odpověď na evaluační otázku

Základní podmínkou funkčnosti navrženého modelu administrativní podpory obcí formou zřízení CSS při DSO je zajištění kvalitního personálního obsazení CSS, zejména vedoucí pozice manažer CSS a aktivní přístup vedení DSO ve vztahu k činnosti CSS jeho kontinuálnímu rozvoji a prezentaci. Od těchto faktorů se podstatným způsobem odvíjí prezentace činnosti CSS starostům členských obcí DSO a následně i míra využívání služeb daného CSS. Dalším nezbytným předpokladem funkčnosti je odpovídající nabídka služeb reflektující současné potřeby obcí a regionu.

Zjištění

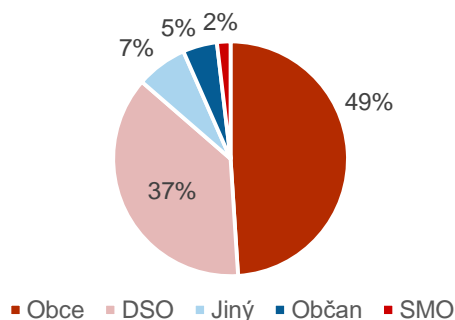
Za funkční považujeme model administrativní podpory obcí formou zřízení CSS při DSO v případech, kdy jednotlivé obce vykazují vysokou míru využívání služeb daného CSS a klienti tohoto CSS (tj. zejména starostové obcí) zároveň deklarují svoji spokojenost s poskytovanými službami. Tyto dva základní aspekty jsou posuzovány na základě ukazatelů „Počet poskytnutých služeb“ a „Spokojenost s poskytnutými službami“. První ukazatel sleduje míru využívání služeb daného CSS, druhý ukazatel spokojenost s poskytovanými službami z hlediska jejich rozsahu a kvality.

Míra využívání služeb CSS

CSS v rámci projektu povinně reportují informace ohledně své činnosti. Jednotlivé činnosti se vykazují jako aktivity, u kterých se vždy uvádí údaj o tom, o jakou aktivitu se jednalo (odborné poradenství, projektové poradenství, vzdělávání, sdílení dobré praxe atd.), od koho podnět vzešel a další informace o poskytnuté službě. Monitoring projektu tak poskytuje poměrně velmi detailní údaje o využívání služeb jednotlivých CSS.

Nejčastěji služeb CSS využívají starostové obcí, popřípadě podpůrný personál obcí jako je např. účetní, tajemník obecního/městského úřadu apod. Ostatními, kteří rovněž využívají služeb CSS, jsou například zástupci škol, neziskových organizací, nebo přímo jednotliví občané.

Graf č. 1: Adresáti služeb CSS

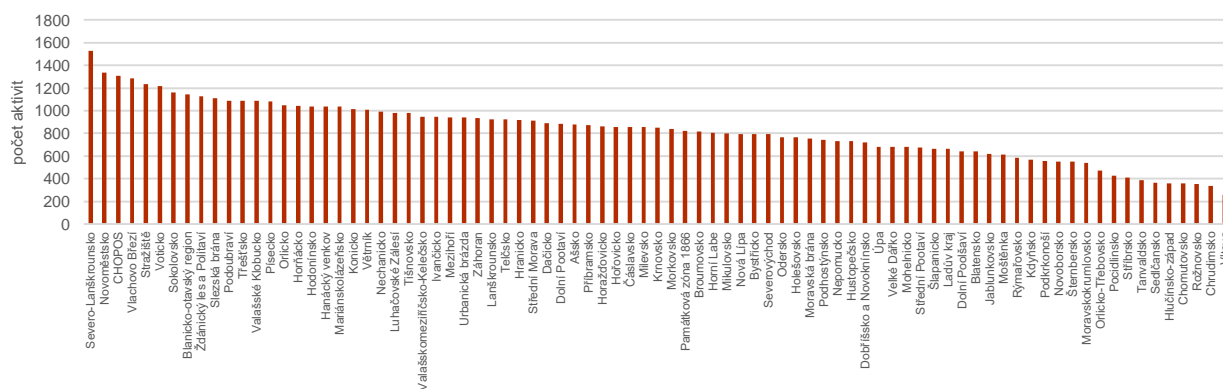


Zdroj: Informační systém projektu, údaje ke dni 30. 4. 2019



Z hlediska míry využívání služeb CSS lze poté pozorovat zřejmé rozdíly mezi jednotlivými CSS a mírou využívání jejich služeb (viz Graf č. 2). CSS, které vykázalo nejvyšší počet aktivit, řešilo za dobu realizace projektu v absolutním vyjádření přibližně dvakrát více podnětů než CSS, které vykázalo nejmenší počet aktivit. Pro bližší analýzu a pohled na fungování jednotlivých CSS byla sledována především statistika podnětů vzešlých od samotných obcí, na základě které lze nejlépe popsat přístup starostů obcí v daném DSO k využívání CSS. Taková statistika zároveň nezahrnuje podněty ostatních subjektů, jejichž způsob vykazování není mezi jednotlivými CSS zcela homogenní. Při zahrnutí pouze podnětů vzešlých od samotných obcí a detailnějším pohledu na jednotlivá CSS je poté možné již pozorovat větší rozdíly mezi jednotlivými DSO. V rámci některých DSO jsou starostové obcí, kteří využívají služeb CSS velmi často (i několikrát za týden), zatímco u některých CSS jsou i obce, které nevyužily služeb CSS za celou dobu realizace samostatně ani jedenkrát. Rozdílná míra využívání služeb CSS však není jen mezi obcemi z rozdílných DSO, ale zároveň i mezi obcemi v rámci jednotlivých DSO. Nutno zde zmínit, že i starostové, kteří sami aktivně nepoptávají služby CSS, zprostředkovatelsky služby CSS využívají. Jedná se zejména o informační servis týkající se aktualit z oblasti veřejné správy, ale i různorodé podkladové materiály distribuované mezi všechny členské obce DSO (například vzory smluv apod.).

Graf č. 2: Míra využívání služeb jednotlivých CSS (pouze podněty obcí)



Zdroj: Informační systém projektu, údaje ke dni 30. 4. 2019

Faktory ovlivňující míru využívání služeb CSS starosty obcí

Jedním z dílčích cílů v oblasti zhodnocení funkčnosti modelu CSS byla snaha pokusit se identifikovat základní faktory ovlivňující četnost využívání služeb CSS ze strany starostů obcí, kteří jsou primární cílovou skupinou projektu.

Na základě zjištění z provedených šetření byly základními aspekty ovlivňující míru využívání služeb CSS určeny následující faktory:

- Aktivita a zájem daného starosty o rozvoj obce
- Personální zázemí dané obce (obecního úřadu)
- Míra zkušeností daného starosty
- Prvotní zkušenost s CSS (osobní vztahy, získání zkušenosti a důvěry)

Kombinace těchto faktorů má zásadní vliv na míru využívání služeb CSS starosty obcí. Zásadním faktorem je dle všeho zejména **aktivita a zájem starosty o rozvoj obce**. V případě aktivního starosty a obecně zájmu o rozvoj obce je zřejmá pozitivní úměra směřující k vyššímu zájmu o využívání služeb CSS.



Druhým zásadním aspektem je **personální zajištění daného úřadu**. Když má obecní/městský úřad dostatečný vlastní aparát, tak jsou využívány pro řešení jednotlivých záležitostí především personální kapacity úřadu. Naopak pokud starosta obce vykonává veškerou agendu sám, nebo má k dispozici například pouze účetní na částečný úvazek, obrací se s žádostí o spolupráci na CSS významně častěji. Některá větší města se pak na CSS obracejí zpravidla v určitých specifických oblastech, v současnosti se jedná hlavně o poradenství v oblasti GDPR. Skutečnost, zda se jedná o uvolněné nebo neuvolněné starosty poté nebyla identifikována jako významně určující ve vztahu k využívání služeb CSS.

Tyto dva výše zmíněné faktory nejčastěji zmiňovali rovněž pracovníci CSS. Podle nich je nejvýznamnějším faktorem využívání služeb CSS kombinace právě těchto dvou faktorů, tj. aktivita konkrétního starosty, velikost obce a s tím související personální zajištění obce.

Z hlediska zkušenosti starostů vyplývá, že více využívají pomoci CSS méně zkušené starostové, velkou měrou jsou v tomto ohledu CSS využívána nově zvolenými starosty. Zkušené a starší starostové jsou často zvyklí řešit si věci sami v již zaběhnutých postupech. To potvrzují i názory pracovníků CSS, kteří pozorují zpravidla u starších starostů více rezervovaný přístup ke vzájemné spolupráci. Sami někteří oslovení starostové jako jeden z důvodů nevyužívání CSS uvádí, že se jim vše daří zvládnout díky svým znalostem a zkušenostem.

Dalším důležitým faktorem je vůbec samotná prvotní zkušenost s CSS. Tento aspekt vystihla jedna z manažerek CSS následovně: *„Nesetkala jsem se s tím, že by s námi už nadále někdo nepokračoval poté, co nás oslovil a my mu dodali nějaké naše výstupy. Spíš je to tak, že s tím, kdo nás oslovil a my mu dali zpět odpověď, zůstáváme dále v kontaktu.“*

Vliv na využívání služeb CSS mají také osobní vztahy mezi pracovníky CSS a starosty z daného území. Manažeri CSS zpravidla znají řadu starostů členských obcí často osobně ze svého vlastního působení na komunální úrovni. Tento faktor je důležitý z hlediska budování důvěry, která je zcela nezbytná pro fungování vzájemné spolupráce.

Důvody nízkého využívání služeb CSS

V případě obcí, které využívají služeb CSS v minimálním rozsahu nebo v porovnání s ostatními obcemi méně, **nebyla zaznamenána žádná překážka systémového charakteru**, která by těmto obcím bránila v intenzivnějším využívání služeb CSS. Za zamýšlenou překážku systémového charakteru považujeme například nedostatečný rozsah činnosti CSS nebo nedostatečnou kvalitu poskytovaných služeb. Z šetření mezi oslovenými starosty vyplývá, že všichni dotazovaní starostové obcí vědí o fungování CSS v rámci jejich DSO. I přes to některé obce využívají služeb CSS v minimálním rozsahu odpovídající frekvenci využití služeb CSS přibližně jednou za půl roku ale i méně.

Samotní starostové těchto obcí, kteří byli osloveni v rámci šetření, uvedli jako důvod nízkého využívání služeb CSS buď dostatek vlastních znalostí a zkušeností nebo nepřítomnost záležitostí, které by se podle nich daly s CSS řešit, popřípadě značnou vlastní časovou zaneprázdněnost.

Pozici a pohled těchto starostů přibližují následující názory vybraných starostů, kteří využívají služeb CSS v minimálním rozsahu. Jeden z respondentů uvádí *„Jsme menší obec, děláme to po večerech, je to složité. (...) Zvládal jsem to sám, teď se do toho objemu práce ale nabalila spousta právnických záležitostí a je to pro mě čím dál tím složitější. Když už se tedy tato možnost nabízí, tak proč ji nevyužít“*. Jiný starosta, který doposud využil CSS pouze v jediném případě jako důvod nevyužívání služeb CSS uvedl: *„Nepotýkáme se s problémy, které by se daly*



řešit s CSS a nebo možná nevím, že by se to s nimi řešit dalo“. Nutno nicméně říct, že starostů obcí, kteří nevyužili za dobu realizace možnost pomoci CSS, je minimální počet.

Podle pracovníků CSS je důvodů, proč někteří starostové využívají služeb CSS méně či vůbec hned několik. Na základě výpovědí pracovníků CSS lze identifikovat přibližně 4 hlavní skupiny resp. typy starostů, kteří využívají nebo dříve využívali služeb CSS v menší míře než ostatní starostové členských obcí DSO. Typologicky se jedná se o následující skupiny starostů:

a) starostové členských měst v rámci DSO

V členských městech jsou zpravidla jednotlivé agendy zajišťovány vlastními zaměstnanci ve struktuře městského úřadu. Služby CSS proto starostové těchto měst využívají spíše ojediněle ve specifických případech.

b) samostatní, zkušené a odborně zdatní starostové obcí střední a menší velikosti

Jedná se většinou o velmi samostatné, zkušené a odborně zdatné starosty, kteří jsou schopni zvládnout svoji práci a služby CSS využívají rovněž spíše ojediněle.

c) starostové zvyklí na své vlastní postupy, v některých případech nedůvěřiví a méně aktivní

V tomto případě jde o starosty, kteří mají nějaký svůj systém, jak věci řeší a nejsou zvyklí se obracet pro radu. V některých případech zde hraje roli počáteční nedůvěra vůči pracovníkům CSS, pasivní přístup, uzavřenost nebo strach ze změn.

d) starostové těch nejmenších obcí, neuvolnění, často pracovní vytížení

Zpravidla se jedná o nejmenší obce, s malými rozpočty a omezenou agendou. Jeden z pracovníků CSS takový typ starostů shrnuje následovně: *„Jedná se o velmi malé obce, kde je důvodem nevyužívání mnohdy nízká činnost obcí (obce např. o 60 občanech nerealizují mnoho aktivit, mnohdy nevyužívají ani dotační programy, protože nemají na spoluúčast), starosta, případně i zastupitelé jsou rádi, že splní své zákonné povinnosti a o další činnost zatím nemají zájem“.*

Činnost CSS v území se však podařila během realizace projektu etablovat a z hlediska míry využívání služeb CSS aktivizovat i dříve méně zapojené starosty členských obcí. Velkým posunem v tomto směru bylo zavedení pozice specialisty pro veřejné zakázky a zejména pověřence pro oblast ochrany osobních údajů (GDPR). Tyto kroky představovaly jednoznačný pokrok ve využívání a vnímání činnosti CSS.

Faktory úspěšnosti jednotlivých CSS

Klíčovými faktory úspěšnosti jednotlivých CSS jsou a) personální obsazení CSS a b) aktivní přístup vedení DSO k činnosti CSS. Významným předpokladem pro úspěšné fungování CSS je obsazení pozice manažera CSS kvalifikovanou a respektovanou osobou s praxí z oblasti působení v obecní samosprávě (v nejlepším případě s pozicí starosty nebo místostarosty). Velkým bonusem je skutečnost, pokud je daný člověk, manažer CSS, charakteristikou „srdcařem“ a vnímá svoji pozici nejen jako práci, ale svým způsobem i jako poslání.

Jedním ze společných znaků CSS, které lze označit jako příklady dobré praxe, je mimo kvalitní personální obsazení CSS a přístup vedení DSO spíše menší územní rozloha (zpravidla do 20 - 25 členských obcí DSO).



Z hlediska CSS fungujících v rámci projektu nebylo identifikováno žádné CSS, které by nenaplnovalo projektem dané povinnosti, nebo by představovalo nějakým způsobem problematický případ z hlediska výkonnosti či spokojenosti s jeho činností. Pozitivním aspektem je rovněž skutečnost, že i některá personálně slaběji vybavená CSS dokázala v průběhu projektu získat důvěru starostů a v současnosti již představují svébytná a aktivně funkční CSS. Příkladem dobré praxe může být například DSO Příbramsko, které bylo založeno v roce 2015 a které se během několika let stalo v mnoha ohledech inspirujícím pro ostatní DSO.

Závěr

Podmínky funkčnosti navrženého modelu byly identifikovány zejména na straně CSS. Klíčovým předpokladem funkčnosti navrženého modelu CSS při DSO je především kvalitní personální obsazení CSS a aktivní přístup vedení DSO ve vztahu k činnosti CSS. Na straně klientů CSS nebyly v průběhu evaluace zaznamenány žádné zásadní překážky nebo negativní postoje ve vztahu k činnosti a využívání jednotlivých CSS. Služby CSS jsou frekventovaně využívány a v naprosté většině případů rovněž pozitivně hodnoceny, jak z hlediska rozsahu, tak i kvality.



4.1.2 EQ 1.2. ZHODNOŤTE, JAK BYL SPECIFIKOVÁN ROZSAH A PODMÍNKY UDRŽITELNOSTI NAVRŽENÉHO MODELU ADMINISTRATIVNÍ PODPORY OBCÍ FORMOU ZŘÍZENÍ CSS PŘI DSO.

Odpověď na evaluační otázku

Specifikovaný rozsah a podmínky udržitelnosti jsou přiměřené z hlediska zachování kontinuity činnosti CSS. Zároveň zajišťují Svazu měst a obcí ČR informovanost o činnosti CSS a umožňují pokračování vzájemné komunikační linie mezi Svazem měst a obcí ČR a jednotlivými CSS.

Zjištění

Rozsah a podmínky udržitelnosti navrženého modelu administrativní podpory obcí formou zřízení CSS při DSO jsou specifikovány v rámci Smlouvy o vzájemné spolupráci při realizaci projektu, kterou má se Svazem měst a obcí ČR uzavřen každý jednotlivý DSO zapojený v projektu.

Rozsah a podmínky udržitelnosti jsou v této Smlouvě definovány následujícím způsobem:

- Smluvní partner se zavazuje zajistit udržitelnost Projektu nejméně po dobu od ukončení poskytování finančního příspěvku do 31. července 2020.
- Udržitelností se rozumí zajištění minimálně jednoho pracovního úvazku (tj. pracovní doba 40 hodin týdně) člena Realizačního týmu dle volby Smluvního partnera od 1. července 2019 do 31. července 2020. Náplň práce takového zaměstnance bude odpovídat vybrané náplni práce stanovené v Příloze č. 1 – Pravidla pro obsazení CSS zaměstnanci a jejich působení v CSS, případně kombinaci obou definovaných náplní práce.
- Člen Realizačního týmu bude pokračovat v činnostech vykonávaných CSS v průběhu realizace Projektu a bude plnit úkoly dle aktuálních potřeb Smluvního partnera.
- Člen Realizačního týmu bude průběžně po celou dobu udržitelnosti dle této Smlouvy vyplňovat v informačním systému záznamy o realizovaných aktivitách. Kromě toho zpracuje shrnující zprávu o činnosti CSS za celé období udržitelnosti. Podrobnosti k činnostem člena Realizačního týmu v rámci udržitelnosti projektu budou blíže upraveny metodickým pokynem.
- Po dobu udržitelnosti projektu dle této Smlouvy zajistí Svaz pracovníka, který bude Smluvnímu partnerovi kontaktní osobou pro monitorování udržitelnosti Smluvních partnerů a plnění povinností dle tohoto článku Smlouvy.
- V době udržitelnosti projektu nemá Smluvní partner nárok na finanční příspěvek dle odst. 3.2 čl. III. této Smlouvy na mzdu člena Realizačního týmu.

Výše uvedený rozsah a podmínky udržitelnosti hodnotí evaluátor jako relevantní a přiměřené z hlediska zachování kontinuity činnosti CSS. Uvedené podmínky zaručují pokračování toku informací mezi SMO a CSS v adekvátní míře.

V současné době je nicméně již rozhodnuto o **prodloužení projektu** do 31. 12. 2019, respektive do 29.2.2020 (realizační tým). Jednotlivým CSS, které mají zájem o účast v prodloužení projektu, by měly být nyní rozeslány podmínky týkající se Dodatku Smlouvy o vzájemné spolupráci. Lze tak očekávat posunutí období realizace udržitelnosti. Přesné podmínky popsané v rámci Dodatku Smlouvy nejsou v současnosti evaluátorovi známy.



Téma udržitelnosti a způsobu financování modelu CSS se řešilo a nadále řeší průběžně jak na straně SMO, tak i v případě jednotlivých DSO. SMO v tomto směru ve spolupráci s MV a další aktéry připravil návrh znění legislativní změny zákona o obcích. Jednotlivá CSS poté individuálně pracují na vlastních plánech a změnách v oblasti zajištění financování po ukončení projektu.

Závěr

Specifikovaný rozsah a podmínky udržitelnosti jsou srozumitelné a přiměřené z hlediska zachování kontinuity činnosti CSS. Projekt poskytl jednotlivým CSS, resp. DSO dostatečný prostor pro sdílení informací a zkušeností v oblasti způsobů financování DSO. Z tohoto hlediska měly DSO možnost se na období udržitelnosti adekvátně připravit.



4.1.3 EQ 1.3. JAKÝ MĚLA NA FUNKČNOST NAVRŽENÉHO MODELU ADMINISTRATIVNÍ PODPORY OBCÍ FORMOU ZŘÍZENÍ CSS PŘI DSO VLIV NÁSLEDUJÍCÍ CHARAKTERISTIKA ZAPOJENÉ OBCE:

- a) Typ obce (Obec I., II. a III. typu)
- b) Lokalita - Region ČR, vnitřní periferie
- c) Velikost obce podle počtu obyvatel
- d) Škála požadovaných témat podpory
- e) Další možné parametry

Odpověď na evaluační otázku

Vliv žádné ze sledovaných charakteristik nebyl na úrovni zapojených obcí prokázán. K detailnější odpovědi by byla potřeba hlubší analýza jednotlivých proměnných a jejich kombinace, vč. poměrného zastoupení těchto proměnných na úrovni jednotlivých DSO.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na statistickém porovnání (deskriptivního typu) vlivu jednotlivých charakteristik zapojené obce na funkčnost CSS. Za funkční považujeme model administrativní podpory obcí formou zřízení CSS při DSO v případech, kdy CSS vykazuje vysokou míru využívání služeb daného CSS a zároveň je klienty (tj. zejména starosty zapojených obcí) deklarována spokojenost s poskytovanými službami.

Vliv jednotlivých charakteristik zapojených obcí na funkčnost CSS

Typ obce (obec I., II., III. typu)

Z hlediska typu obce podle rozsahu přenesené působnosti mají nejvyšší průměrnou míru využívání služeb CSS obce II. typu, vysoké průměrné hodnoty vykazuje také skupina obcí III. typu. Porovnání jednotlivých typů obcí (obce I., II. a III. typu) nicméně stěžuje nerovnoměrná četnost obcí v jednotlivých skupinách (viz tabulka níže). V případě II. a III. typu obcí je několik jednotek obcí, resp. měst, které využívají služeb CSS velmi frekventovaně (počet poskytnutých služeb v rozmezí 100 - 500 aktivit), díky čemuž je výsledný průměr za tyto skupiny obcí nadprůměrně vysoký, vzhledem k celkové nízkému počtu obcí v těchto skupinách. Konkrétně se jedná o 3 obce v případě obcí II. typu a 13 obcí v případě obcí III. typu. Žádné společné charakteristiky, vysvětlující nadprůměrně vysokou míru využívání služeb CSS těmito obcemi resp. městy, nicméně nebyly zjištěny.

Tabulka 5 - Míra využívání služeb CSS v závislosti na typu obce dle rozsahu přenesené působnosti

| Typ obce | Počet obcí | Průměrný počet aktivit (medián) | Průměrný počet aktivit (průměr) |
|---------------|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| I. typ | 1 566 | 18,0 | 28,9 |
| II. typ | 36 | 26,5 | 41,1 |
| III. typ | 69 | 22,0 | 67,0 |
| průměr | 1 671 | 19,0 | 31,0 |

Zdroj: Informační systém projektu, údaje ke dni 31. 12. 2018



Lokalita - typ venkova

V případě lokality byly zkoumány případné souvislosti ve vztahu k typu venkova. Nejvyšší míru využívání mají z tohoto pohledu obce typu městského venkova a následně rozvojového venkova, rozdíly jsou však minimální.

Tabulka 6 - Míra využívání služeb CSS v závislosti na typu obce dle lokality obce

| Typ území ² | Počet obcí | Průměrný počet aktivit (medián) | Průměrný počet aktivit (průměr) |
|-----------------------------|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 - rozvojový venkov | 414 | 20,0 | 33,2 |
| 2 - průměrný venkov | 611 | 17,0 | 28,7 |
| 3 - periferní venkov | 410 | 19,5 | 28,2 |
| 4 - městský venkov | 236 | 21,0 | 36,3 |
| průměr | 1 671 | 19,0 | 31,0 |

Zdroj: Informační systém projektu, údaje ke dni 31. 12. 2018

Velikost obce

V případě velikosti obce je pozoruhodná nejnižší míra využívání CSS v případě nejmenších obcí a naopak nadprůměrná míra využívání služeb CSS řádově většími obcemi.

Tabulka 7 - Míra využívání služeb CSS v závislosti na typu obce dle velikosti obce

| Velikost obce | Počet obcí | Průměrný počet aktivit (medián) | Průměrný počet aktivit (průměr) |
|-----------------------|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 0 - 100 | 124 | 12,5 | 16,1 |
| 101 - 250 | 366 | 15,5 | 22,4 |
| 251 - 500 | 407 | 21,0 | 30,5 |
| 501 - 1 000 | 399 | 22,0 | 32,1 |
| 1 001 - 5 000 | 295 | 21,0 | 40,0 |
| 5 000 - 10 000 | 49 | 24,0 | 57,3 |
| > 10 000 | 31 | 16,0 | 44,3 |
| průměr | 1 671 | 19,0 | 31,0 |

Zdroj: Informační systém projektu, údaje ke dni 31. 12. 2018

Závěr

Obecně výsledky deskriptivní analýzy nevykazují žádnou významnou souvislost ve vztahu k nějakému ze sledovaných ukazatelů, která by se dala podepřít relevantní hypotézou.

² Použité typy území vychází z výzkumu „Periferie 2016“, který realizoval Sociologický ústav AV ČR. Vymezení těchto typů území proběhlo na základě agregovaného skóre vytvořeného z 8 následujících indikátorů: míra nezaměstnanosti, průměrné měsíční příjmy ze zaměstnání, podíl osob ve věku 25–50 let s nejvyšším dosaženým základním vzděláním, podíl osob ve věku 17 a 18 let, které nechodí do školy, míra překvalifikovanosti osob, které mají maturitu, podíl ekonomicky aktivních s vysoce kvalifikovaným zaměstnáním (ISCO kategorie 1 – manažeři a 2 – specialisté), podíl domácností pobírajících příspěvek na bydlení, podíl ekonomicky aktivních zaměstnaných v zemědělství. Více viz Bernard, J. (ed.), Kostecký, T., Mikešová, R., Šafr, J., Šimon, M., Trlifajová, L., Hurrle, J. (2018): Nic se tady neděje... Životní podmínky na periferním venkově. Sociologický ústav AV ČR.



4.1.4 EQ 1.4. DO JAKÉ MÍRY BYLO V RÁMCI PROJEKTU DOSAŽENO VYŠŠÍ ODBORNOSTI, DOSTUPNOSTI A VĚTŠÍMU SPEKTRU VEŘEJNÝCH SLUŽEB POSKYTOVANÝCH V RÁMCI SAMOSTATNÉ, PŘÍP. PŘENESENÉ PŮSOBNOSTI?

Odpověď na evaluační otázku

Většina dotazovaných starostů deklaruje, že díky využívání služeb CSS došlo ke zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných v jejich obci. Možnost využít odborné podpory a poradenství pracovníků CSS umožňuje rovněž starostům realizovat náročnější projekty a to i v oblasti poskytovaných veřejných služeb. Podpora starostů při přípravě a realizaci těchto projektů tak má především zprostředkovaně vliv a pozitivní efekty i v oblasti dostupnosti a rozšíření veřejných služeb.

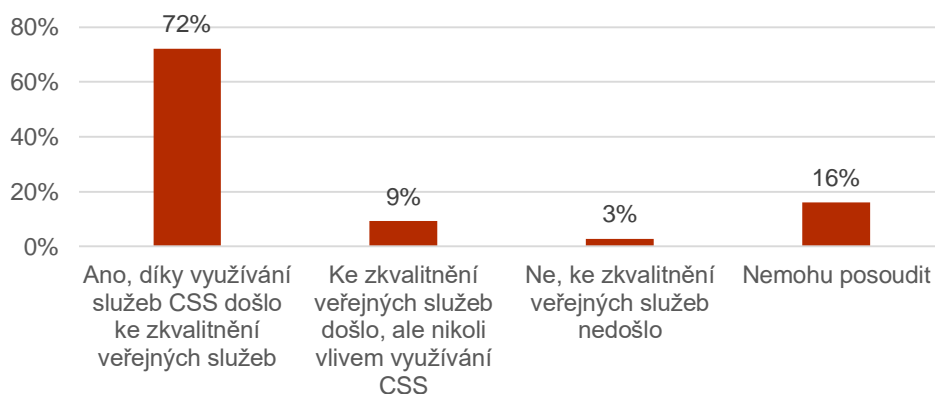
Zjištění

Jedním z dílčích cílů projektu je dosáhnout zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb. V této oblasti jednotlivá CSS podporují starosty členských obcí DSO v přípravě nebo realizaci různorodých obecních (nebo meziobecních) rozvojových projektů v oblasti poskytování veřejných služeb.

Zkvalitnění veřejných služeb

Přibližně podle tří čtvrtin oslovených starostů došlo díky využívání služeb a podpoře CSS ke zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných jejich obcí (viz Graf č. 3). Asi jedna desetina starostů poté deklaruje zvýšení kvality veřejných služeb poskytovaných jejich obcí, ale nevnímají v tomto ohledu přínos z hlediska působení CSS.

Graf č. 3: Kvalita veřejných služeb v obcích zapojených v projektu³



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019) ; n = 294

Podpora a servis CSS pro práci starostů má pak zejména zprostředkovaně efekt ve vztahu k vyšší dostupnosti a rozšíření veřejných služeb. Díky možnosti odborné podpory ze strany CSS mohou starostové realizovat více rozvojových aktivit, jejichž výsledkem je zkvalitnění a mnohdy i související vyšší dostupnost a širší spektrum poskytovaných veřejných služeb.

³ Starostové zapojených obcí zodpovídali na otázku: „Došlo podle Vás díky využívání služeb CSS ke zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných vaší obcí?“.



Třetina starostů uvádí, že díky možnosti odborné podpory CSS již začali realizovat alespoň jeden složitější projekt, na který by si dříve netroufli. Další významná část starostů poté díky možnosti konzultací s CSS zvažuje začít s realizací složitějšího projektu, na který by si rovněž dříve netroufla. Pouze malá část starostů přímo uvádí, že jim možnost konzultace s CSS nepřinesla žádnou změnu a i přes podporu CSS by si na realizaci větších projektů netroufli (viz Graf č. 4).

Graf č. 4: Realizace náročnějších projektů s podporou CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 289

Závěr

Díky odborné podpoře a poradenství pracovníků CSS, získaným znalostem a realizaci rozvojových projektů obecního ale i meziobecního charakteru mohou starostové úspěšně zvyšovat kvalitu poskytovaných veřejných služeb v jejich regionu. Z výsledků dotazníkového šetření mezi oslovenými starosty vyplývá, že v této oblasti jednoznačně spatřují pozitivní roli CSS.



4.1.5 EQ 1.5. DO JAKÉ MÍRY BYLO V RÁMCI PROJEKTU DOSAŽENO ROVNOPRÁVNĚJŠÍHO PŘÍSTUPU OBČANŮ ZAPOJENÝCH OBCÍ K POSKYTOVANÝM VEŘEJNÝM SLUŽBÁM?

Odpověď na evaluační otázku

Realizace projektu přispěla k rovnoprávnějšímu přístupu občanů zapojených obcí k poskytovaným službám prostřednictvím zlepšení dostupnosti poskytovaných veřejných služeb. Realizace projektu vytvořila v zapojených obcích podmínky pro to, aby zapojené obce byly včas a v dostatečné míře schopné pokrýt klíčové agendy v oblasti veřejných služeb. Míra příspěvku v rámci jednotlivých obcí se ovšem liší podle míry zapojení jednotlivých obcí do aktivit projektu a zejména využívání vytvořených kapacit.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno primárně na komplexním vyhodnocení dopadů projektu a je doplněno o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je vnímaná dostupnost veřejných služeb a jejich využívání.

Míra dosažení rovnoprávnějšího přístupu občanů k poskytovaným veřejným službám

Česká republika má v rámci Evropské unie relativně mimořádné postavení ve vysokém počtu obcí, přičemž zejména vysoké zastoupení malých obcí výrazným způsobem ovlivňuje dostupnost poskytovaných veřejných služeb. Malé obce, kde je často problém vůbec sestavit zastupitelstvo a i starosta vykonává svůj úřad při práci, logicky nemohou nabídnout takovou kvalitu veřejných služeb, jako větší obce s profesionální samosprávou a silnějším výkonem správy státní. Před starosty malých obcí se tak velmi často objevuje problém jak vlastně zajistit nejen kvalitní poskytování veřejných služeb, ale vůbec jakékoliv jejich poskytování.

Poskytování kvalitních veřejných služeb je vázáno na dostatečné a profesionální zázemí v podobě veřejnosprávní i státní složky. Vytvoření takového zázemí je ovšem nerozdílně provázáno se schopností finančně i manažersky zajistit fungování takového aparátu, což je zejména pro malé obce nedosažitelný cíl.

Současný trend posilování pravomocí obcí vyššího stupně, které jsou takové služby schopny zajistit, však jde proti principu rovnoprávněho přístupu občanů, neboť vzdaluje vlastní poskytování služeb občanům malých obcí jak územně, tak zejména s ohledem na jejich reálnou možnost ovlivnit samosprávnou složku výkonu takových služeb. Tento trend pak fakticky marginalizuje roli malých obcí, které nejsou schopny při současném nastavení poskytování veřejných služeb tyto služby zajistit v dostatečné míře a s ohledem na potřebu zvyšování kvality poskytovaných služeb i profesionální náročnost takového poskytování, se situace nemůže zlepšit.

Cílem projektu, který byl realizací naplněn, bylo na úrovni DSO vytvořit malé profesionální týmy odborníků, kteří budou schopni malým obcím poskytnout právě takové profesionální kapacity k tomu, aby poskytování veřejných služeb bylo v dostatečné kvalitě dostupné i na úrovni těch nejmenších obcí. Tohoto cíle bylo dosaženo právě na úrovni DSO, které lze považovat za dostatečnou protiváhu obcím vyššího stupně i celkové struktuře samosprávy a státní správy a jejich systému v České republice.

Díky vytvořeným podmínkám tak všechny DSO a v nich sdružené obce získaly možnost využívat odborné kapacity pro své vlastní poskytování veřejných služeb, resp. pro vytváření podmínek pro jejich další rozvoj, což výrazným způsobem přispělo ke zrovnoprávnění občanů zapojených obcí k poskytování veřejných služeb. Z hlediska



možného dalšího rozvoje poskytovaných služeb na základě zjištění z dotazníkových šetření lze doporučit zejména rozšíření podpůrných služeb v oblasti poskytování sociálních služeb.

Logickým problémem je ovšem míra zapojení jednotlivých DSO, resp. vlastních obcí do využívání těchto kapacit, která se liší obec od obce, DSO od DSO. Podle realizovaných šetření se míra aktivit v jednotlivých DSO pohybuje od jednotek až po stovky aktivit, přičemž nerovnoměrné rozdělení je patrné i uvnitř DSO. Realizace jednotlivých aktivit se tak zásadně liší zejména s ohledem na schopnosti a aktivity místní samosprávy (většinou starosty), již existující personální zajištění v daných obcích (větší obce s částečně profesionalizovaným úřadem logicky využívají menší spektrum nabízených aktivit, než nejmenší obce) a samozřejmě také vztahy uvnitř DSO i vytvořeného CSS (zejména prvotní zkušenost hraje velmi důležitou roli).

Z výsledků provedených výzkumů je patrná pozitivní korelace mezi zvýšeným využíváním výstupů projektů a klesající velikostí obce. To samozřejmě odpovídá výše popsanému faktu klesající profesionalizace výkonu samosprávy i státní správy s klesající velikostí obce. Lze tak konstatovat, že největší příspěvek (nejvyšší míra) k vyšší rovnoprávnosti v přístupu k poskytovaným veřejným službám je patrný u nejmenších obcí (i přes absolutně nižší počet aktivit) a realizace projektu a jeho dopady tak podpořily rovnoprávný přístup k poskytovaným veřejným službám zejména v malých a nejmenších obcích, kde lze deficit v přístupu ke kvalitním veřejným službám pozorovat v nejvyšší míře.

Závěr

S ohledem na výše zmíněné faktory je tak nutné konstatovat, že ačkoliv realizace projektu jednoznačně vytvořila podmínky pro zrovnoprávnění občanů daných obcí v poskytování veřejných služeb, reálné využití těchto podmínek lze vyhodnotit jako nerovnoměrné a tedy i příspěvek k rovnoprávnějšímu přístupu se tak v jednotlivých obcích často velmi výrazně liší. Z obecného hlediska však dosažení rovnoprávnějšího přístupu lze potvrdit, přičemž zejména v oblasti vytvoření podmínek lze míru dopadů projektu hodnotit jako velmi významnou. Taktéž lze potvrdit, že zrovnoprávnění přístupu k poskytovaným veřejným službám je nejvíce patrné v malých a nejmenších obcích, kde je přístup k veřejným službám nejkomplicovanější. Projekt tak přispívá především k řešení těch největších nerovnoměrností. Jak již bylo zmíněno, je potřeba vnímat, že právě v malých obcích je schopnost poskytovat služby bez projektu nejmenší (největší absence kompetencí i kapacit). Navíc zde rovněž není tak velký rozsah poskytovaných služeb, jako u větších obcí. V takových případech pak i menší počet realizovaných aktivit (resp. poskytnutých služeb CSS) v malých obcích může znamenat výrazné navýšení poskytovaných veřejných služeb či jejich zkvalitnění. Z hlediska nejmenších obcí se tak prokazuje, že bez realizace tohoto projektu, či jiné obdobné podpory, není možné při současném zachování principů subsidiarity zajistit adekvátní přístup k veřejným službám.



4.1.6 EQ 1.6. ZHODNOŤTE, DO JAKÉ MÍRY DOŠLO V RÁMCI PROJEKTU KE ZVÝŠENÍ ZNALOSTÍ A ZKUŠENOSTÍ STAROSTŮ A DALŠÍCH ZAINTERESOVANÝCH ZÁSTUPŮ OBCÍ PROSTŘEDNICTVÍM ZAMĚŠTNANCŮ DSO

Odpověď na evaluační otázku

Díky poskytované podpoře jak formou informačního servisu, tak konkrétních podpůrných aktivit na základě požadavků obcí došlo v rámci projektu k výraznému zvýšení znalostí a zkušeností starostů a dalších zástupců obcí prostřednictvím DSO. 86 % zapojených zástupců samospráv získalo díky realizaci projektu nové zkušenosti či znalosti, přičemž 28 % hodnotí množství takových zkušeností a znalostí jako výrazné. Stejně tak pro většinu zástupců obcí (58 %) se DSO, resp. CSS staly kontaktním místem pro zajištění vzdělávání zástupců samospráv či zaměstnanců dotčených obcí, což potvrzuje významnou roli zaměstnanců DSO v transferu zkušeností a znalostí k zástupcům zapojených obcí.

Zjištění

Evaluační otázka je primárně hodnocena na základě provedených šetření v rámci „analýz případů“, a dále pak z dotazníkového šetření provedeného v roce 2018 a následně v roce 2019, přičemž výsledky jsou dále vzájemně porovnány a je vyhodnocena případná změna.

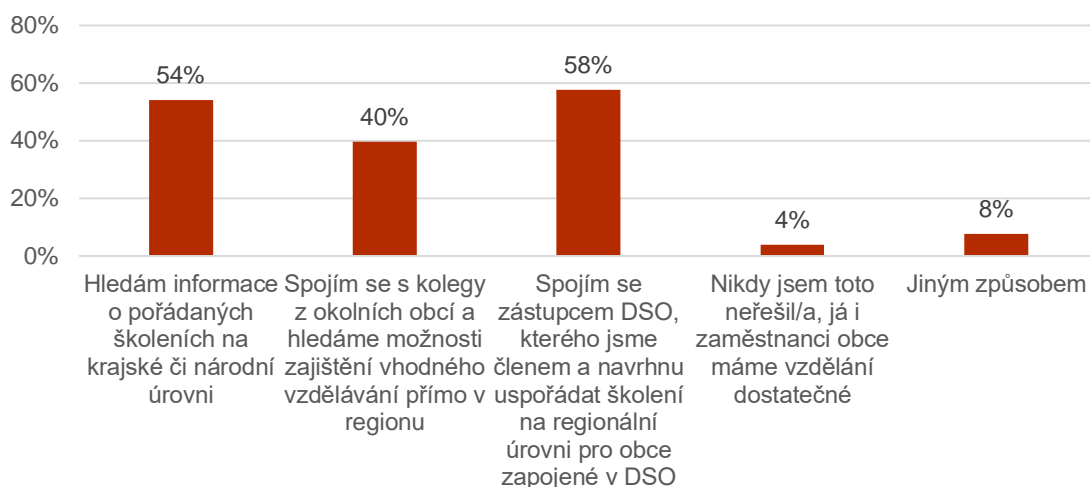
Přenos znalostí a zkušeností prostřednictvím zaměstnanců DSO

Je zřejmé, že realizované činnosti CSS vytvářejí vhodné prostředí, aby mohlo dojít ke zvyšování znalostí a zkušeností starostů a zástupců samospráv obcí zapojených do projektu. Důkazy o probíhajícím přenosu znalostí (a souvisejícím získávání zkušeností) vyplývají jak z provedeného dotazníkového šetření mezi všemi starosty a ostatními zástupci samospráv obcí zapojených do projektu, tak i z jednotlivých rozhovorů realizovaných v rámci „analýz případů“. Přestože v rámci období mezi dvěma realizovanými dotazníkovými šetřeními proběhly komunální volby a s nimi spojená částečná obměna na straně samospráv obcí, je z výsledků patrné, že chování zástupců samospráv se nijak výrazně nezměnilo.

Ze zástupců samospráv zapojených obcí řeší velká část z nich potřebu vzdělávání právě prostřednictvím spolupráce s DSO, resp. CSS (58 % zástupců samospráv, viz Graf č. 5). Jedná se jak o samotnou poptávku po vzdělávacích aktivitách a následnou realizaci školení apod., tak i využití již konkrétních nabídek týkajících se vzdělávacích aktivit ze strany DSO (CSS).



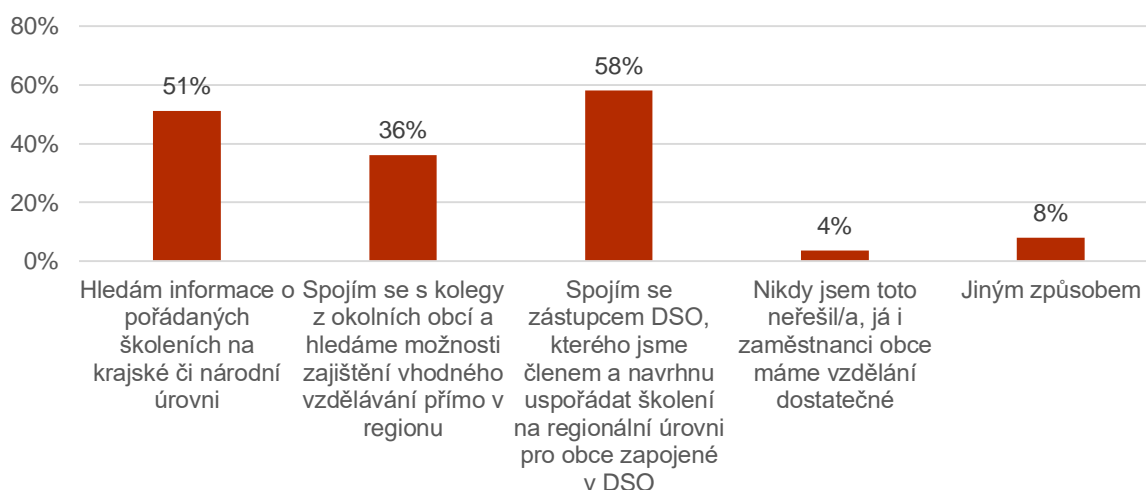
Graf č. 5: Způsob řešení potřeby vzdělávání sebe nebo zaměstnanců obce (šetření 2018)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci samospráv zapojených v projektu (4/2018); n = 229 respondentů

Ve srovnání s rokem 2018 se chování zástupců samospráv nijak výrazně nezměnilo. Vzdělávání sebe či zaměstnanců řeší dotazovaní starostové opět z velké části prostřednictvím DSO, přičemž podíl ve výši 58 % se nezměnil. Patrně vlivem personálních výměn po komunálních volbách došlo pouze k mírnému poklesu řešení těchto potřeb prostřednictvím vyšších územních celků či na národní úrovni (o 3 p. b.) a společně s kolegy z okolních obcí (pokles o 4 p. b.). Přestože tedy došlo ve sledované skupině k obměně přibližně jedné čtvrtiny až jedné třetiny starostů, význam DSO a jejich pracovníků v rámci CSS pro řešení potřeb vzdělávání sebe či zaměstnanců zůstal nezměněn, což potvrzuje jak rychle získanou stabilitu CSS v rámci působení starostů dotčených obcí, tak také získanou důvěryhodnost. Tato skutečnost o to více vynikne, pokud silné, stabilní a tradiční alternativy například v podobě krajských a národních vzdělávacích mechanismů jsou využívány méně.

Graf č. 6: Způsob řešení potřeby vzdělávání sebe nebo zaměstnanců obce (šetření 2019)

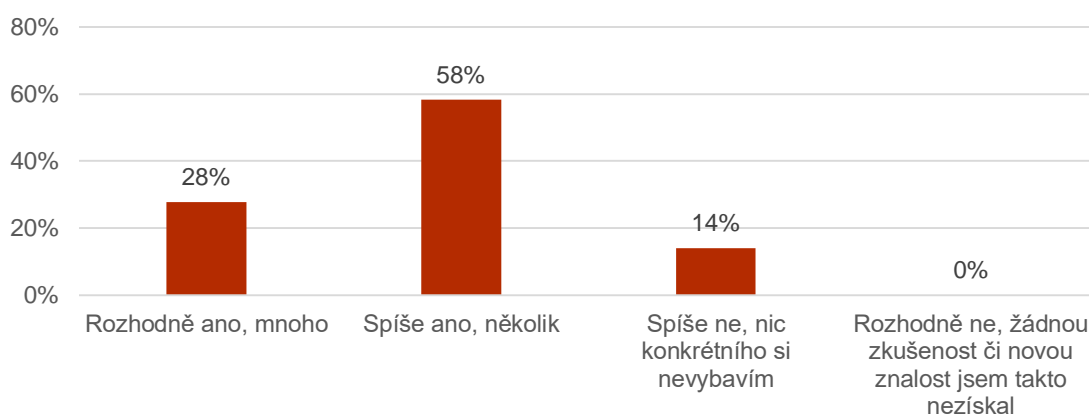


Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci samospráv zapojených v projektu (4/2019); n = 366 respondentů



Přínos fungování CSS na znalosti a zkušenosti zástupců samospráv dotčených obcí lze potvrdit také prostřednictvím vyhodnocení otázky na to, zda si zástupci samospráv vybaví konkrétní zkušenost či novou znalost získanou díky spolupráci s CSS. Plných 86 % zástupců samospráv se vybaví alespoň několik konkrétních zkušeností či nových znalostí, které nabyli díky spolupráci s pracovníky CSS a 28 % zástupců samospráv pak konstatuje, že takových zkušeností či nových znalostí bylo mnoho. Zcela přesvědčivě se tak prokazuje funkčnost systému CSS při přenosu zkušeností a znalostí, neboť pouze 14 % zástupců samospráv si nevybavuje přínos CSS k získávání nových zkušeností a znalostí. Úspěšnost fungování CSS v rozsahu 86 % lze hodnotit velmi pozitivně a míra příspěvku projektu k přenosu znalostí a zkušeností zástupců samospráv je velmi vysoká.

Graf č. 7: Vyhodnocení otázky „Vybavíte si konkrétní zkušenost či novou znalost, kterou jste nabyli/a díky spolupráci s pracovníky CSS“? (šetření 2019)



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci samospráv zapojených v projektu (4/2019); n = 366 respondentů

Samotná působnost a činnost CSS má podle výsledků provedeného šetření dopad na **zvyšování znalostí a získávání zkušeností starostů a zástupců samospráv** ve dvou základních rovinách.

První oblastí je **informační servis** poskytovaný CSS, který má dopad především na rozsah znalostí jednotlivých starostů a zástupců samospráv. Jedná se o již zmiňovaný pasivní příjem souhrnů aktualit, který je obecně velmi oceňován (např. informace týkající se novelizace zákonů, GDPR, vzorové šablony smluv, problematika svobodného přístupu k informacím apod.).

Druhou oblastí je poté **řešení jednotlivých požadavků obcí prostřednictvím CSS**. Díky tomu získávají starostové nejen nové znalosti ale zároveň již samotné zkušenosti s řešením konkrétních záležitostí. Tato oblast je podle výsledků dotazníkového šetření zastoupena častěji (nicméně z toho nelze vyvozovat absolutní četnost, ale spíše hodnotu přínosu a významu takové podpory).

Starostové se shodují na tom, že si ze spolupráce s CSS odnáší množství cenných zkušeností v různorodých oblastech své práce (obecněji například oblast veřejných zakázek, nebo dotačních programů, ale i jednotlivé případy jako je postup při kácení stromů, zařízení sociálního pohybu apod.). Starosta jedné z obcí z DSO Ašsko k tomuto tématu například uvedl: „*Odnáším si spoustu využitelných zkušeností. Zmíním například jak postupovat při zadávání výběrových řízení. Nyní už se umíme pohybovat v systému často i bez pomoci*“. Starostka obce ze stejného DSO poté rovněž zmínila jeden z příkladů, kdy si ze spolupráce s CSS odnáší nové znalosti nebo zkušenost: „*Když například obec prodává movitý nebo nemovitý majetek, musí se o tom informovat. Manažerka nám k tomu zpracovala tabulku, kdo co schvaluje*“.



Je tak patrné, že rozsah pomoci je velmi různorodý, ale ve vztahu k předchozím zjištěním si zachovává obecně vysokou kvalitu. Vzhledem k působení a dostupné podpoře CSS mohou starostové rovněž realizovat náročnější projekty nebo služby⁴. I tímto se dále zvyšují jejich kompetence a zkušenosti.

Závěr

Je nesporné, že díky činnosti CSS dochází ke zvyšování znalostí a zkušeností u starostů a ostatních zástupců samospráv zapojených obcí. Díky informačnímu servisu poskytovaného CSS starostové získávají především nové znalosti. Prostřednictvím řešení konkrétních záležitostí ve spolupráci s pracovníky CSS poté získávají nové zkušenosti s jednotlivými případy, které se týkají jejich práce a obecní agendy. Tyto získané zkušenosti a znalosti pak mohou dále předávat, přičemž šíření informací například formou spolupráce starostů je v některých případech založeno i na zkušenostech a znalostech získaných díky podpoře CSS.

V rámci meziročního srovnání nelze identifikovat výrazné změny v chování starostů a ostatních zástupců samospráv v oblasti přenosu znalostí a zkušeností starostů během realizace projektu. Tuto skutečnost však výrazně ovlivňuje personální obměna způsobená komunálními volbami, která dosahuje až třetiny dotčených obcí.

⁴ Přes dvě třetiny dotazovaných starostů zapojených obcí v rámci provedeného šetření uvedli, že díky možnosti konzultací s CSS začali realizovat, nebo případně alespoň připravovat složitější projekt, na který by si dříve netroufli. Zdroj: dotazníkové šetření mezi starosty zapojených obcí, duben 2018.



4.1.7 EQ 1.7. PŘISPĚL PROJEKT KE KONKRÉTNÍM NÁVRHŮM NA LEGISLATIVNÍ/SYSTÉMOVOU ZMĚNU VŮČI GARANTOVÍ PROBLEMATIKY (MINISTERSTVO VNITRA ČR)?

Odpověď na evaluační otázku

Právní tým projektu připravil návrh paragrafového znění legislativní změny zákona o obcích. Projekt tak naplnil stanovený výstup a přispěl ke konkrétnímu návrhu legislativních změn.

Zjištění

Jedním ze stanovených výstupů projektu je vytvoření návrhu legislativních změn k prohlubování meziobecní spolupráce ve vazbě na legislativní ukotvení DSO a CSS a jejich financování.

Návrhy legislativních změn

Na základě zjištění z rozhovorů se zástupci SMO a MV bylo ověřeno naplnění tohoto projektového cíle. Právní tým projektu připravil paragrafové znění legislativní změny zákona o obcích. Tento návrh byl poté projednáván s relevantními odbory MV a podle zástupce MV by měl do první poloviny roku jít do meziresortního připomínkovacího řízení. Hlavním účelem této změny jsou změny v oblasti kompetencí. DSO by uvažované změny umožnily dobrovolně vykonávat některé kompetence obcí.

Závěr

V rámci projektu došlo ke zpracování znění legislativní změny zákona o obcích, jehož předmětem jsou změny v oblasti kompetencí DSO. Cíl projektu z hlediska naplnění projektového výstupu byl naplněn.



4.1.8 EQ 1.8. ZHODNOŤTE, JAKÝ BYL ROZDÍL V DOSTUPNOSTI SLUŽEB ODBORNÉ PODPORY POSKYTOVANÉ VEDENÍ OBCE V OBCÍCH ZAPOJENÝCH DO PROJEKTU A NEZAPOJENÝCH DO PROJEKTU A TO NA ZAČÁTKU JEHO REALIZACE A V DOBĚ JEHO UKONČOVÁNÍ.

Odpověď na evaluační otázku

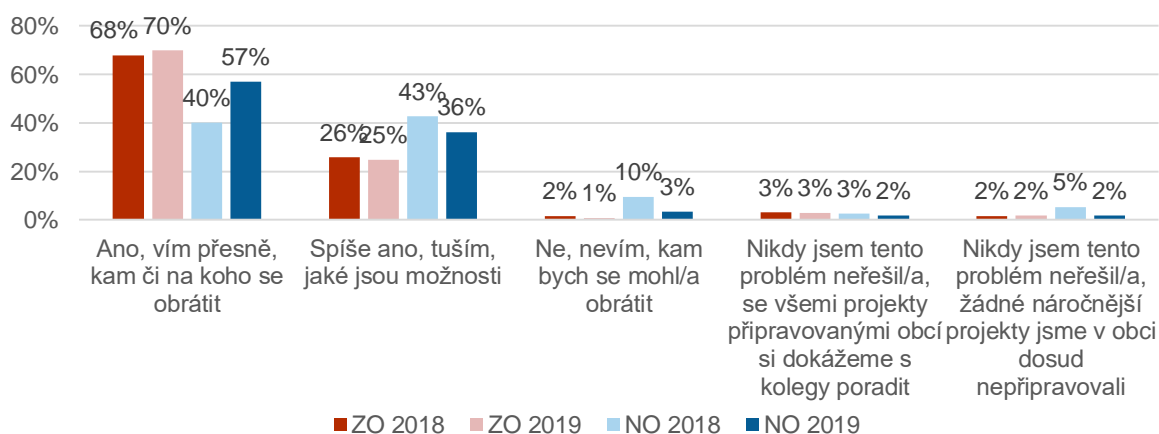
V případě skupiny starostů zapojených v projektu více než dvě třetiny starostů ví přesně, na koho se obrátit o radu, a kde jim bude poskytnuta. Mezi předchozím a současným šetřením došlo na hodnotící škále k posunu pozitivním směrem v řádu jednotek procent. Starostové nezapojení do projektu jsou si v porovnání se skupinou zapojených méně jisti, kam se obracet se žádostí o odbornou podporu. V jejich případě došlo k výraznějšímu posunu a to rovněž pozitivním směrem.

Zjištění

Vyhodnocení této evaluační otázky je založeno na porovnání základního souboru zapojených obcí a kontrolního souboru obcí. Porovnání zjištění z plošných dotazníkových šetření je vztaženo primárně k otázce, která hodnotí kam či na koho se starostové obcí obrazejí v případě potřeby odborné pomoci. Níže je uvedeno srovnání výsledků za obce, které jsou zapojeny do projektu CSS a za obce, které do projektu zapojené nejsou a to zároveň ve dvou časových bodech za roky 2018 a 2019 (viz Graf č. 8). Soubory dat za rok 2019 byly očištěny o starosty, kteří byli nově zvoleni. Tito starostové nebyli do šetření zařazeni, aby byly v rámci možnosti porovnávány co nejpodobnější vzorky respondentů.

Výsledky šetření ukazují, že starostové zapojených obcí v naprosté většině vědí, či alespoň tuší, kde hledat podporu v případě realizace náročnějšího projektu či větší veřejné zakázky. V případě starostů nezapojených obcí si je naopak jist menší podíl starostů, kam se obrátit o radu. Z porovnání tak vyplývá, že **starostové zapojení v projektu CSS jsou si více jisti, kam se mohou obrátit o radu** v případě, že v obci organizují náročnější projekt či veřejnou zakázku. Mezi lety zde 2018 a 2019 u této skupiny došlo k posunu pozitivním směrem v řádu jednotek procent. K pozitivnímu posunu nicméně došlo zároveň i u starostů nezapojených obcí.

Graf č. 8: Dostupnost odborné podpory - zapojení a nezapojení starostové obcí⁵



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených a nezapojených obcí (4/2018, 4/2019).

Starostové obcí odpovídali na otázku: „Pokud v obci připravujete náročnější projekt či větší veřejnou zakázku a potřebujete poradit s přípravou, víte kam se obrátit o radu?“



Závěr

V případě obou skupin starostů obcí, zapojených i nezapojených došlo k posunu, kdy větší podíl starostů z obou skupin ví, kam se obrátit pro radu a kde se jim dostane odborné pomoci. Z porovnání nicméně jednoznačně vyplývá, že starostové zapojení do projektu vědí přesněji, kde žádat o odbornou podporu v případě potřeby.



4.1.9 EQ 1.9. JAKÝ BYL EFEKT VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT PROJEKTU NA ODBORNOU KVALIFIKACI ÚČASTNÍKŮ?

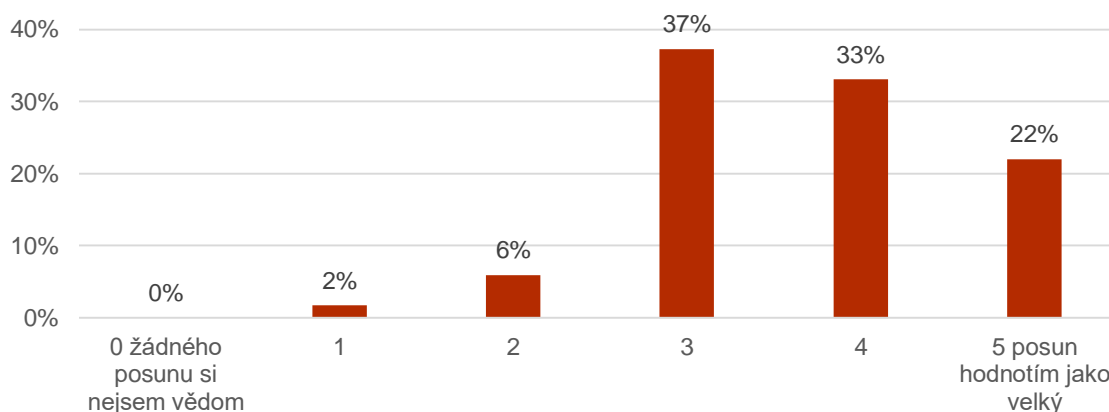
Odpověď na evaluační otázku

Naprostá většina pracovníků CSS vnímá pozitivně nastavení vzdělávacích aktivit v rámci projektu. Pracovníci deklarují získání nových znalostí a jejich využitelnost v praxi. Pracovníci CSS rovněž oceňují možnosti sdílet zkušenosti a vlastní praxi v rámci řady projektových setkání. K průběhu jednotlivých školení nebyly zaznamenány ze strany pracovníků CSS žádné znatelné výhrady, vyjma několika technických poznámek.

Zjištění

V projektu byl nastaven poměrně rozsáhlý systém vzdělávání zaměstnanců CSS, který je upraven Metodikou vzdělávání zaměstnanců CSS, přičemž všichni zaměstnanci CSS musely v počáteční fázi podstoupit komplexní úvodní školení. Dále 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 % pracovníků CSS hodnotí vzdělávání jako užitečné pro svůj odborný rozvoj, pouze malá část pracovníků CSS hodnotí posun svých odborných znalostí jako spíše malý.

Graf č. 9: Zhodnocení posunu odborných znalostí v rámci absolvovaného školení⁶



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS (6/2018); n = 118.

Většina pracovníků CSS ocenila možnost e-learningových školení, kdy jim odpadají cestovní náklady, i když ztrácí možnost pokládat dotazy. Jednotlivě si nicméně stěžují na méně povedenou grafickou formu e-learningu. Velká část z pracovníků CSS oceňuje **možnost sdílení zkušeností a společné řešení problémů** a konkrétních příkladů z praxe i s dalšími pracovníky CSS, přesto by rádi tuto možnost ještě rozšířili. Respondenti si pochvalují také organizační zajištění školení a pestrou nabídku školení. Pro další zlepšení úrovně školení navrhli 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.

⁶ Dotazováni byli všichni zaměstnanci CSS vyjma nově zavedenou pozici specialisty na GDPR.



Velkým tématem bylo a stále je pro obce a i zaměstnance CSS v současnosti GDPR. Mezi pracovníky panuje poměrně rozdílné hodnocení této oblasti z hlediska jejich spokojenosti s dosud realizovaným školením, kdy někteří respondenti v otevřených odpovědích hodnotili školení na toto téma negativně a pro některé bylo naopak přínosem.

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 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 ke školení na toto téma měly v minulosti dílčí výhrady.



4.1.10 EQ 1.10. ZHODNOŤTE, DO JAKÉ MÍRY PŘISPĚLY PROJEKTOVÉ AKTIVITY V DOBĚ REALIZACE PROJEKTU K NAPLŇOVÁNÍ SPECIFICKÉHO CÍLE 2.1 STRATEGICKÉHO RÁMCE ROZVOJE VEŘEJNÉ SPRÁVY ČR PRO OBDOBÍ 2014 – 2020, KTERÝM JE HARMONIZACE ADMINISTRATIVNÍHO ČLENĚNÍ STÁTU.

Odpověď na evaluační otázku

Realizace projektu prostřednictvím vytvoření funkčních CSS poskytujících přímou i nepřímou podporu obcím sdruženým v jednotlivých DSO vytvořila v rámci těchto prostorových celků podmínky pro zachování či zlepšení dostupnosti veřejných služeb, což je jeden z dílčích témat naplňujících specifický cíl 2.1 Strategického rámce. Díky získaným zkušenostem je tak možné získané zkušenosti rozšířit na celé území a vytvořit podmínky k celkovému zvýšení dostupnosti veřejné správy bez nutnosti optimalizace v podobě přenášení jednotlivých aktivit na vzdálené vyšší územní celky.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno primárně na komparaci Strategického rámce a jeho specifického cíle s komplexním vyhodnocením dopadů projektu a je doplněno o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je vnímaná míra naplnění jednotlivých témat harmonizace administrativního členění státu.

Míra naplnění harmonizace administrativního členění státu

Podle Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020 je harmonizace administrativního členění státu jedním z nástrojů, jak dosáhnout obecného cíle zjednodušení a zvýšení efektivity výkonu veřejné správy v území, včetně zvýšení transparentnosti celého systému, a to společně s úpravou systému veřejnoprávních smluv a financování přeneseného výkonu státní správy.

Pod pojmem harmonizace administrativního členění státu pak Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 až 2020 rozumí vytvoření variant řešení stávajícího stavu a možností zjednodušení a harmonizace výkonu státní správy v území, včetně analýzy jejich nákladů, přínosů a dopadů, projednání variant řešení s relevantními zainteresovanými stranami a výběr varianty, legislativní zpracování navrženého řešení a realizace (implementace) navrženého řešení. Druhým tématem je pak téma dostupnosti a optimalizace veřejné správy v území, v rámci kterého je za klíčové aktivity považována analýza vybraných prostorových aspektů veřejné správy a zlepšení dostupnosti jejich služeb, návrh systému opatření na zvýšení dostupnosti a optimalizaci veřejné správy v území a projednávání navrhovaných opatření s jednotlivými aktéry veřejné správy v území.

Díky snížení tlaku na nejmenší obce, které jsou díky CSS schopné zajistit širší a především kvalitnější spektrum veřejných služeb může být potlačen tlak na přenášení výkonu těchto služeb na vyšší úroveň (resp. je umožněn jejich výkon na nižší a pro občany lépe dostupné úrovni) a zejména na mikroregionální úrovni se tak snižuje nutnost přetěžování mikroregionálních správců výkonem či kontrolou těch agend, které mohou být vykonávány v dostatečné kvalitě díky CSS na nižších úrovních.

Realizací projektu také došlo ke zlepšení poskytování veřejných služeb, neboť zejména z dotazníkových šetření, ale i z obecného vyhodnocení aktivit programu je zřejmé, že díky realizaci projektu se v dotčených obcích rozšířil rozsah poskytovaných či realizovaných služeb, čímž došlo ke zlepšení její dostupnosti v rámci řešených území.



Realizací projektu byla vytvořena možná varianta řešení zjednodušení a harmonizace výkonu státní správy, přičemž rámcová analýza nákladů, přínosů a dopadů projektu umožňuje přesné kvantitativní i kvalitativní vymezení této varianty a možnost jejího porovnání se současným stavem i případnými dalšími variantami⁷. Zkušenosti získané realizací projektu mohou být a také podle vyjádření SMO jsou podkladem pro některé legislativní změny, resp. úpravy navržené v rámci zvýšení dostupnosti a optimalizace veřejné správy.

Realizace projektu je však logicky územně omezena, neboť projekt byl realizován pouze na vzorku DSO a nikoliv celém území ČR, a tím jsou omezené i dopady na celé území a možnost příspěvku k naplnění specifického cíle Strategického rámce. Vytváření CSS však vytváří cestu, resp. způsob jak zachovat poskytování veřejných služeb na submikroregionální a mikroregionální úrovni v současném rozsahu, či poskytování veřejných služeb přenést podle principu subsidiarity na co nejnižší možnou úroveň.

Fungování CSS potvrdilo, že tento nástroj může výrazně přispět k překonání roztržitosti prostorových struktur, ve kterých je veřejná správa uplatňována. Překonání prostorové roztržitosti je možné realizovat prostřednictvím většího využití DSO při prostorovém vymezení administrativních jednotek a přispět tak ke stabilizaci administrativních jednotek ve smyslu strategického cíle. Díky realizaci projektu jsou tak vytvořeny podmínky pro to, aby stávající dostupnost veřejných služeb mohla být nejen zachována, ale i rozšířena podle principů subsidiarity a nebylo nutné ji v rámci zvyšování efektivnosti přenášet na vyšší územní úroveň.

Závěr

Ačkoliv realizace projektu přímo nepřispěla k naplnění specifického cíle 2.1 Strategického rámce, neboť tyto ambice ani projekt nemohl mít, lze jednoznačně konstatovat, že úspěšná realizace projektu včetně jeho dopadů vytvořila dostatečně kvalitní alternativu, resp. řešení některých problémů dostupnosti veřejné správy zejména na submikroregionální úrovni s tím, že aplikace takového řešení může být z hlediska celkové optimalizace veřejné správy v České republice účinným a funkčním řešením, které zároveň zachová současný charakter samosprávného rozdělení a uplatnění principu subsidiarity v nejširší možné míře.

⁷ Blíže viz EQ 3.2. a EQ 3.3.



4.1.11 EQ 1.11. ZHODNOŤTE, DO JAKÉ MÍRY BYLI SCHOPNI ZAMĚŠTNANCI CSS USPOKOJIT POŽADAVKY OBCÍ

Odpověď na evaluační otázku

Zaměstnanci CSS byli v naprosté většině případů schopni uspokojit požadavky obcí. Starostové zapojených obcí deklarují vysokou míru spokojenosti s činností CSS a jejich zaměstnanci. To platí i v případě starostů, kteří využívají služeb CSS méně nebo téměř vůbec.

Zjištění

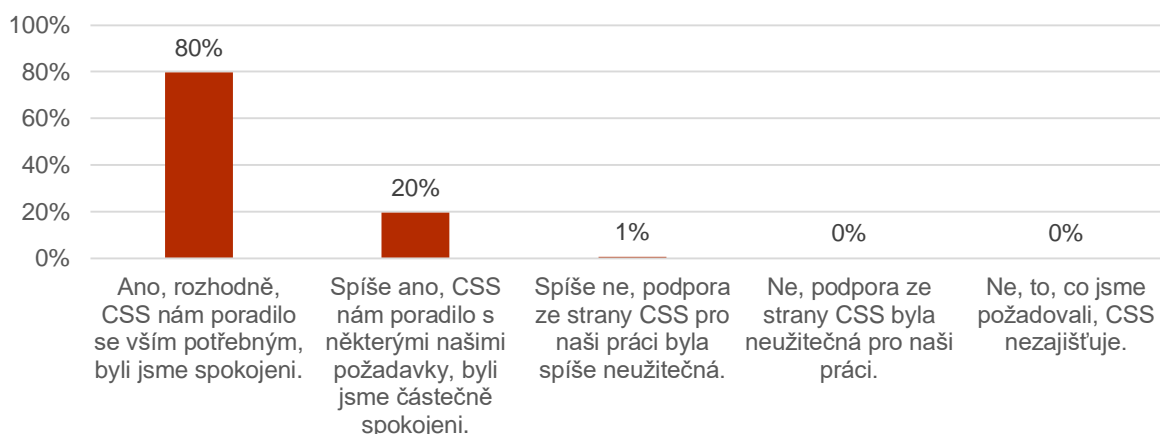
Vyhodnocení evaluační otázky je založeno primárně na plošném šetření mezi starosty zapojených obcí, doplněno o zjištění z individuálních rozhovorů s pracovníky CSS a starosty. Základní sledovanou metrikou je vnímaná spokojenost s prací CSS (míra naplnění požadavků obcí).

Míra naplnění požadavků obcí

V rámci vyhodnocení do jaké míry jsou schopni zaměstnanci CSS uspokojit požadavky obcí, jsou interpretovány výsledky jak z plošného dotazníkového šetření mezi starosty zapojených obcí, tak i výsledky z jednotlivých rozhovorů s pracovníky CSS a starosty.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina zástupců obcí (přibližně 80 %), kteří již využili služeb CSS, hodnotí tyto služby velmi pozitivně ve smyslu naplnění jejich požadavků. Pouze 2 starostové z celkem 300 zvolili negativní formu hodnocení. Pouze jeden respondent konkretizoval své hodnocení s tím, že podle jeho názoru se potkal s nekvalifikovaným managementem CSS.

Graf č. 10: Míra naplnění požadavků obcí⁸



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 300 respondentů

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,

⁸ Respondenti odpovídali na otázku: „Došlo k naplnění Vašich požadavků?“



stejně tak je tomu i v případě hodnocení rozsahu poskytovaných služeb (1 je nejlepší známkou, nejhorší známkou je 5).

Závěr

Na základě vyjádření jak samotných starostů, tak i pracovníků CSS je zřejmé, že zaměstnanci CSS byli a jsou schopni uspokojit jednotlivé požadavky obcí a to v naprosté většině případů. Byly zaznamenány pouze jednotky případů, kdy tomu tak nebylo. V těchto případech se jedná většinou o velmi specifické právní záležitosti (vstup na pozemek, dědictví, specifické postupy v rámci veřejných zakázek apod.).



4.1.12 EQ 1.12. V JAKÉ MÍŘE EXISTUJE REÁLNÁ KONKRÉTNÍ POPTÁVKA OBCÍ PO VYUŽITÍ NAVRŽENÉHO MODELU (POSKYTOVÁNÍ ADMINISTRATIVNÍ PODPORY OBCÍ PROSTŘEDNICTVÍM CSS)?

Odpověď na evaluační otázku

Poptávka obcí po využití navrženého modelu poskytování administrativní podpory obcí prostřednictvím CSS je vysoká bez významných změn v průběhu projektu. Naprostá většina starostů deklaruje svůj zájem o služby, které poskytují CSS. Poptávka po odborné a administrativní podpoře je indikována i v případě starostů obcí, které nejsou zapojeni do projektu.CSS. Pouze přibližně desetina těchto starostů nevnímá potřebu takového způsobu podpory.

Zjištění

Vyhodnocení této otázky je založena na kombinaci dat z terénního šetření a Informačního systému projektu.

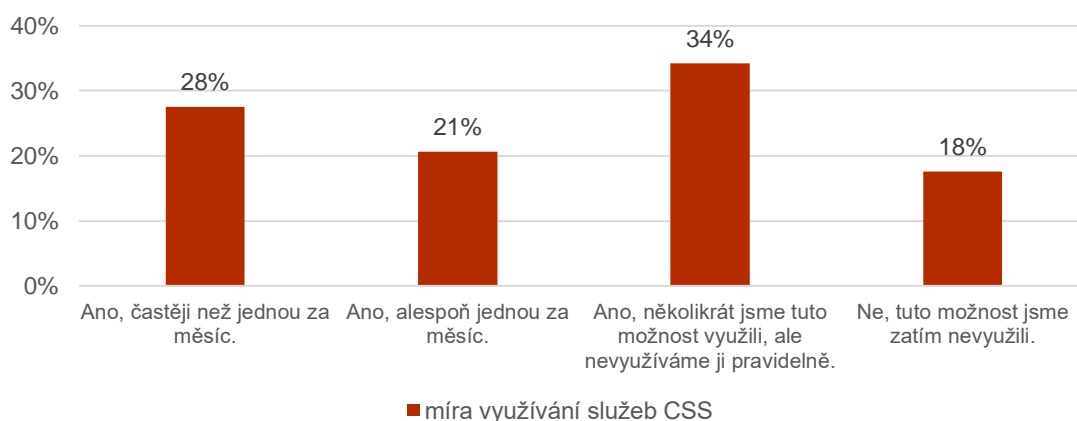
Poptávka obcí po využití navrženém modelu podpory obcí prostřednictvím CSS

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 ze strany obcí. Přítomnost poptávky po navrženém řešení resp. po službách poskytovaných CSS je možné hodnotit jak na základě zjištění z terénního šetření, tak i na základě počtu zaznamenaných služeb CSS prostřednictvím Informačního systému projektu.

Z dotazníkového šetření mezi členskými obcemi DSO, v rámci nichž působí CSS, vyplývá, že čtvrtina starostů obcí využívání služeb CSS více než jedenkrát měsíčně, další pětina starostů alespoň jednou za měsíc. Přibližně třetina starostů obcí poté služeb CSS několikrát využilo, ale spíše nepravidelně. Méně než pětina oslovených starostů zatím služeb CSS přímo nevyužilo (bez zahrnutí nově zvolených starostů se jedná asi o desetinu starostů).

Kromě začátku projektu a různě dlouhé doby u jednotlivých DSO, než došlo k propagaci CSS a vybudování důvěry mezi pracovníky CSS a starosty jednotlivých obcí nebyly zaznamenány žádné zásadní problémy v oblasti poptávky po službách CSS.

Graf č. 11: Frekvence využívání služeb CSS starosty obcí

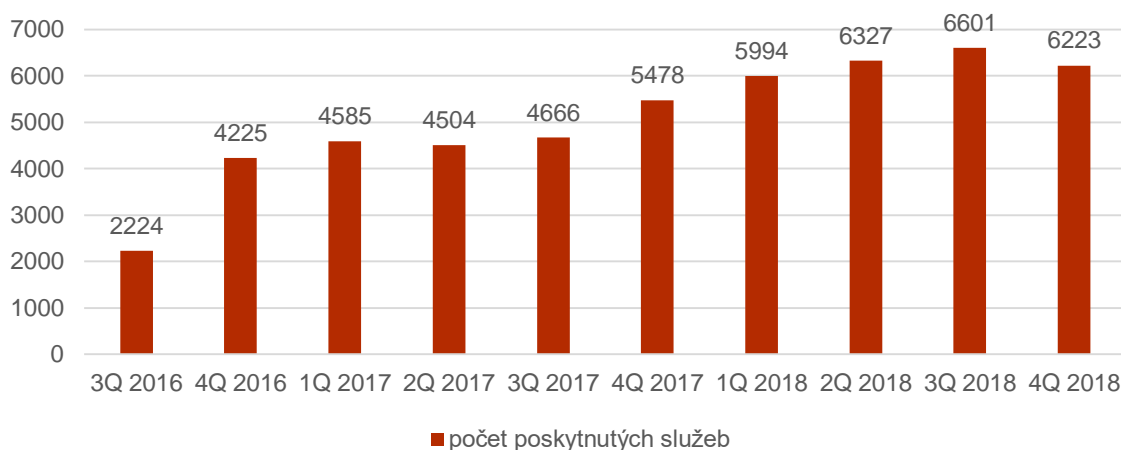


Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 363 respondentů



Při posouzení počtu poskytnutých služeb z hlediska časového vývoje (resp. průběhu projektu) je znatelný průběžný nárůst počtu poskytnutých služeb CSS. Mírný pokles je zaznamenán pouze v posledním kvartále roku 2018 vlivem komunálních voleb.

Graf č. 12: Počet poskytnutých služeb obcím v období 3Q 2016 - 4Q 2018



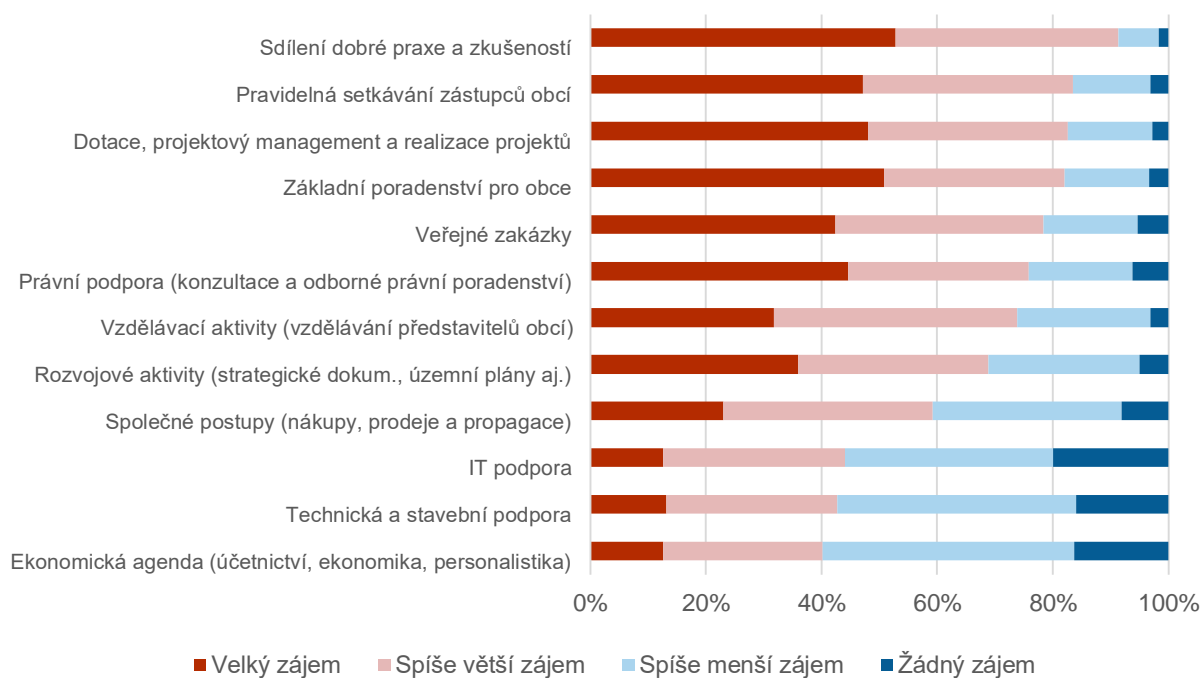
Zdroj: Informační systém projektu

Poptávka obcí po jednotlivých službách CSS byla mapována i před zahájením činnosti CSS v rámci Vstupní analýzy potřeb DSO. Z této analýzy vyplynulo, že starostové mají zájem zejména o podporu při realizaci rozvojových projektů. Velký zájem ze strany starostů byl zaznamenán také o pravidelná setkávání a sdílení zkušeností. Jako oblast s menším zájmem starostů obcí byla vyhodnocena IT podpora, technická (stavební) podpora a oblast ekonomické agendy.

Mapování poptávky starostů o služby CSS bylo také součástí opakovaných dotazníkových šetření mezi starosty obcí. Zájem starostů o služby CSS lze na základě výsledků z šetření hodnotit stále jako velmi vysoký. V případě vývoje preferencí jednotlivých témat či oblastí služeb nedošlo k výrazným změnám (mezi roky 2016 a 2019). **Největší zájem mají starostové stále o sdílení dobré praxe a zkušeností a o poradenství v případě realizace projektových záměrů a dotací.** Značný zájem je také o základní poradenství, podporu při realizaci veřejných zakázek, právní služby a vzdělávací aktivity.



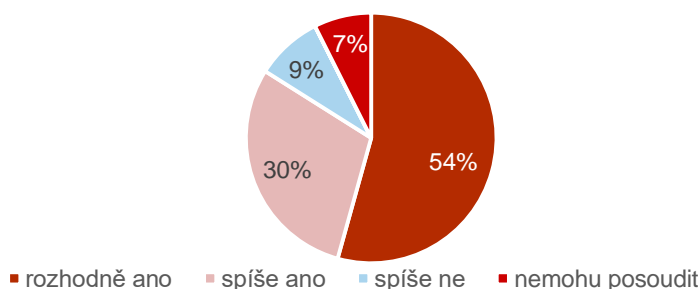
Graf č. 13: Zájem starostů obcí o jednotlivé služby CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 356 respondentů

Poptávka po odborné a administrativní podpoře byla zkoumána také v případě starostů obcí, které nejsou v hodnoceném projektu CSS zapojeni. **Zájem o takový způsob podpory výkonu veřejné správy lze pozorovat i v případě starostů nezapojených obcí.** Čtyři pětiny oslovených starostů by uvítalo takovou formu podpory. Zhruba desetina starostů naopak potřebu takovéto formy podpory nevnímá. Zbytek oslovených starostů se poté nevyjádřilo pro ani proti.

Graf č. 14: Zájem starostů obcí nezapojených do projektu o odbornou a administrativní podporu při výkonu veřejné správy



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí nezapojených v projektu (4/2019); n = 81 respondentů

Závěr

Poptávka obcí po jednotlivých službách CSS je stabilně vysoká, přičemž poptávka po takové formě podpory je indikována i starostů nezapojených obcí. Největší zájem mají starostové o sdílení dobré praxe a zkušeností a o poradenství v případě realizace projektových záměrů. Preference jednotlivých oblastí služeb zůstává přibližně stejná.



4.2 OTÁZKY K PROCESNÍ ČÁSTI EVALUACE

4.2.1 EQ 2.1. ZHODNOŤTE, ZDA BYLY AKTIVITY PROJEKTU NASTAVENY TAK, ABY ŘEŠILY PROBLÉMY A HLAVNÍ NEDOSTATKY STÁVAJÍCÍHO STAVU DEFINOVANÉ VE STRATEGICKÉM RÁMCI ROZVOJE VEŘEJNÉ SPRÁVY ČR PRO OBDOBÍ 2014 – 2020, ZEJMÉNA VE VZTAHU KE STRATEGICKÉMU CÍLI 2.

Odpověď na evaluační otázku

Aktivity projektu byly skutečně nastaveny tak, aby byly na relevantních územích, kde byl projekt realizován a kde lze sledovat jeho dopady, řešeny problémy a hlavní nedostatky (resp. aby byly vytvořeny podmínky pro jejich řešení, resp. odstraňování) zejména v oblastech modernizace veřejné správy, optimalizace a harmonizace výkonu veřejné správy a profesionalizace a rozvoje lidských zdrojů poskytujících a zajišťujících veřejné služby.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na komparaci Strategického rámce a jeho specifického cíle s komplexním vyhodnocením dopadů projektu a je doplněno (ověřeno) o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je vnímané nastavení aktivit z hlediska řešení problémů a nedostatků současného stavu s použitím principů teorie změny.

Míra naplnění vhodného nastavení aktivit projektu ve vztahu ke Strategickému cíli 2

Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020 definoval mimo jiné jako hlavní problémy a nedostatky neznalost procesů, jakými je realizován výkon konkrétních agend v konkrétním orgánu státní správy, nejednotnost při výkonu stejných agend a činností na různých úrovních a na jednotlivých úřadech, existence velmi komplikované a nepřehledné správní struktury a vzájemnou neskladebnost územních samosprávných celků se svými správními obvody, nadužívání institutu veřejnoprávních smluv, kdy je často správní agenda bez řádného zdůvodnění vyčleňována a přesouvána na jinou obec, neefektivní způsob rozdělování finančních prostředků na zajištění výkonu státní správy, absence zpětné vazby o tom, kolik výkon státní správy v přenesené působnosti skutečně stojí a zda je efektivní a nedostatek finančních prostředků na realizaci rozsáhlejších investic (zejména u malých obcí), nízká specializace, odbornost a profesionalita obecních orgánů a neexistence právní úpravy umožňující obcím uspořádat své majetkové vztahy v insolvenčním řízení.

Strategickým cílem projektu CSS bylo zvýšení profesionality výkonu veřejné správy a poskytování a rozvoj veřejných služeb v území pomocí sdílení prostředků a kapacit jednotlivých obcí sdružených do dobrovolných svazků obcí dle zákona o obcích, v platném znění. Kromě toho bylo dílčím cílem projektu dosáhnout zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy a veřejných služeb poskytovaných v rámci samostatné, příp. přenesené působnosti obcí, zajištění rovnoprávnějšího přístupu občanů k poskytovaným veřejným službám, zlepšení informovanosti občanů o poskytovaných veřejných službách, zvýšení dostupnosti a kvality poskytovaných veřejných služeb pro občany. Dále bylo cílem podpořit přenos znalostí a vytvořit nebo rozšířit znalostní a zkušenostní bázi zaměstnanců DSO a ověřit samotnou funkčnost navrženého modelového řešení.

Konkrétní podoba jednotlivých projektů na úrovni DSO v podobě jednotlivých CSS se odvíjela od formulace a osobní volby podoby projektu ze strany zainteresovaných obcí včetně realizovaných kroků. Jednotlivé DSO tak



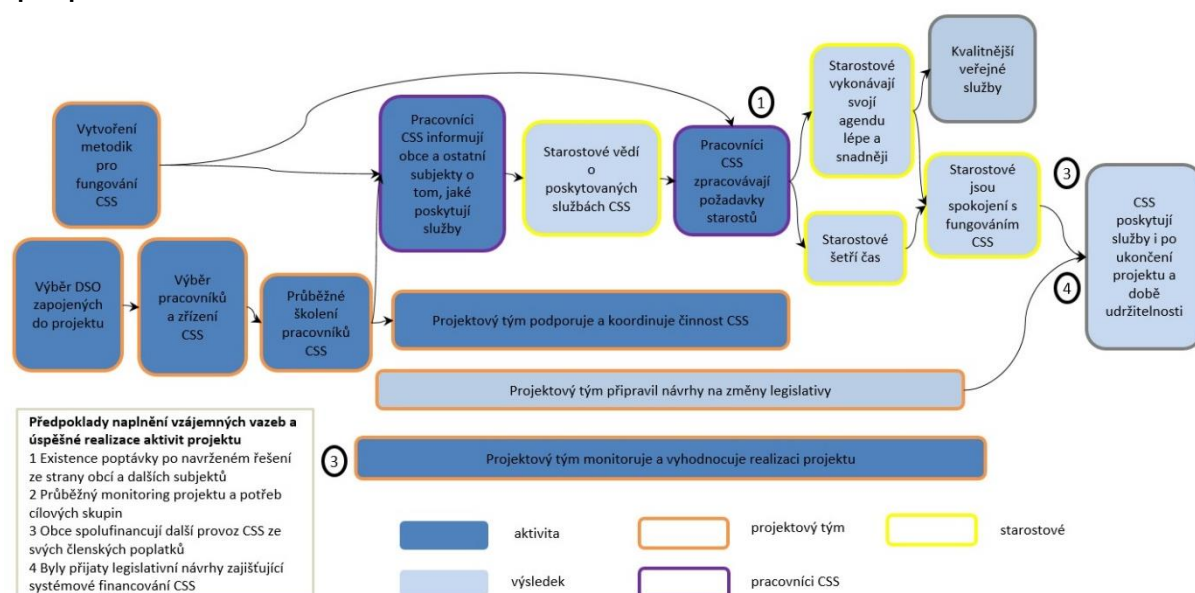
mohly prostřednictvím CSS primárně řešit ty problémy, které považovaly či považují za nejdůležitější, resp. kde lze dosáhnout řešení s největší efektivitou. Toto volitelné nastavení konečné podoby realizovaných aktivit výrazně přispělo k selektivnímu řešení nejdůležitějších problémů, neboť DSO v rámci svých CSS řešily primárně největší nedostatky členských obcí. Díky tomu i efekt v podobě dopadů projektů mohl dosáhnout maximálního užítku při daném objemu vynaložených prostředků. Obecné nastavení projektů v podobě volitelnosti aktivit jednoznačně vytvořilo prostředí pro řešení hlavních problémů a nedostatků, byť skutečné naplnění se pak odvíjelo od schopnosti jednotlivých DSO správně tyto oblasti identifikovat a následně i implementovat dostatečně kvalitní a efektivní řešení.

Základními identifikovanými aktivitami projektu v rámci teorie změny ve vstupní zprávě byly:

- Nastavení kritérií pro vstup DSO do projektu
- Proškolení zaměstnanců CSS a jejich vzdělávání
- Vytvoření metodik pro CSS
- Podpora a koordinace CSS ze strany projektové týmu
- Monitoring aktivit a fungování CSS
- Evaluace a průběžné hodnocení CSS

Jednotlivé aktivity byly v rámci realizace projektu naplněny prostřednictvím jednotlivých kroků, které jsou dílčími způsoby hodnoceny také v dalších evaluačních otázkách. Pro vyhodnocení nastavení a efektivnosti aktivit je klíčové to, jakým způsobem a jak přispěly k naplnění definovaných cílů. Vzhledem k tomu, že cíle projektu se podařilo naplnit, lze obecně nastavení aktivit hodnotit jako dostatečné a vhodné. Původně definovaný mechanismus, resp. teorie změny projektu se v plném rozsahu potvrdila.

Obrázek 1: Rámcové schéma teorie změny projektu „Posilování administrativní kapacity obcí na bázi spolupráce“



Za klíčové pro dosažení cílů projektu a s nimi spojených dopadů lze označit zajištění vzniku dostatečně kompetentních CSS, které byly vytvořeny na základě zajištění kvalifikovaných pracovníků v rámci CSS, jejichž vznik a následné fungování bylo umožněno díky systému financování prostřednictvím projektu. Funkční CSS naplněné kompetentními pracovníky umožnily jak výrazné zvýšení odbornosti rozhodování a poskytování veřejných služeb na úrovni obcí, tak optimalizaci jejich kapacit a lepší využití času pro rozhodování na úrovni místních samospráv.



To pak prostřednictvím synergického efektu dále zvýšilo kvalitu poskytovaných veřejných služeb, protože odbřemenění od některých činností vedlo k větší kvalitě ostatních poskytovaných veřejných služeb. Prvotní mechanismus, který prostřednictvím zajištění odborných služeb vedl k vyšší odbornosti rozhodování a poskytování služeb, což v konečném důsledku vedlo k celkovému zlepšení v oblasti poskytování veřejných služeb, stejně jako k lepšímu pokrytí těmito službami zejména na úrovni nejmenších obcí se potvrdil, což je patrné jak z výsledků a výstupů projektu, tak z provedených šetření.

Stejně tak realizace komunikačních aktivit ze strany CSS směrem k samosprávě i občanům jako podpůrný dopad projekt pro výše uvedený hlavní dopad se ukázaly jako efektivní, neboť CSS se staly zejména v CSS s vysokou mírou aktivity zásadní složkou pro rozhodování a poskytování služeb ve vybraných oblastech.

Důsledkem těchto aktivit je tak nezpochybnitelně vyšší kvalita veřejné správy, což prokazují provedená šetření a rozhovory, kdy starostové jednoznačně působení CSS k vítují a ověřují vliv CSS na výkon veřejné správy, resp. v řadě případů identifikují CSS jako zásadní faktor pro zajištění kvalitní veřejné správy minimálně v některých oblastech, které nejsou sami schopni zejména s ohledem na odbornost a složitost pokrýt.

Aktivity projektu byly nastaveny adekvátním způsobem, neboť projekt naplnil své hlavní cíle a pozorovatelné dopady přímo eliminují řadu identifikovaných problémů a nedostatků. Poskytování odborných služeb pomáhá překonávat neznalost procesů i legislativy ze strany samospráv, koordinace jednotlivých aktivit pak zajišťuje nejen vyšší kvalitu, ale také stejnost poskytovaných informací a podpor, jejichž důsledkem je vyšší jednotnost při výkonu činností v rámci veřejné správy, poskytování podpory také pomohlo snížit nutnost využívání externí podpory i veřejnoprávních smluv, neboť obce jsou schopny vykonávat větší rozsah činností samy (ať již díky získaným znalostem, nebo uvolněným kapacitám) a celkově jsou schopny poskytnout za jinak nezměněných podmínek větší rozsah i kvalitu služeb.

Závěr

Nastavení aktivit projektu lze hodnotit jako vyhovující a vhodné, neboť jejich realizace přímo směřovala k naplnění cíle, přičemž prostřednictvím předpokládaných i naplněných dopadů projektů objektivně došlo ke zlepšení, zkvalitnění a zvýšení profesionality při výkonu veřejné správy i poskytování veřejných služeb na úrovni obcí, přičemž největší příspěvek lze pozorovat zejména na úrovni malých obcí. Znovu se tak potvrdilo, že realizace projektu a naplnění jednotlivých aktivit má nejzásadnější vliv právě na malé a nejmenší obce, kde lze pozorovat největší dopady a s tím spojené zvýšení kvality veřejných služeb včetně zajištění stejného přístupu bez ohledu na velikost dané obce.



4.2.2 EQ 2.2. ZHODNOŤTE, ZDA BYLY NASTAVENY AKTIVITY A PROCESY PROJEKTU TAK, ABY BYLA OVĚŘITELNÁ FUNKČNOST NAVRŽENÉHO MODELU ADMINISTRATIVNÍ PODPORY MALÝCH OBCÍ FORMOU ZŘÍZENÍ CSS PŘI DSO.

Odpověď na evaluační otázku

Nastavení aktivit a procesů v rámci projektu bylo provedeno tak, aby projekt naplnil své hlavní cíle. Funkčnost navrženého modelu administrativní podpory je díky nastavení aktivit a procesů ověřitelná ve všech základních aspektech hodnocení a model lze vyhodnotit jako funkční.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na komplexním vyhodnocení výstupů, výsledků a dopadů projektu a je doplněno o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je vnímané nastavení aktivit a procesů z hlediska jejich metodického sledování a ověřitelnosti navrženého modelu.

Hodnocení funkčnosti navrženého modelu podpory prostřednictvím CSS je primárně zajištěno prostřednictvím metodiky hodnocení CSS. Tato metodika vymezuje hlavní oblasti, které jsou předmětem hodnocení činnosti CSS a dále pak způsob a četnost hodnocení. Otázka monitoringu a jeho efektivnosti je řešena v evaluační otázce 2.8.

Druhým zásadním rámcem pro funkčnost realizovaného projektu je metodika fungování CSS, která definuje hlavní okruhy realizovaných činností, resp. aktivit, kterými jsou naplňovány stanovené cíle projektu. Z hlediska nastavení aktivit a procesů projektu je klíčové, zda jsou předpoklady a efekty projektu měřitelné a vyhodnotitelné.

Metodické zázemí projektu bylo prostřednictvím zpracovaných metodik pokryto dostatečně kvalitně. Obě klíčové metodiky vhodným způsobem popsaly a především umožnily kvantifikovat výsledky, výstupy a následně i dopady projektu v kvantifikovatelných oblastech a také způsoby vyhodnocování v kvalitativních oblastech. Metodické dokumenty byly zpracovány v odpovídající kvalitě tak, aby pokryly celé spektrum (všechny relevantní aktivity projektu) činností a jednoznačně definovaly způsob hodnocení, resp. vyhodnocení fungování jednotlivých aktivit (četnost, odbornost, efektivnost) na jednotlivých úrovních a následným sledováním a vyhodnocováním získaných údajů bylo umožněno průběžně sledovat efekty projektu a případně provádět korekce, pokud se v rámci dílčích i celkových realizací objevily problémy. Výrazným příspěvkem k měřitelnosti je pochopitelně také zaměření projektu a z něj vyplývajících aktivit, které jsou ve velké míře měřitelné a porovnatelné se situací bez projektu, případně vyhodnotitelné prostřednictvím snadno realizovatelných kvalitativních výzkumů.

Nastavení dílčích aktivit, resp. procesů v rámci projektu z hlediska jejich příspěvku k naplňování výsledků, výstupů a dopadů projektu bylo popsáno v předchozí evaluační otázce. Základním mechanismem ověřování efektů projektu je soustava vykazovaných indikátorů, které jsou navázány jak na plnění stanovených cílů, tak efektivitu fungování CSS. Jejich prostřednictvím tak lze vyhodnotit dosažené efekty jak z hlediska funkčnosti, tak z hlediska efektivnosti. Metodika fungování CSS pak dále definuje také systém sebehodnocení jednotlivých CSS a způsoby komparativního měření, které porovnává efektivnost a funkčnost v situaci s projektem a bez projektu.

Jednotlivé aktivity (v užším slova smyslu) pokrývají všechny podstatné oblasti, které si projekt definoval jako cílové, a tudíž umožňují dosažení cíle. Tyto aktivity a procesy jsou zároveň nastaveny tak, aby byly vyhodnotitelné. Základním ověřovacím mechanismem je zejména četnost těchto aktivit, ale prostřednictvím kvalitativního hodnocení také problematika spokojenosti a znalostní úrovně. Ověřitelnost je pak dále zajištěna soustavou



podílových ukazatelů hodnotících relativní úspěšnost z hlediska celkového objemu poskytovaných služeb a efektivnost z hlediska nákladového i efektového.

Ověřitelnost je prostřednictvím měřitelnosti zajištěna jak z hlediska kvantitativního, tak kvalitativního. Systém měření dopadů projektů je nastaven dostatečně robustně, aby bylo možné vyhodnotit nejen projekt jako celek, ale také jeho jednotlivé části, ty porovnávat mezi sebou, vyhodnocovat příklady dobré praxe a identifikovat případné rozdíly nebo problémy na základě jednoznačné identifikace problematických aktivit a procesů.

Závěr

Nastavení aktivit a procesů v rámci projektu bylo na začátku projektu realizováno tak, aby bylo možné měřit jednotlivé dílčí i celkové efekty projektu. Díky systému monitorování, vyhodnocování a (vnitřní) samoevaluace je v reálném čase možné vyhodnocovat základní efekty projektu na úrovni celku i jednotlivých CSS, a to díky soustavě kvalitativních i kvantitativních indikátorů a metod definovaných v metodice řízení a vyhodnocování CSS. Oba dokumenty jsou zpracovány tak, aby pokrývaly všechny podstatné oblasti působnosti projektu.



4.2.3 EQ 2.3. ZHODNOŤTE, ZDA BYL NASTAVEN PROCES OSLOVENÍ A PODMÍNKY VÝBĚRU ÚČASTNÍKŮ PROJEKTU (DSO) V SOULADU S PLÁNOVANÝMI CÍLI PROJEKTU.

Odpověď na evaluační otázku

Proces oslovení i podmínky výběru umožnily realizaci projektu v plánované podobě při současném zajištění a udržení kvality a efektivnosti poskytovaných služeb s minimálním podílem selhání, což přímo navazuje na hlavní i vedlejší cíle projektu, kterými jsou zefektivnění výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb včetně zajištění dostatečné odbornosti. Volba vhodné velikosti územní působnosti CSS jako základní kritérium výběru, umožnilo naplnění cílů projektu v plném rozsahu.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na posouzení procesu oslovení a výběru účastníků projektu v komparaci s definovanými cíli projektu a je doplněno o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je vhodnost a správnost postupu příjemce při zajištění výběru DSO pro realizaci projektu na základě dokumentace projektu a následné realizace klíčové aktivity.

Proces oslovení a podmínky výběru

Výběr účastníků projektu včetně komunikačního pokrytí této činnosti byl klíčovou aktivitou projektu, od níž se logicky odvíjí jak realizovatelnost, tak úspěšnost projektu. Oslovení bylo realizováno prostřednictvím přímého oslovení relevantních DSO pomocí rozeslaného dotazníku. Rozesláno bylo celkem 120 dotazníků s návratností 99 dotazníků. Největší zájem lze registrovat na střední a jižní Moravě, nejmenší pak v severních pohraničních oblastech a strukturálně postižených regionech.

Jako kritéria pro výběr byla stanovena 3 kritéria, a to minimální počet členských obcí DSO musí být minimálně 15, v případě, že DSO se zájmem o projekt nespĺňuje podmínku č. 1, pak musí svými členskými obcemi pokrýt alespoň 50 % území SO ORP a dále pak z jednoho území SO ORP mohou do projektu vstoupit 2 DSO pouze v případě, že SO ORP má více než 50 obcí.

Z DSO, které projevíly zájem, výše zmíněná kritéria splnilo celkem 81 DSO a další dva subjekty s jinou právní formou. Zbýlých 16 DSO nespĺnilo některé či některá definovaná kritéria, tedy zejména malou velikost pokrytí území zájemcem. Celkem 67 DSO a 2 ostatní subjekty splnily základní kritérium počtu obcí, zbylých 14 DSO pak naplnilo kritérium prostřednictvím územní velikosti. U plných 75 subjektů o zapojení do CSS projevílo 90 % a více členských obcí.

Z výše uvedených skutečností je tedy patrné, že hlavním a rozhodujícím kritériem výběru DSO pro realizaci projektu byla velikost dosahu projektu, resp. pokrytí dostatečného území. Toto kritérium v sobě spojuje jak realizaci dopadů projektů na dostatečném velkém území, kde je možné dopady lépe identifikovat i měřit, ale také otázku dostatečné efektivnosti fungování CSS, kdy jsou vynaložené náklady realizovány s dostatečnou efektivností vzhledem k nastaveným parametrům fungování CSS (zejména personální vybavenost a kapacita).

Způsob oslovení pak lze charakterizovat jako cílený předvýběr, jehož cílem nebylo oslovit všechny potenciální subjekty, ale na základě provedených analýz ty nevhodnější subjekty, u kterých realizace projektu může dosáhnout stanovené cíle s dostatečnou efektivitou. Vhodnost způsobu oslovení potvrzuje vysoká návratnost dotazníků, která



činí cca 85 % a zvolený způsob tak lze hodnotit jako velmi vhodný a to i s přihlédnutím k následnému výběru a realizaci projektu, který vykazuje minimální úroveň selhání na straně jednotlivých DSO.

Hlavní cíl projektu byl definován jako zvýšení profesionality výkonu veřejné správy a poskytování a rozvoj veřejných služeb v území pomocí sdílení prostředků a kapacit jednotlivých obcí sdružených do dobrovolných svazků obcí dle zákona o obcích, v platném znění. Dalším cílem projektu CSS je prostřednictvím vytvoření CSS na bázi meziobecní spolupráce při DSO dosáhnout zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy a veřejných služeb poskytovaných v rámci samostatné, příp. přenesené působnosti obcí, zajištění rovnoprávnějšího přístupu občanů k poskytovaným veřejným službám, zlepšení informovanosti občanů o poskytovaných veřejných službách, zvýšení dostupnosti a kvality poskytovaných veřejných služeb pro občany a přenos znalostí a vytvoření a/nebo rozšíření znalostní a zkušenostní báze zaměstnanců DSO.

Zvolený způsob oslovení zajistil, že ze strany oslovených subjektů byla identifikována vysoká absorpční kapacita, která je základní podmínkou pro naplnění jakéhokoliv cíle takového typu projektů. Kritéria výběru následně eliminovala takové subjekty, u nichž by naplnění cíle bylo obtížné vzhledem k malému územnímu pokrytí či nízkému počtu zúčastněných obcí. Vlastní způsob výběru tak zajistil, že hlavní cíl i dílčí cíle mohou být naplňovány nejen v dostatečné míře, ale zejména s maximální utilizací vytvořených kapacit.

Stanovení vhodné velikosti DSO, resp. pokrytého území (co do velikosti či počtu obcí) lze považovat za klíčový faktor nejen pro správné fungování CSS během projektu, ale také pro ověření funkčnosti zvoleného modelu (ve vztahu k určení či replikaci těchto podmínek při další podpoře nebo rozvoji modelu CSS⁹). Realizace projektu včetně naplňování cílů, prokázala vhodnost systému oslovení i výběru, neboť se podařilo vytvořit dostatečně efektivní systém podpory, který umožní na jedné straně udržení dostatečné kvality služeb a na druhé straně maximální efektivnost systému.

Závěr

Oslovení a výběr vhodných účastníků projektu je základní podmínkou pro možnost naplnění stanovených cílů. Vzhledem k rozsahu stanovených cílů bylo základním faktorem úspěšnosti projektu zajistit výběr optimálních DSO (zejména z hlediska velikosti) s dostatečnou motivací pro realizaci projektu a vysokou mírou angažovanosti DSO i jednotlivých obcí. Díky zvolenému způsobu oslovení se podařilo dosáhnout vysokého naplnění těchto kritérií ze strany zájemců a následná kritéria výběru pak umožnila vybrat nejen dostatečně angažované zájemce, ale také zájemce, u kterých realizace projektu zajistí naplnění stanovených cílů s dostatečnou kvalitou a efektivností. Právě udržení dostatečné kvality (která logicky klesá s počtem podnětů a požadovaných aktivit při neúměrně rostoucím počtu aktérů projektu) ve spojení s dostatečnou efektivností (nízký počet aktérů vede k nevyužívání nabízených aktivit) zajišťuje soulad s plánovanými cíli i jejich reálným naplněním.

⁹ Ve formě jak systémové podpory za předpokladu dosažení legislativních změn, tak i individuální podpory např. formou krajských dotačních titulů na podporu meziobecní spolupráce.



4.2.4 EQ 2.4. ODPOVÍDÁ NASTAVENÍ VSTUPŮ DEFINOVANÝCH V LOGICKÉM MODELU CÍLŮM PROJEKTU?

Odpověď na evaluační otázku

Nastavení vstupů projektu odpovídá definovaným cílům projektu, neboť jejich prostřednictvím došlo k naplnění těchto cílů v adekvátní míře s adekvátní efektivností, přičemž využití jiných přístupů by s ohledem na cíle projektu bylo jen velmi obtížné a nevedlo by k lepšímu naplnění takto stanovených cílů.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení účinnosti alokovaných zdrojů (vstupů) na realizaci jednotlivých aktivit. Odpověď vychází z výsledků, resp. odpovědí na další evaluační otázky, které se jednotlivým vstupům věnují podrobněji. Vyhodnocení je doplněno o výsledky plošných šetření mezi starosty zapojených obcí a zjištění z šetření v rámci „analýz případů“. Základní sledovanou metrikou je správné a optimální přidělení zdrojů na realizaci jednotlivých aktivit ve vztahu k naplnění cílů projektů z hlediska jejich účinnosti a možnosti využití jiných účinnějších přístupů.

Nastavení vstupů projektu

Základní vstupy projektu byly na základě logického rámce a teorie změny identifikovány:

- Rozpočet projektu
- Období realizace projektu
- Lidské zdroje – projektový tým
- Materiálně technické zabezpečení realizace projektu
- Zainteresované subjekty a jejich zájem na úspěšnosti projektu
- Stávající struktura DSO

Celkové náklady projektu definované v projektové žádosti dosáhly 395 mil. Kč. V rámci realizace projektu se podařilo dosáhnout provozních úspor a ve spojení s upuštěním od realizace aktivity právního poradenství došlo k uvolnění prostředků na prodloužení činnosti CSS o 6 měsíců nad původní plán a tím realizovat další aktivitu indikovanou partnery projektu (DSO/CSS). Celkový rozpočet projektu tak byl nastaven odpovídajícím způsobem a umožnil (s výjimkou aktivity právního poradenství, u které se nepodařilo vysoutěžit veřejnou zakázku na externího dodavatele právních služeb a zajistit tak poskytovatele těchto služeb¹⁰) realizovat projekt v plném předpokládaném rozsahu a ještě navýšit dobu realizace a tím i poskytované podpory o 6 měsíců, tedy o plnou šestinu původně plánované doby. Vzhledem k tomu, že projekt dosáhl stanovených cílů a ověřil funkčnost a ve svém důsledku i realizovatelnost a nezbytnost zvoleného řešení pro další udržení a rozvoj veřejných služeb v menších a malých obcích, lze vyhodnotit nastavení vstupů v oblasti finančních prostředků jako adekvátní ke stanoveným cílům, neboť nedošlo k překročení plánovaného rozpočtu a naopak lze identifikovat úspory, které vedou k možnosti prodloužení poskytované podpory a tedy i zvýšení pravděpodobnosti udržitelnosti projektu a jeho fungování i po ukončení financování a udržitelnosti, neboť získané pozitivní zkušenosti zvýší motivaci DSO v určité podobě tento model fungování i nadále zachovat.

Období realizace projektu včetně prodloužení dosáhne téměř čtyř let. Vlastní realizace projektu se prodlouží z plánovaných 36 měsíců na 42 měsíců. Zbylé období na začátku projektu bylo určeno pro výběr vhodných DSO a

¹⁰ Blíže viz EQ 2.15.



zajištění základního fungování a rozběhu projektu. Z hlediska vyhodnocení využívání CSS lze označit dobu 36/42 měsíců jako dostatečnou pro dosažení plánovaných cílů. Z dostupných přehledů a analýz aktivit projektů je patrné, že určená doba byla postačující na to, aby si CSS získala důvěru DSO a obcí jako relevantní a přínosný partner (viz hodnocení ze strany zapojených obcí), stejně jako došlo k výraznému nárůstu a nyní postupnému ustálení realizovaných aktivit při adekvátním využití nabízených kapacit. Prahové hodnoty pro fungování CSS (počet aktivit celkově i jednotlivých druhů) se daří naplňovat a přepřínovat, i když samozřejmě výsledky napříč CSS se liší podle aktivity jednotlivých DSO a starostů. Díky vhodnému metodickému řízení se daří zajišťovat dostatečnou a vyrovnanou kvalitu poskytovaných služeb. Zvolené časové období tak odpovídá realizovatelnosti a naplnění stanovených cílů, přičemž výrazně kratší období by neumožnilo dosáhnout zejména fáze stabilizace poskytovaných služeb na efektivní úrovni a delší období by již pravděpodobně nevedlo k zásadnímu zvýšení využívání aktivit projektu.

Vybavení projektu projektovým týmem se s ohledem na relativně bezproblémové zajištění fungování projektu na centrální úrovni i na úrovni CSS jeví jako optimální. Z hlediska centrálního řízení projektu lze vyhodnotit řídicí strukturu v jejím rozsahu jako přiměřenou. Stávající systém s finančním a projektovým manažerem zastřešený ředitelem projektu se ukázal jako funkční a schopný zajistit realizaci projektu jako celku zejména ve vztahu k poskytovateli dotace. Vytvoření expertních týmů na centrální úrovni umožnilo provést optimalizaci nákladů, kdy na vysoce odborné oblasti, kde by proškolení pracovníků CSS nebylo efektivní, jsou vyčleněny centrální kapacity poskytující CSS přímou podporu v jednotlivých konkrétnostech. Díky této provázanosti jsou jednotlivá CSS schopna poskytovat služby v mnohem vyšším rozsahu a s vyšší kvalitou, než kdyby tyto aktivity byly svěřeny jednotlivým CSS. Díky specializaci se tak daří dosáhnout nejen vyšší kvality poskytovaných služeb, ale také vyšší efektivnosti.

Realizační týmy na jednotlivých CSS byly přizpůsobeny velikosti dotčených DSS (kritérium výběru), tudíž využití jejich kapacit je optimalizováno. Vhodně jsou také zvoleny aktivity zajišťované na úrovni CSS, kdy pracovníci CSS mohou získané znalosti uplatnit v dostatečném rozsahu a na vysoce odborné činnosti s nižší četností disponují podporou centrálních expertních týmů. Kvalitně nastavený proces vzdělávání pracovníků CSS umožňuje nejen udržet standardizovanou kvalitu poskytovaných služeb, ale také vhodně reagovat v čase na změny vnějšího prostředí. Z reakcí konečných příjemců je patrná vysoká spokojenost nejen s vlastní poskytovanou službou, ale také její rychlostí a kvalitou, což ověřuje vhodnost nastavení personálního vybavení projektu.

Pozice zainteresovaných subjektů a jejich míry zúčastněnosti stejně jako stávající struktura DSO byla předmětem oslovení a výběru v prvotní fázi projektu. Cílené oslovení a kritéria výběru umožnila výběr pouze takových DSO, u kterých bylo možné očekávat dostatečné zapojení do projektu i dostatečné dopady projektu na zúčastněné obce. Vysoký podíl DSO s vysokým zájmem členských obcí nad 90 % je zřetelným důkazem toho, že do projektu díky systému výběru vstoupily především DSO s vysokou předpokládatelnou mírou angažovanosti.

Zároveň obecné zaměření projektu, které přináší a v reálu také přineslo podporu a zvýšení kvality obcemi zajišťovaných veřejných služeb, umožnilo zachování míry zúčastněnosti dotčených subjektů s ohledem na pozitivní efekty projektu na jejich fungování. Vhodnost obecného nastavení projektu pak prokazuje bezproblémové fungování projektu i v okamžiku, kdy vlivem komunálních voleb v roce 2018 došlo ke změnám ve vedení samospráv dotčených obcí. Tato skutečnost se v zájmu těchto obcí o výstupy projektu (resp. poskytované služby CSS) nijak zásadně neprojevila, což dále potvrzuje funkčnost zvoleného modelu i nastavení cílů projektu.

Z hlediska alternativních přístupů není možné identifikovat zjevné alternativy zvolených vstupů. Kratší realizace projektu, menší vybavení lidským kapitálem, nižší rozpočet či jiný způsob výběru DSO by nevedl k vyšší



efektivnosti, neboť by se s velkou pravděpodobností nepodařilo ověřit funkčnost nastaveného modelu. Naopak vyšší rozpočet s vyšším počtem pracovníků a delší dobou realizace by nevedl k adekvátnímu zvýšení výstupů projektu zejména s přihlédnutím k mezním charakteristikám dalších přírůstků. Daný efekt by se tak projevil výrazně pouze v případě, že projekt by byl realizován na menším či větším území, ovšem při současném proporcionálním zachování úrovně vstupů.

Stejně tak není možné identifikovat alternativní přístupy k řešení překonávaných problémů, neboť k zajištění úrovně poskytovaných služeb a zajištění podpory fungování veřejných služeb je nutné realizovat podporu v podobě odborné pomoci s vysokou kvalitou zajištěnou dostatečnou kvalifikací. Vytvoření systému podpory na centrální úrovni by nerespektovalo principy subsidiarity a zároveň by jen velmi obtížně zajistilo dostatečnou podrobnost poskytovaných služeb stejně jako důvěru konečných příjemců. Naopak větší stratifikace pomoci by nevedla k udržitelné efektivnosti. Alternativy v podobě způsobu poskytování vlastní podpory bez ohledu na nastavení způsobu poskytování služeb na jednotlivých úrovních řízení pak nelze identifikovat.

Závěr

Pro stanovené cíle byly vstupy projektu vhodně definovány a umožnily efektivní a dostatečně kvalitní naplnění stanovených cílů projektu. V rámci celkového vyhodnocení nelze identifikovat přístupy, které by při zachování požadované kvality i výstupů a výsledků vedly k větší efektivnosti a angažovanosti jednotlivých aktérů. Přístup příjemce k využívání vstupů lze označit jako konzervativní, neboť toto využití identifikujeme jako maximálně efektivní bez zbytečných činností a aktivit nenaplňujících cíl při současném dodržení plánovaných nákladů včetně možnosti prodloužit dobu podpory díky úsporám v projektu. Finanční, personální, materiální i lidské vstupy jsou využívány s vysokou efektivitou a účinností.



4.2.5 EQ 2.5. ZHODNOŤTE, ZDA BYL PROJEKT REALIZOVÁN V SOULADU S PLÁNEM A PŘEDPOKLADY.

Odpověď na evaluační otázku

Projekt byl realizován v souladu s předpokládaným plánem aktivit a stanoveným harmonogramem, přičemž projektový tým dokázal v průběhu realizace projektu průběžně reagovat na aktuální potřeby cílových skupin.

Zjištění

Tato část hodnocení se zaměřuje na ověření souladu plánu realizace projektu s realizací jednotlivých projektových aktivit. Hodnocení je založeno především na základě desk research projektové dokumentace a zjištění z individuálních rozhovorů se zástupci SMO a pracovníky CSS. Posouzení průběhu projektu je strukturováno na úrovni jednotlivých klíčových aktivit.

Plán projektu

Projekt je členěn na 7 klíčových aktivit¹¹, v rámci kterých byly stanoveny dílčí výstupy projektu, včetně jejich časové posloupnosti.

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 jednoho výběrového řízení proběhly dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy. V rámci projektu se nepodařilo vysoutěžit externího dodavatele právních služeb. Poptávku v této oblasti služeb ve vztahu k cílové skupině zástupců obcí se nicméně podařilo částečně uspokojit díky činnosti a nasazení právníků projektového týmu SMO ČR a zpřístupnění právní poradny fungující při SMO ČR. Pozitivní vliv v tomto ohledu mělo i vytvoření pozic specialistů na veřejné zakázky v rámci jednotlivých CSS.

Tabulka 8 - KA 1 - Řízení projektu

| Předpokládané 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 jednotlivým CSS. Metodiky definující jednotlivé činnosti a povinnosti pracovníků CSS byly zpracovány na počátku projektu a průběžně byly aktualizovány. Odborně-evaluační tým prováděl během realizace projektu jednou za kvartál analýzy poptávky po službách CSS a další dílčí analýzy dle interních potřeb. Právní tým projektu poté vytvořil

¹¹ Klíčovou aktivitou č. 7 je Evaluace projektu.



paragrafované znění návrhu legislativních úprav ve vztahu k postavení DSO v rámci systému veřejné správy. Vzdělávací aktivity byly realizovány průběžně během trvání projektu.

Tabulka 9 - 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. Všechny plánované aktivity plánované v rámci KA 3 proběhly dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy. V současné době jsou uzavírány dodatky týkající se prodloužení realizace projektu.

Tabulka 10 - 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 (blíže viz například EQ 1.9.).

Tabulka 11 - KA 4 - Nastavení systému vzdělávání a průběžného zvyšování odbornosti

| Přepokládané výstupy KA | Stav |
|---|------|
| Vstupní školení zaměstnanců CSS | ✓ |
| 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 samotné zřízení a činnost CSS. Součástí KA bylo také vytvoření Celorepublikové komunikační platformy DSO, která se pravidelně scházela (resp. schází). Všechny plánované aktivity plánované v rámci KA 5 proběhly dle plánu a v souladu s očekávanými výstupy.

Tabulka 12 - 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 bylo zajištění průběžného hodnocení fungování CSS. Pro tyto účely byla vytvořena na začátku projektu metodika hodnocení fungování projektu, která definuje oblasti, které jsou předmětem hodnocení činnosti CSS a popisuje způsob a četnost jejich hodnocení. V rámci projektu byly rovněž systematicky sbírány a zpracovány příklady dobré praxe. Jednotlivé příklady jsou zveřejněny jak v Informačním systému projektu, tak i na webu projektu nebo vybraných periodických (např. časopis Moderní obec). Jejich výčet byl průběžně rozšiřován a aktualizován. Ze tří interních hodnotících zpráv byla zpracována Vstupní a Průběžná hodnotící zpráva o fungování CSS.

Tabulka 13 - KA 6 - Systém hodnocení CSS

| Přepokládané výstupy KA | Stav |
|--|------|
| Metodika hodnocení fungování CSS | ✓ |
| Zveřejněné příklady dobré praxe | ✓ |
| Zveřejněné případové studie | ✓ |
| Vstupní hodnotící zpráva o fungování CSS | ✓ |
| Průběžná hodnotící zpráva o fungování CSS | ✓ |
| Závěrečná hodnotící zpráva o fungování CSS | ✗ |

Závěr

Projekt byl realizován v souladu s předpokládaným plánem aktivit a stanoveným harmonogramem. Významnější dílčí překážkou bylo snad pouze nevysoutěžená veřejná zakázka na poskytování právních služeb. Projektový tým však dokázal adekvátně reagovat na potřeby cílových skupiny a vnější podmínky (např. v oblasti týkající problematiky GDPR, nebo i veřejných zakázek).



4.2.6 EQ 2.6. ZHODNOŤTE, ZDA BYLY ZAJIŠTĚNY MATERIÁLNĚ-TECHNICKÉ A PROVOZNÍ PODMÍNKY PRO ŘÁDNÉ FUNKOVÁNÍ CSS.

Odpověď na evaluační otázku

Materiálně-technické a provozní podmínky pro řádné fungování CSS byly jednotlivými DSO zajištěny. Naprostá většina pracovníků CSS hodnotí úroveň technického vybavení a prostředí jejich Center jako vyhovující.

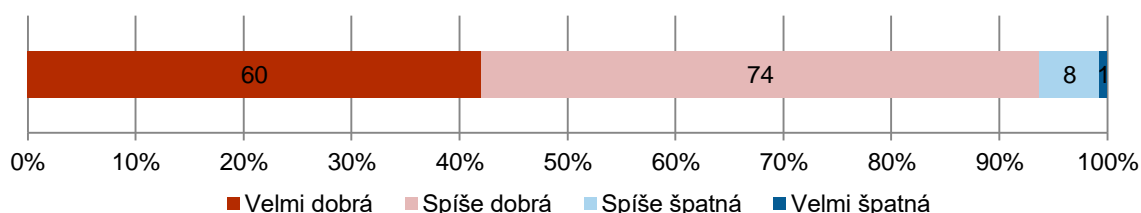
Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno primárně na základě zjištění z terénního šetření mezi pracovníky CSS.

Materiálně-technické a provozní podmínky fungování CSS

Technické vybavení a vhodné prostředí je kromě odborné podpory a vzdělávání¹² rovněž důležitým aspektem pro zajištění kvalitního výkonu pracovníků CSS. Tento aspekt byl hodnocen v rámci dotazníkového šetření mezi pracovníky CSS. Jednotliví pracovníci na toto téma byli rovněž dotazováni při individuálních rozhovorech. Z provedeného šetření vyplývá, že pracovníci CSS jsou s technickými a provozními podmínkami fungování CSS spokojeni. Naprostá většina pracovníků CSS hodnotí technické vybavení a prostředí jejich CSS jako velmi nebo spíše dobré.

Graf č. 15: Hodnocení technického vybavení a prostředí Center pracovníky CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS (6/2018); n = 143.

Pouze 9 ze 143 dotazovaných pracovníků CSS tyto podmínky považuje za spíše nebo velmi špatné. V těchto případech se jednalo většinou o jednotlivé technické záležitosti týkající se požadavků na kvalitnější kancelářské vybavení (PC, kancelářský software, nebo tiskárny). Ani při individuálních rozhovorech s pracovníky CSS nebyly zaznamenány žádné zásadní výhrady k této oblasti. Pracovníci CSS většinou sdílejí kancelářské prostory v rámci městských úřadů, nebo s dalšími subjekty jako jsou Místní akční skupiny apod.

Závěr

Většina pracovníků CSS považuje materiálně-technické a provozní podmínky jejich Centra jako vyhovující, vyjma dílčích požadavků na kvalitnější kancelářské vybavení.

¹² Blíže viz EQ 1.9. a 2.7.



4.2.7 EQ 2.7. ZHODNOŤTE, JAKÁ BYLA KVALITA A VYUŽITELNOST ODBORNÉ PODPORY ZAMĚSTNANCŮ CSS ZE STRANY PROJEKTOVÉHO TÝMU.

Odpověď na evaluační otázku

Odbornou podporu ze strany projektového týmu hodnotí pracovníci CSS jako přínosnou. Z hlediska její využitelnosti a kvalitativní úrovně bylo zaznamenáno pouze minimum výhrad.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je stejně jako u předchozí evaluační otázky založeno primárně na základě zjištění z terénního šetření mezi pracovníky CSS.

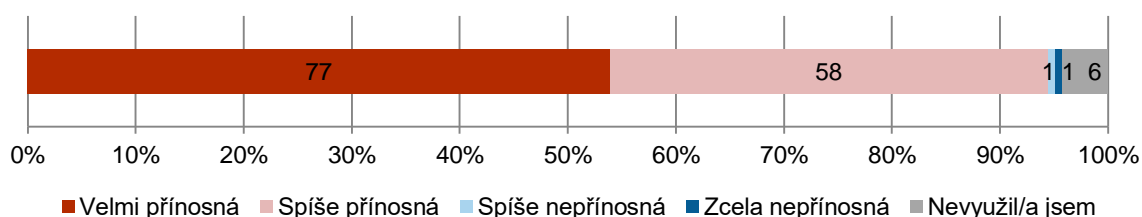
Odborná podpora zaměstnanců CSS

Dostupná a kvalitní odborná podpora všech pracovníků CSS je nezbytná pro zajištění bezproblémového fungování CSS. Pracovníci CSS mají pro výkon své práce možnost konzultovat problematické dotazy nebo požadavky od cílových skupin s experty z projektového týmu.

Z šetření mezi pracovníky CSS vyplývá, že **naprostá většina pracovníků CSS se nesetkala s požadavkem obcí nebo občanů, který by nebyli schopni vyřešit**. Pouze 6 pracovníků CSS (z celkem 143) uvedlo, že narazili na takový požadavek, který nebyli schopni vyřešit a to ani za pomoci odborné podpory ze strany projektového týmu. Jednalo se například o pozemkové spory, nebo velmi specifické právní otázky.

Odbornou podporu projektového týmu hodnotí pracovníci CSS velmi **pozitivně**, bez zásadních výhrad. Přes 90 % z dotazovaných pracovníků CSS považuje odbornou podporu ze strany projektového týmu za přínosnou. Pouze v ojedinělých případech byla považována za nepřínosnou. Z rozhovorů s pracovníky CSS poté vyplývá, že se pracovníci CSS v řadě případů díky své znalosti obrazejí na relevantní pracovníky krajských úřadů, nebo přímo na úředníky z jednotlivých ministerstev a odborné podpory projektového týmu tak v těchto případech nevyužívají.

Graf č. 16: Hodnocení odborné podpory ze strany projektového týmu z pohledu pracovníků CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS (6/2018); n = 143.

Závěr

Pracovníci CSS byli s poskytovanou odbornou podporou projektového týmu v případech, kdy ji využili, spokojeni a považují jí jednoznačně za přínosnou. Ve většině případů se nesetkali ve své práci s požadavky, které by nebyli schopni i za pomoci projektového týmu vyřešit.



4.2.8 EQ 2.8. ZHODNOŤTE, ZDA BYL FUNKČNĚ NASTAVEN SYSTÉM MONITORINGU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB V CSS A HODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ CSS ZE STRANY PROJEKTOVÉHO TÝMU PŘÍJEMCE.

Odpověď na evaluační otázku

Systém monitoringu projektu byl nastaven způsobem odpovídajícím tomuto typu projektů a umožňuje včasné poskytování relevantních informací o průběhu projektu v požadované kvalitě a dostatečné míře, přičemž dílčí nedostatky jsou zanedbatelné a nemají vliv na následné hodnocení fungování CSS, které je prováděno na základě vhodně formulované metodiky odpovídajícím způsobem, který je schopen fungování adekvátně vyhodnotit včetně identifikace chyb a rizik spojených s realizací dílčích aktivit.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení funkčnosti nastaveného systému monitoringu a hodnocení fungování CSS ze strany příjemce. Odpověď vychází z nastavení vlastního systému prostřednictvím projektového záměru a zpracovaných metodik a následně z ověření jejich funkčnosti včetně doplnění a ověření těchto zjištění v rámci šetření a rozhovorů s příjemci projektu. Základní sledovanou metrikou je správné nastavení systému monitoringu, tj. zda poskytuje informace pro sledování průběhu projektu, a to s dostatečnou relevantností, včas, v požadované kvalitě, dostatečné míře a v uživatelsky přívětivém formátu.

Nastavení systému monitoringu

Základní monitorování projektu probíhá na základě zpracované metodiky hodnocení fungování CSS, která je součástí projektové dokumentace. Pro potřeby tohoto monitorování jsou vytvořeny dvě skupiny po sedmi indikátorech, které hodnotí dosahování cílů projektu a efektivitu fungování CSS:

Hodnocení dosahování cílů projektu

- Počet aktivit
- Podíl odborného poradenství na počtu aktivit
- Spokojenost starostů s rozsahem poskytovaných služeb
- Spokojenost starostů s kvalitou poskytovaných služeb
- Počet vydaných informačních zpravodajů
- Počet Center společných služeb
- Znalostní a zkušenostní báze

Efektivita fungování CSS

- Náklady na zaměstnance CSS na 1000 obyvatel
- Index rentability nákladů zaměstnanců CSS
- Spolupráce v regionu
- Návštěvnost webových stránek
- Počet distribuovaných informačních zpravodajů
- Náklady na propagaci na 1000 obyvatel
- Procento úspěšnosti projektů



Výše uvedené indikátory jsou podrobně v rámci metodického dokumentu popsány včetně způsobu jejich sledování, resp. výpočtu, zdroje dat, popisu a četnosti hodnocení, přičemž četnost hodnocení se pohybuje v rozmezí 1x měsíčně až 1x ročně podle druhu sledovaného indikátoru.

Kromě výše uvedených indikátorů definuje metodika fungování CSS další dílčí sledované ukazatele či způsoby vykazování. Základním sledovaným ukazatelem je počet aktivit, které jsou sledovány v rámci sledovacích období a musí být pravidelně vyhodnocovány včetně příslušného vysvětlení neplnění stanovených hodnot a případné úpravy smlouvy. Obdobně je definován a plněn také ukazatel meziobecní spolupráce včetně vytvoření zásobníku projektů a akční plán projektů. Nedílnou součástí fungování CSS je pak také provádění jejich sebehodnocení. Získané údaje jsou následně zpracovány a vyhodnocovány prostřednictvím souhrmných údajů za celý projekt a prezentovány v dílčích zprávách. Stejně tak je na centrální úrovni sledováno plnění indikátorů za jednotlivá CSS, je vyhodnocováno jejich plnění, identifikována rizika a řešeny problémy ve spolupráci s jednotlivými CSS, které problémy či neplnění stanovených hodnot identifikují v rámci vykazování či hodnocení. Z hlediska projektových indikátorů ve vztahu k poskytovateli dotace jsou vykazovány nenulové indikátory počtu účastníků (zaměstnanců) včetně zvýšení jejich kvalifikace, počet podpořených institucí a počet zpracovaných analytických dokumentů.

Vzájemným porovnáním hlavních aktivit projektu, tedy vytvoření prostředí a následného poskytování podpůrných služeb při současném zvyšování kvalifikace a podpory CSS, a navrženého indikátorové soustavy lze první skupinu indikátorů vztáhnout k fyzickým výstupům projektu a druhou pak k relativním výstupům a výsledkům v podobě hodnocení funkčnosti a efektivnosti. První skupina indikátorů pokrývá hlavní aktivitu v podobě poskytování služeb (počet realizovaných aktivit) a podíl odborného poradenství na těchto činnostech. Dále pak prostřednictvím kvalitativního hodnocení zjišťuje přínosy projekty pro končené příjemce v podobě hodnocení spokojenosti starostů s rozsahem a kvalitou služeb a dále pak vedlejší a podpůrné aktivity v podobě vydávání informačního zpravodaje a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Společným indikátorem s celým projektem je pak počet podpořených CSS. Z hlediska pokrytí hlavních i vedlejších činností, resp. aktivit a procesů lze považovat takto nastavenou soustavu za vyhovující, protože pokrývá hlavní aspekty a efekty realizace projektu z kvantitativního hlediska s částečným kvalitativním hodnocením prováděných činností.

Druhá skupina indikátorů pak prostřednictvím především poměrových ukazatelů umožňuje vyhodnocování efektivnosti celého projektu, když hodnotí nákladovou efektivnost vynaložených prostředků (efekt na jednotku nákladů), rentabilitu nákladů na zaměstnance, míru spolupráce, návštěvnost webu, distribuci zpravodajů, náklady na propagaci či procento úspěšnosti projektů. V rámci vedlejších hodnocení nutných pro řádné fungování CSS jsou pak také porovnávány náklady projektu ve vybraných oblastech s alternativními náklady bez projektu, což umožňuje další hlubší hodnocení efektivnosti.

Závěr

Síť indikátorů pokrývá celé spektrum možného hodnocení, neboť nehodnotí pouze vlastní realizaci jednotlivých aktivit, ale také jejich kvalitu a efektivnost na úrovni jednotlivých aktivit, skupin aktivit, jednotlivých CSS i projektu jako celku. Zajištěno je tak sledování jak z hlediska míry (rozsahu), tak kvality a efektivnosti. Zvolená četnost, která se pohybuje v intervalu od 1 až 12krát za rok umožňuje včasné sledování vývoje jednotlivých ukazatelů při současném nepřetěžování jednotlivých CSS zpracováním hodnot těchto indikátorů, které v některých případech vyžaduje provádění dodatečných činností a výzkumů. Podstatnou součástí systému hodnocení je také institut sebehodnocení, který přenáší část kontrolní i nápravné činnosti již na úroveň CSS bez nutnosti zásahu z centrální úrovně.



System průběžného hodnocení na centrální úrovni je také funkční a je zastřešen zpracováním pravidelných zpráv o realizaci projektu, které vyjadřují plnění vybraných indikátorů nejen s ohledem na vlastní realizaci projektu, ale také na kvantifikaci jeho výstupů včetně hodnocení kvality, spokojenosti a efektivnosti prováděných opatření, čímž je zajištěn vznik a dlouhodobé sledování skupiny ukazatelů, které nejen monitorují projekt, ale poskytují příjemci ověření hlavního záměru projektu a relevantní argumenty pro rozšíření záměru projektu na širší území v rámci možných změn ve výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb. Celkový systém monitorování a hodnocení je tak na základě hodnocení indikátorů, jejich vykazování a následného vyhodnocení prokazatelně funkční a pro potřeby projektu dostačující.



4.2.9 EQ 2.9. ZHODNOŤTE, DO JAKÉ MÍRY REFLEKTOVALY ŘEŠENÉ AGENDY CSS V RÁMCI PROJEKTU REÁLNÉ POTŘEBY OBCÍ A JEJICH OBČANŮ.

Odpověď na evaluační otázku

Řešené agendy CSS do značné míry reflektovaly reálné potřeby obcí a starosty poptávaná témata. Z porovnání poptávaných a reálně poskytnutých služeb lze říct, že poskytované služby v rámci CSS jsou v souladu s poptávkou ze strany starostů obcí. V průběhu hodnocení projektu nebyl zaznamenán žádný typ požadavků obcí, který by bylo možné označit za ze strany obcí za nenaplněnou nebo nesplněnou poptávkou, na kterou by bylo nutné reagovat.

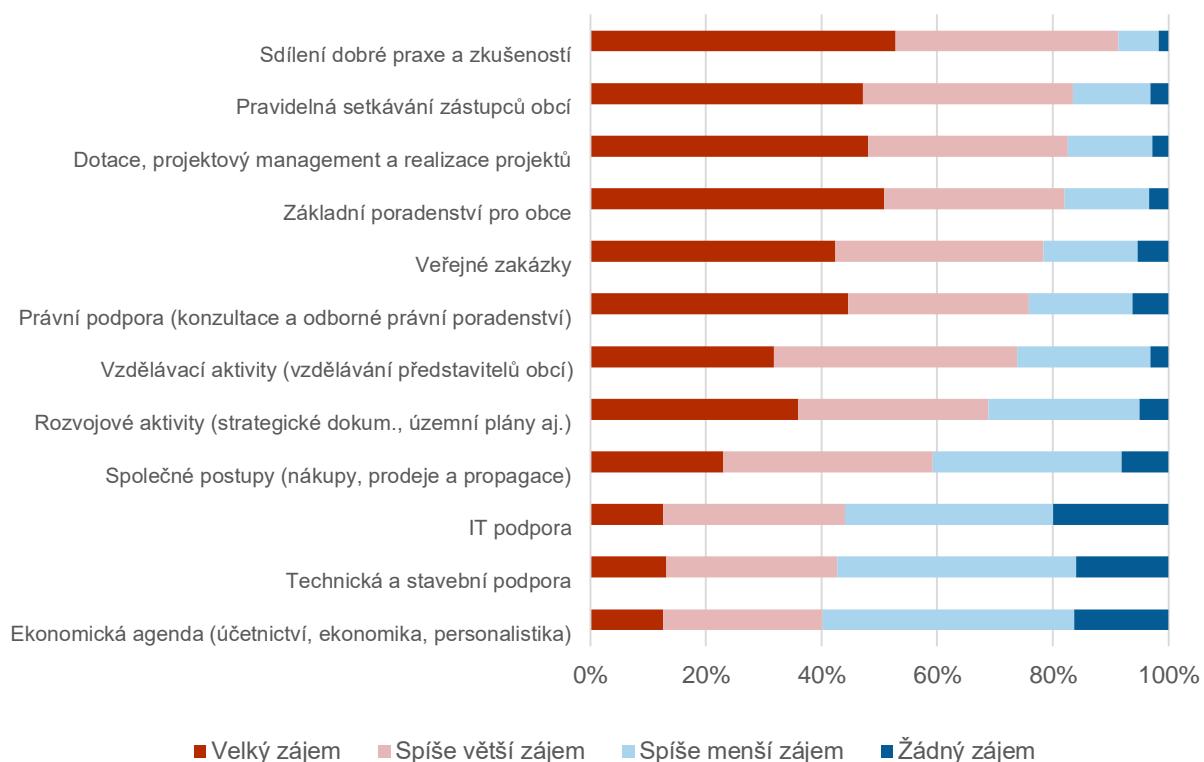
Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena na základě posouzení souladu zaznamenaných potřeb obcí a poskytovaných služeb CSS.

Potřeby obcí

Z hlediska jednotlivých témat a oblastí odborné podpory mají starostové dle zjištění z dotazníkového šetření největší zájem o **sdílení dobré praxe a zkušeností** a o **poradenství v případě realizace projektových záměrů a dotací**. Vysoký zájem je také o **základní poradenství**, podporu při realizaci **veřejných zakázek** a **právní služby**.

Graf č. 17: Zájem starostů obcí o jednotlivé témata a oblasti



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 356 respondentů

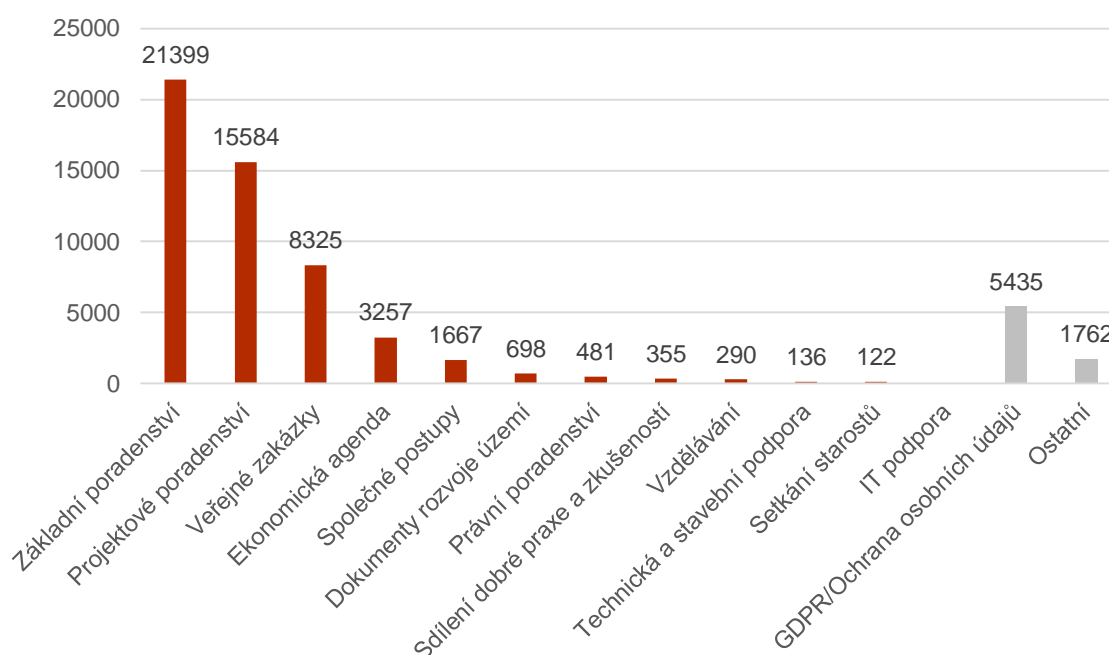


Služby poskytované obcím CSS

Činnost CSS je průběžně evidována v Informačním systému projektu, kde jsou poskytované služby tříděny podle jejich tematického zaměření do jednotlivých oblastí a podoblastí. Níže je uveden počet poskytnutých služeb (resp. realizovaných aktivit) dle jejich tematického zaměření.

Celkem bylo od začátku realizace projektu poskytnuto starostům obcí, DSO, občanům a dalším subjektům, nebo osobám přes 120 tisíc služeb¹³. V případě podnětů, které vzešly přímo od jednotlivých obcí, se nejvíce aktivit týkalo kategorie „Základní poradenství“, v rámci které se nejvíce požadavků vztahovalo k podoblasti „Činnost orgánů obce“, „Ostatní“ a „Hospodaření s majetkem obce“. Následuje kategorie „Projektové poradenství“ (příprava a realizace projektových záměrů, dotace) a „Veřejné zakázky“.

Graf č. 18: Počet poskytnutých služeb v jednotlivých oblastech¹⁴



Zdroj: Informační systém projektu, podněty vzešlé přímo od obcí, stav ke dni 31. 12. 2018.

Porovnání poptávaných a poskytovaných služeb

Z níže uvedeného porovnání poptávaných a reálně poskytovaných služeb vyplývá, že **poskytované služby CSS jsou obecně v souladu s poptávanými oblastmi ze strany starostů obcí** (viz Tabulka 14).

¹³ Stav ke dni 31. 12. 2018.

¹⁴ Technické poznámky k uvedeným oblastem poskytnutých služeb:

Oblast „IT podpora“ není samostatně evidována v Informačním systému projektu, z tohoto důvodu v tomto případě není uveden počet poskytnutých služeb v této oblasti.

Oblast „GDPR/Ochrana osobních údajů“ je zařazena samostatně vzhledem k tomu, že není součástí porovnání poptávaných a poskytovaných služeb, které proběhlo na základě kategorií služeb definovaných ve Vstupní analýze potřeb DSO.



Tabulka 14 - Porovnání poptávaných a poskytnutých služeb¹⁵

| Poptávané oblasti (potřeby obcí) na základě zjištění z dotazníkového šetření | Počet poskytnutých aktivit (služeb) v dané oblasti (pořadí) |
|---|---|
| 1. Sdílení dobré praxe a zkušeností | 355 (8.) |
| 2. Pravidelná setkávání zástupců obcí | 122 (11.) |
| 3. Dotace, projektový management a realizace projektů | 15 584 (2.) |
| 4. Základní poradenství pro obce | 21 399 (1.) |
| 5. Veřejné zakázky | 8 325 (3.) |
| 6. Právní podpora (konzultace a odborné právní poradenství) ¹⁶ | 481 (7.) |
| 7. Vzdělávací aktivity (vzdělávání představitelů obcí) | 290 (9.) |
| 8. Rozvojové aktivity (strategické dokum., územní plány aj.) | 698 (6.) |
| 9. Společné postupy (nákupy, prodeje a propagace) | 1 667 (5.) |
| 10. IT podpora | - |
| 11. Technická a stavební podpora | 136 (10.) |
| 12. Ekonomická agenda (účetnictví, ekonomika, personalistika) | 3 257 (4.) |

Zdroj: Informační systém projektu, podněty vzešlé přímo od obcí, stav ke dni 31. 12. 2018; dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019); n = 356 respondentů.

Zhodnocení jednotlivých aspektů souladu poptávaných a poskytovaných služeb

- Relativně nízký počet aktivit v případě poptávaných témat týkajících se sdílení dobré praxe a zkušeností a setkávání zástupců obcí, daný charakterem těchto aktivit a způsobem vykazováním těchto aktivit především na úrovni DSO (celkem 3 621 aktivit, 941 aktivit zaměřených na sdílení dobré praxe a zkušeností a 2 680 aktivit ohledně setkávání zástupců obcí).
- Velký zájem o podporu v oblasti projektového poradenství a odpovídající vysoký počet poskytnutých služeb v této oblasti a rovněž v oblastech základního poradenství pro obce a veřejných zakázek.
- Určitý nesoulad mezi poptávanými a poskytovanými službami v oblasti právní podpory a u vzdělávacích aktivit. V případě právní podpory je těžké interpretovat skutečný počet takto zaměřených aktivit, neboť tyto aktivity mohou být a jsou zařazovány i pod jiné tematické oblasti nebo podoblasti. Vzdělávací aktivity jsou poté stejně jako aktivity týkající se sdílení dobré praxe nebo setkávání starostů statisticky vykazovány převážně na úrovni DSO (celkem 1 084 aktivit týkajících se vzdělávání zástupců obcí).

Závěr

Z uvedeného srovnání je zřejmé, že poskytované služby v rámci CSS reflektují potřeby a poptávané oblasti ze strany starostů. Projekt zároveň prokázal schopnost flexibilně reagovat na nové povinnosti obcí. Zmínit je třeba zejména problematiku implementace nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). To potvrzuje vysoký počet poskytnutých služeb týkajících se této problematiky.

¹⁵ Všechny dotazované oblasti v rámci průzkumu (dotazníkového šetření), který mapoval zájem obcí o jednotlivé oblasti (služby) nejsou zcela totožně evidovány v rámci Informačního systému projektu. I přes tento deficit a některé dílčí nepřesnosti však dostupná data poskytují dostatečný základ pro zhodnocení souladu poptávaných a skutečně poskytovaných služeb.

¹⁶ Jedná se pouze o identifikovaný počet poskytnutých služeb právní podpory evidovaných v rámci „Základního poradenství pro obce“. Aktivity týkající se právní podpory jsou však statisticky vykazovány i v rámci jiných oblastí.



4.2.10 EQ 2.10. ZHODNOTĚTE FUNKČNOST NASTAVENÉHO SYSTÉMU PRŮBĚŽNÉ KOMUNIKACE SE STAROSTY A PŘEDSTAVITELI ZAPOJENÝCH DSO.

Odpověď na evaluační otázku

Nastavení systém průběžné komunikace se starosty a představiteli zapojených DSO je funkční. CSS plní projektové povinnosti v této oblasti a starostové zapojených obcí jsou se svojí informovaností o činnosti a nabídce služeb CSS ve značné míře spokojeni. Zaznamenány nebyly žádné četné nebo zásadní výhrady.

Zjištění

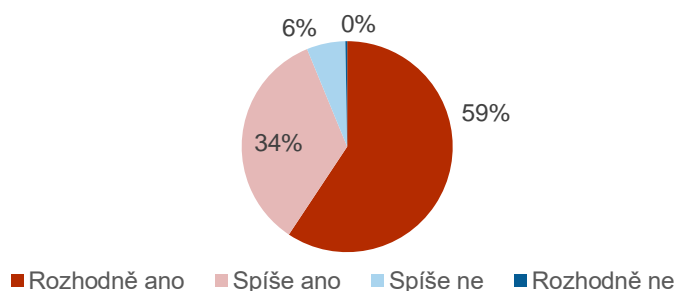
Evaluační otázka je vyhodnocena zejména na základě posouzení spokojenosti cílové skupiny starostů zapojených obcí s informovaností o činnosti CSS v rámci jejich DSO.

Funkčnost systému průběžné komunikace se starosty a představiteli zapojených DSO

Za funkční považujeme systém průběžné komunikace se starosty a představiteli zapojených DSO za předpokladu, kdy cílová skupina vyjadřuje svoji spokojenost s informovaností o činnosti CSS a zároveň nejsou v této oblasti zaznamenány žádné významné nedostatky. Každé CSS propaguje svoji činnost a nabídku služeb podle svého uvážení. Povinností z hlediska projektových výstupů je pro každé CSS vydávání informační zpravodaje a organizace pravidelného setkání starostů členských obcí DSO. Standardně CSS realizují informační servis pro členské obce ve vztahu povinnostem týkajících se obecní agendy, aktualit ve vztahu k dotačním příležitostem, vzdělávacím akcím ale i společenským, nebo kulturním akcím v regionu atd.

Z dotazníkového šetření mezi starosty zapojených obcí vyplývá, že naprostá většina dotazovaných starostů je se svojí informovaností o činnosti a nabídce služeb CSS v jejich DSO spokojena a to poměrně značným poměrem. Dílčí výhrady vyjádřilo pouze 6 % starostů. V několika případech se dle výpovědi starostů jednalo o nově zvolené starosty.

Graf č. 19: Spokojenost starostů zapojených obcí s informovaností o činnosti a nabídce služeb jejich CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019), n = 354 respondentů

Závěr

Průběžná komunikace mezi CSS, starosty a představiteli zapojených nevykazuje žádné nedostatky. Naprostá většina starostů je spokojena se svojí informovaností o činnosti a nabídce služeb CSS a nemá v tomto ohledu žádných výhrad.



4.2.11 EQ 2.11. ZHODNOŤTE MÍRU ZAPOJENÍ ZINTERESOVANÝCH SUBJEKTŮ (MV JAKO GARANT PROJEKTU, ŘÍDÍCÍ VÝBOR PRO OPTIMALIZACI VEŘEJNÉ SPRÁVY, PRACOVNÍ VÝBOR PRO MEZIOBECNÍ SPOLUPRÁCI) DO REALIZACE PROJEKTU.

Odpověď na evaluační otázku

Do realizace projektových aktivit bylo resp. je zapojeno adekvátním způsobem především Ministerstvo vnitra vzhledem k věcné problematice týkající se navrhovaných úprav legislativy. Vzájemná spolupráce je hodnocena bez výhrad. V rámci setkání Řídícího výboru pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území poté byl několikrát prezentován postup projektových aktivit. Pracovní výbor pro meziobecní spolupráci již v současnosti není funkční.

Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena na základě zjištění z rozhovorů se zástupci zainteresovaných subjektů a desk research.

Míra zapojení zainteresovaných subjektů do realizace projektu

Ministerstvo vnitra:

Spolupráce probíhala, resp. probíhá obecně na dvou rovinách:

- reporting týkající se průběhu realizace projektu v pravidelných intervalech od SMO směrem k Ministerstvu vnitra
- praktická spolupráce ohledně plnění projektových aktivit a výstupů projektu, jedná se zejména o spolupráci při tvorbě návrhů legislativních změn a průběžné konzultace s jednotlivými relevantními odbory MV

Vzájemná spolupráce je oboustranně vnímaná bez problémů.

Řídící výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území:

V rámci setkání Řídícího výboru byl pravidelně několikrát prezentován postup projektu.

Pracovní výbor pro meziobecní spolupráci v rámci Spolku pro obnovu venkova:

Tento výbor v současnosti již není aktivní.

Formou diskusí a konzultací byly, resp. jsou dílčím způsobem zapojeni do aktivit týkajících se projektu mimo zástupců Ministerstva vnitra rovněž zástupci Ministerstva financí, Ministerstva pro místní rozvoj a dalších institucí.

Závěr

Spolupráce se zmíněnými subjekty probíhala, resp. probíhá bez výhrad.



4.2.12 EQ 2.12. JAKÁ JSOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ Z TÉTO EVALUACE PRO ZLEPŠENÍ REALIZACE HODNOCENÉHO PROJEKTU A ZVÝŠENÍ JEHO DOPADŮ?

Odpověď na evaluační otázku

Vzhledem k prokazatelným efektům hodnoceného projektu je hlavním doporučením učinění možných kroků k pokračování rozvoje odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce. Dílčím doporučením je zachování vytvořených platforem za účelem zajistit průběžnou reflexi fungování CSS i po ukončení projektu a přispět k udržitelnosti dosažených efektů projektu.

Zjištění

Na základě zjištění z provedených šetření a analýz byla formulována níže uvedená doporučení.

Tabulka 15 - Doporučení

| Číslo | Název doporučení | Popis doporučení | Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry) |
|-------|---|---|---|
| 1 | Pokračovat v podpoře odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce | Pokračovat v podpoře budování odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce a vytvářet systémové (legislativní) podmínky pro její územní rozšíření. | Činnost Center společných služeb má prokazatelné pozitivní dopady ve vztahu k primární cílové skupině starostů obcí. Dochází k podpoře při přípravě a realizaci rozvojových aktivit v území a zprostředkovaně ke zvyšování kvality poskytovaných veřejných služeb. Odborná podpora CSS má rovněž pozitivní vliv na rozvoj kompetencí starostů obcí a vzájemné sdílení praxe a zkušeností. Dostupnost odborné a administrativní podpory formou CSS zároveň přispívá k úspoře času a finančních prostředků. |
| 2 | Podpořit zachování vytvořených platforem pro sdílení praxe a zkušeností | Podpořit zachování Celorepublikové komunikační platformy DSO a platformy pro setkávání zaměstnanců CSS (Celorepublikové setkání CSS; resp. Tematická setkání CSS). | Zachování uvedených platforem zajistí průběžnou reflexi fungování CSS i po ukončení projektu a zároveň přispěje k udržitelnosti dopadů projektu. |



4.2.13 EQ 2.13. ZHODNOŤTE MÍRU VYUŽITELNOSTI A KVALITY VÝSTUPŮ A PRODUKTŮ PROJEKTU (ZEJMÉNA METODIKY PROJEKTU, PŘÍPADOVÉ STUDIE, PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE) PRO CÍLOVOU SKUPINU.

Odpověď na evaluační otázku

Všechny hodnocené výstupy projektu jsou vnímány cílovou skupinou jako užitečné a bez zásadních výhrad ve vztahu k jejich srozumitelnosti nebo kvalitě zpracování. Míra využitelnosti výstupů projektu je velmi individuální, někteří pracovníci CSS využívají zpracované výstupy (Analýzy přínosů CSS, příklady dobré praxe) aktivně k prezentaci dosažených výsledků, někteří nikoliv.

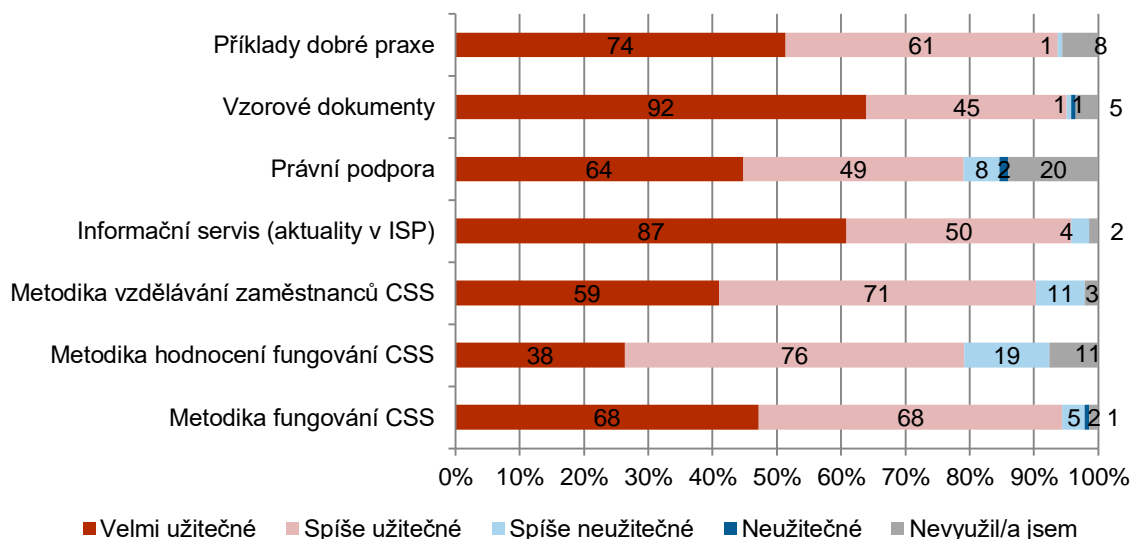
Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena primárně na základě posouzení praktických zkušeností cílové skupiny se zmíněnými výstupy projektu.

Využitelnost a kvalita výstupů a produktů projektu pro cílovou skupinu

V průběhu realizace projektu vypracoval projektový tým celou řadu výstupů projektu. Pro zhodnocení a případné zlepšení využitelnosti některých výstupů projektový tým rovněž sbíral například prostřednictvím Sebehodnotících zpráv zpětnou vazbu přímo od cílové skupiny uživatelů těchto výstupů. Tvorba jednotlivých výstupů projektu je v projektu velmi dobře podchycena a popsána. Z hlediska hodnocení využitelnosti a užitečnosti jednotlivých výstupů projektu oceňují pracovníci CSS zejména zpracování vzorových dokumentů, informační servis v ISP a příklady dobré praxe.

Graf č. 20: Hodnocení užitečnosti vybraných výstupů projektu



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS (6/2018); n = 143.

Všechny hodnocené výstupy projektu jsou vnímány jako užitečné a bez zásadních výhrad ve vztahu k jejich srozumitelnosti nebo kvalitě zpracování. Zaměstnanci CSS podle zjištění z rozhovorů hodnotí velmi pozitivně zejména vzájemná **setkání pracovníků CSS**, kde je prostor k samotnému sdílení zkušeností z realizace různorodých projektů meziobecní spolupráce atd.



Závěr

Zpracování některých výstupů projektu pracovníci CSS vnímají zkrátka za nezbytnou součást projektu. Přístup ke zpracování a vlastní prezentaci zpracovaných výstupů je poté velmi rozdílný napříč jednotlivými CSS. Někteří aktivně prezentují například Analýzy přínosů, jiní nikoliv. Obecně nebyly zaznamenány žádné významné nebo opakující se výhrady ke kvalitě zpracovaných výstupů projektového týmu.



4.2.14 EQ 2.14. DO JAKÉ MÍRY REFLEKTOVALA TÉMATA A ROZSAH VZDĚLÁVÁNÍ REÁLNÉ POTŘEBY ÚČASTNÍKŮ PRO JEJICH ČINNOST V RÁMCI CSS? ZHODNOŤTE TAKÉ VYUŽITELNOST V PRAXI Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ CSS.

Odpověď na evaluační otázku

Témata a rozsah vzdělávání lze považovat za relevantní ve vztahu k činnosti jednotlivých pracovníků CSS. I podle zjištění z rozhovorů hodnotí zaměstnanci CSS uskutečněná školení pozitivně, deklarují získání nových znalostí a jejich využitelnost v praxi.

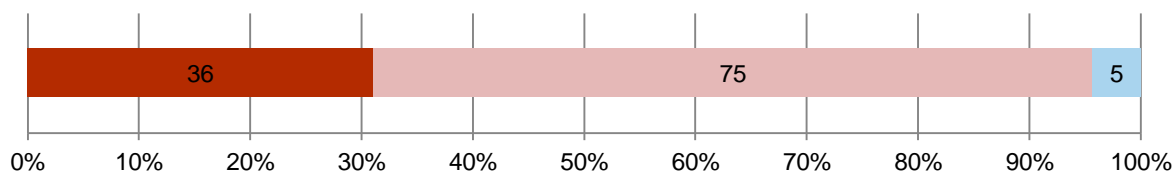
Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena na základě posouzení souladu potřeb účastníků vzdělávání s nabízenými tématy a rozsahem vzdělávání v rámci projektu.

Vzdělávání zaměstnanců CSS

Jak již bylo uvedeno v rámci vyhodnocení evaluační otázky č. 1.9., v rámci projektu byl nastaven poměrně rozsáhlý systém vzdělávání zaměstnanců CSS. Nabídka vzdělávacích programů je obecně hodnocena jako dostatečná pro výkon práce CSS (viz Graf č. 21).

Graf č. 21: 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: Dotazníkové šetření mezi pracovníky CSS (6/2018); n = 116.

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)
- finance (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)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěr

Pracovníci CSS hodnotí nabídku vzdělávacích programů jako dostatečnou z hlediska jejich potřeb a získané znalosti jako prakticky využitelné.



4.2.15 EQ 2.15. JAKÉ PŘEKÁŽKY BYLO NUTNÉ V PRŮBĚHU REALIZACE PROJEKTU PŘEKONAT?

Odpověď na evaluační otázku

V průběhu realizace projektu bylo nutné zejména překonat problém ohledně veřejné zakázky na externí zajištění právních služeb. Kombinací opatření se však podařilo tento problém překonat. Žádné další významnější překážky v průběhu realizace projektu nebyly zaznamenány.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky shrnuje zaznamenané překážky v průběhu realizace projektu.

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).

Veřejná zakázka na 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 využití zřízeného přístupu do zpracovaných odpovědí na často kladené dotazy a vyhledávání si zde potřebných informací. Zároveň mají možnost zdarma pětkrát 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 bylo jedním z prvních studovaných případů, se 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 uváděli jako značný problém, který museli 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 obecně s jejich neaktivitou.

Jako potenciálně problematický se naopak neprokázal kromě několika výjimek **vliv komunálních voleb** na činnost jednotlivých CSS.

Závěr

V průběhu hodnocení projektu nebyla zaznamenána žádná zásadní překážka, jejíž dopady by se nepodařilo eliminovat a která by měla významný vliv na samotnou činnost CSS.



4.2.16 EQ 2.16. JAKÝ ZPŮSOBEM BYLI VYBÍRÁNI ZAMĚŠTNANCI CSS?

Odpověď na evaluační otázku

Výběr zaměstnanců CSS probíhal rozdílně napříč jednotlivými DSO. V mnoha případech bylo využito dosavadních personálních kapacit DSO, popřípadě proběhla nominace ze strany předsedy DSO. V některých případech proběhlo standardní výběrové řízení. Často bylo využito zkušeností některých lidí z účasti v rámci předchozího projektu „Obce sobě“ a byla navázána pokračující spolupráce.

Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena na základě desk research a zjištění z provedených rozhovorů s pracovníky CSS a zástupci DSO.

Výběr zaměstnanců CSS

Výběr zaměstnanců CSS definuje Příloha č. 1 „Pravidla pro obsazení CSS zaměstnanci a jejich působení v CSS“ ke Smlouvě o vzájemné spolupráci.

V rámci tohoto dokumentu jsou stanoveny doporučující kvalifikační předpoklady pro jednotlivé zaměstnance CSS.

Výběr zaměstnanců CSS je v gesci jednotlivých DSO. SMO ČR však má právo podílet se výběru zaměstnanců CSS a může vybraného kandidáta rovněž odmítnout.

Výběr zaměstnanců v jednotlivých DSO neprobíhal nějakým jednotným způsobem. V mnoha případech bylo využito dosavadních personálních kapacit DSO, popřípadě proběhla nominace ze strany předsedy DSO. V některých případech proběhlo standardní výběrové řízení. Často bylo využito zkušeností některých lidí z účasti v rámci předchozího projektu „Obce sobě“ a byla navázána pokračující spolupráce.

Závěr

Jednotlivá DSO přistupovala k výběru zaměstnanců individuální způsobem. S obsazením pozic žádné časté potíže zaznamenány nebyly.



4.2.17 EQ 2.17. ODPOVÍDALA ODBORNÁ KAPACITA ZAMĚSTNANCŮ CSS POŽADAVKŮM OBCÍ ZAPOJENÝCH V DSO? (MINIMÁLNĚ Z HLEDISKA TEMATICKÉHO ZAMĚŘENÍ CSS, KTERÉ SI KAŽDÉ DSO VOLÍ)?

Odpověď na evaluační otázku

Na základě dostupných zjištění lze říct, že odborná kapacita zaměstnanců CSS požadavkům obcí zapojených v DSO odpovídala. Tematické zaměření CSS nebylo starosty nějak významně v tomto ohledu vnímáno a tento aspekt většinou při svém hodnocení personálního obsazení CSS nerefletovali.

Zjištění

Evaluační otázka je vyhodnocena na základě posouzení cílové skupiny starostů zapojených obcí ve vztahu k hodnocení fungování jejich CSS.

Odborná kapacita zaměstnanců CSS

Personální obsazení CSS je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti fungování CSS. Na základě provedených šetření a souvisejících zjištění jak z pohledu starostů zapojených obcí, tak i z pohledu samotných zaměstnanců CSS, lze říct, že odborná kapacita zaměstnanců CSS odpovídala požadavkům obcí.

Jak již bylo zmíněno v rámci vyhodnocení evaluační otázky č. 1.11, z vyjádření samotných starostů, tak i pracovníků CSS je zřejmé, že zaměstnanci CSS byli a jsou schopni uspokojit jednotlivé požadavky obcí a to v naprosté většině případů. Byly zaznamenány pouze jednotky případů, kdy tomu tak nebylo. V těchto případech se jedná většinou a velmi specifické právní záležitosti (vstup na pozemek, dědictví, specifické postupy v rámci veřejných zakázek apod.)¹⁷.

V případě tematického zaměření CSS jsme se v průběhu hodnocení nesetkali s tím, že by toto tematické zaměření bylo starosty nějak významně vnímáno a že by jej brali v úvahu při jejich hodnocení pracovníků a služeb CSS.

Závěr

Z hlediska odborné kapacity zaměstnanců CSS nebyly zaznamenány v průběhu hodnocení žádné negativní postoje starostů obcí nebo významnější výhrady ve vztahu k odborné kapacitě zaměstnanců jejich CSS. I v případě méně zkušeného personálu některých CSS byl evidován posun pozitivním směrem ve využívání jejich služeb.

¹⁷ Blíže viz hodnocení evaluační otázky č. 1.11.



4.3 OTÁZKY K HODNOCENÍ DLE EVALUAČNÍCH KRITÉRIÍ

4.3.1 EQ 3.1. JAK CELKOVĚ HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚČELNOSTI PROJEKTU NA ZÁKLADĚ ZHODNOCENÍ JEHO REÁLNÝCH (ČISTÝCH) DOSAŽENÝCH DOPADŮ? JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU?

Odpověď na evaluační otázku

Stanovený cíl projektu byl naplněn, a to v plném předpokládaném rozsahu odpovídajícím velikosti a zaměření projektu. Dosažená míra konverze vstupů na výsledky a výstupy projektu odpovídá vynaloženým vstupům (zdrojům) při současné volbě neoptimálnějšího přístupu k naplnění stanovených cílů. Celkové hodnocení projektu z hlediska účelnosti a účinnosti je tak pozitivní a bez výhrad.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení účelnosti a účinnosti v souladu s metodikou MMR NOK pro hodnocení 3E/5U. Odpověď vychází z provedení předchozích evaluačních odpovědí na základě využití jednotlivých metod, přičemž pro potřeby hodnocení účelnosti a účinnosti je provedena přiměřená generalizace na celý projekt a obě veličiny jsou hodnoceny primárně z projektového hlediska s ohledem na schopnost dosáhnout a naplnit stanovený cíl včetně vyjádření konverzního poměru mezi zdroji a efekty projektu.

Strategickým cílem projektu je zvýšení profesionality výkonu veřejné správy a poskytování a rozvoj veřejných služeb v území pomocí sdílení prostředků a kapacit jednotlivých obcí sdružených do DSO, a to nejen po dobu trvání projektu, ale i po jeho ukončení. Součástí projektu je také hlubší rozpracování udržitelného postavení DSO (podmínky, prostředí) a jejich začlenění do systému výkonu veřejné správy v území ve vztahu k předpokládané analýze. S čímž souvisí definování potřebného legislativního prostředí resp. návrhy na změny legislativy pro dlouhodobě udržitelné a systémové financování DSO a CSS v území. Díky realizaci projektu došlo prokazatelně ke zvýšení profesionality výkonu veřejné správy a poskytování veřejných služeb, přičemž tuto skutečnost dokládá, jak evidence poskytnutých služeb CSS (tj. míra uskutečněných aktivit), tak také zjištění z provedených šetření (dotazníková šetření a rozhovory). K naplnění strategického cíle přispělo především vytvoření mechanismu (systému), který s dostatečnou efektivitou a nákladovou rentabilitou poskytuje zapojeným DSO odborné i další služby, které umožňují orgánům veřejné správy zajistit její výkon včetně poskytování veřejných služeb v odpovídající kvalitě, resp. poskytování vůbec zejména u malých obcí. Zejména pro samosprávu je poskytování poradenských, podpůrných a odborných služeb nástrojem pro zajištění srovnatelné kvality napříč obcemi při současném umožnění výkonu této správy a poskytování služeb i na velikostní úrovni obcí, které nejsou při současném nastavení systému veřejné správy schopny takové služby poskytovat, či je poskytovat v odpovídající kvalitě. Díky tomu došlo také ke zrovnoprávnění přístupu občanů k těmto službám, neboť kromě obcí a měst, které mají dostatečný vlastní aparát pro jejich naplňování a poskytování, umožnila CSS poskytování rovnoprávného přístupu i v těch obcích, které v současném systému nemají vytvořené adekvátní podmínky a jsou nuceny často poskytování těchto služeb a výkon správy přenášet na vyšší úroveň, což snižuje jejich dostupnost a zároveň popírá princip subsidiarity. Díky komunikačním aktivitám projektu se také podařilo zvýšit informovanost občanů o poskytovaných službách a projekt jako celek tak umožnil zvýšení dostupnosti i kvality těchto služeb, a to i prostřednictvím zajištění odpovídající kvalifikace díky systému vzdělávání zaměstnanců CSS. Díky vytvoření centrálních podpůrných týmů bylo dosaženo výrazného sladění kvality poskytovaných služeb, stejně jako možnost



výkonu vysoce specializovaných činností i na úrovni DSO, přičemž poskytování těchto služeb by na úrovni obcí bez podpory CSS nebylo vzhledem k jejich četnosti tak efektivní.

Díky vzniku CSS došlo k vytvoření profesionálního zázemí proškolených specialistů pro skupiny obcí s možností další podpory obcí na této úrovni. Došlo tak k naplnění cíle pomoci s vytvořením malých, ale efektivních týmů v rámci DSO, které vytvořily jednotky, jež se staly podpurným prvkem veřejné správy v území (samostatná i přenesená působnost) a umožnily zkvalitnění a rozšíření veřejných služeb poskytovaných občanům dotčených obcí. Je důvodné předpokládat, že bez této podpory by taková centra nevznikla a zejména na úrovni malých obcí by nebylo možné zajistit poskytování kvalitní a efektivní veřejné správy a veřejných služeb v odpovídajícím rozsahu. V rámci CSS je také zajištěn informační servis pro všechny obce a občany v daném území, který zvyšuje povědomí a orientaci občanů ve složitém systému veřejné správy vč. funkce kontaktního centra pro občany. Vedle všeobecné správní agendy podporující činnost obcí a měst vykonávají CSS specializované činnosti navazující na zpracované strategické dokumenty rozvoje území - zejména v oblastech cílů místních strategií formou meziobecní spolupráce. Díky CSS tak dochází k zajištění oblasti řízení strategického rozvoje území (aktualizace strategických dokumentů, příprava akčních plánů, zpracování projektových záměrů, realizace projektů) i ke sdílení administrativní kapacity obcí například pro formulaci obecně závazných vyhlášek, sepisování právních dokumentů, řešení úkolů v rámci veřejné správy. Projekt tedy umožňuje zvýšení a udržení odborné úrovně výkonu veřejné správy rovnoměrně u všech, především u menších, obcí bez ohledu na jejich velikost či lokaci při zachování optimálního využití kvalifikovaných pracovníků v území. Dalším přínosem je i reálný příspěvek k navýšení absorpční schopnosti území pro využití finančních prostředků EU v období 2014+ prostřednictvím realizace projektů, které by obce bez další pomoci nebyly schopny samy realizovat.

Při sledovaném využití CSS došlo opakovaně k prokázání časové úspory na straně konečných příjemců přibližně ve výši 4 až 4,25 hodin měsíčně. Koneční příjemci tak výrazně ušpóřili svůj čas, který mohli dále využít pro zajištění dalších činností a služeb a tím dále přispět ke konečnému cíli, kterým je zlepšení a zkvalitnění veřejné správy a veřejných služeb. Realizace projektu také umožnila prokazatelně menším obcím ať již formou spolupráce, nebo pouze za asistence CSS, realizovat projekty ve velikosti, na kterou by si bez vnější pomoci netroufli. Při vyhodnocení alternativních přístupů nebylo možné identifikovat takové přístupy, které by natolik komplexní příspěvek byly schopny řešit se stejnou kvalitou a efektivností. Konverze zdrojů (vstupů) projektů je hodnotitelná jako dobrá, neboť při celkovém počtu podpořených projektů a zaměstnanců CSS vychází poměr efektivnosti a rentability velmi dobře, když na jednoho pracovníka připadá cca 10 a více obcí, které využívají jeho služeb. Alternativní přístup k meritum projektu se stejným výstupem spočívá de facto pouze ve využití externích firem, přičemž ovšem nákladovost takového přístupu je násobně finančně náročnější.

Závěr

Hodnocení projektu z hlediska účelnosti a účinnosti vychází z celkové úspěšnosti projektu, který díky kvalitnímu systému řízení, efektivnímu nastavení celého rámce projektu a zdrojové efektivnosti naplnil stanovené cíle a vytvořil funkční model, resp. alternativu doplňující současný systém veřejné správy, přičemž užití tohoto modelu lze jednoznačně doporučit na úrovni menších a malých obcí jako nejvýhodnější způsob zachování samosprávy na co nejnižší možné úrovni při současném zachování rovného přístupu ke kvalitní veřejné správě a veřejným službám. Bez realizace tohoto, či obdobného řešení, není možné veřejnou správu a veřejné služby v dostatečné kvalitě na úrovni nejmenších obcí zajistit, čímž dochází ke znevýhodnění občanů těchto malých obcí, nebo v případě slučování obcí k popření principu subsidiarity a vzdálení veřejné správy a služeb od občanů v daném místě.



4.3.2 EQ 3.2. JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚSPORNOSTI/HOSPODÁRNOSTI PROJEKTU?

Odpověď na evaluační otázku

Realizace projektu je uskutečňována s vysokou mírou úspornosti a hospodárnosti, tedy za cenu v místě a čase obvyklou, resp. nižší. Alokované finanční zdroje jsou využívány s vysokou efektivitou a přínosy projektu výrazně převyšují vynaložené náklady. V porovnání s externími náklady na takové činnosti dochází k výrazné úspoře a alternativní řešení tak nepřináší vyšší efektivnost, ale pouze vyšší náklady, a to vše při vysoké kvalitě poskytovaných služeb a zároveň vysoce kladném hodnocení ze strany konečných příjemců.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení úspornosti/hospodárnosti v souladu s metodikou MMR NOK pro hodnocení 3E/5U. Odpověď vychází z provedení předchozích evaluačních odpovědí na základě využití jednotlivých metod, přičemž pro potřeby hodnocení úspornosti/hospodárnosti je provedena přiměřená generalizace na celý projekt a veličiny jsou hodnoceny primárně z projektového hlediska s ohledem na efektivnost využitých finančních zdrojů, tj. zejména zda výstupů bylo dosaženo za cenu v místě a čase obvyklou.

Celkové náklady projektu činily podle projektové žádosti necelých 400 mil. Kč. Do projektu bylo zapojeno celkem 83 subjektů, což činí průměrné náklady na jeden podpořených subjekt ve výši necelých 5 mil. Kč. Při běžném zohlednění provozních nákladů projektu ve výši 10 % a celkové délce realizace projektu včetně prodloužení v hodnotě 42 měsíců tak dosahují průměrné náklady projektu na jeden subjekt a měsíc výše přibližně aktuálně 100 000 Kč.

Každé CSS vykazuje maximálně 3,0 HPP, což při maximální mzdě stanovené podmínkami OPZ znamená maximální měsíční mzdové náklady ve výši přibližně 120 tisíc Kč. Vzhledem k odbornosti těchto pracovníků je odměna v této výši na dolní hranici odpovídajícího ohodnocení. Přibližně 10 % nákladů na CSS měsíčně pak zahrnuje úhradu ostatních provozních nákladů a také zajištění centrální podpory. Rozdíl mezi zjištěnými náklady a maximálními mzdovými náklady je pak způsoben částečnou neobsazeností některých úvazků v jednotlivých CSS a také pozdějším náběhem úvazků na veřejné zakázky (maximálně 0,6) a GDPR (maximálně 0,4).

Dílčí analýza nákladů jednoznačně ukazuje, že vynaložené náklady odpovídají vstupům do projektu a jsou v čase i místě obvyklé. Naopak konverzní poměr lze hodnotit jako velmi efektivní, neboť prokazatelné osobní náklady tvoří zásadní část nákladů projektu ve výši cca 80 % při současném vysokém hodnocení kvality i využívání služeb a požadavku starostů na navýšení jejich kapacit.

Počet realizovaných aktivit měsíčně průběžně roste, stanovit tak střední hodnotu je velmi obtížné. Jako střední hodnotu počtu aktivit za všechny CSS lze stanovit interval mezi 4 a 5 tisíci aktivit s přibližně 70 % odborných aktivit. Na jedno DSO tak měsíčně připadá cca 50 až 60 aktivit a průměrná výše nákladů na 1 aktivitu se tak pohybuje mezi cca 1 700 a 2 000 Kč při vysokém podílu odborných činností. Průměrná časová náročnost na 1 aktivitu pak představuje přibližně 5 až 6 hodin. Při současné úrovni nákladů na poradenské a odborné služby je tak průměrný náklad na poskytované podpůrné a odborné služby hluboce pod úrovní externích poskytovatelů takových služeb, a to na přibližně na poloviční až třetinové úrovni. Náklady na realizaci aktivit jsou tak nízké a celková rentabilita je tak velmi vysoká.



Z hlediska funkčnosti bylo zjištěno, že služby CSS uspoří osloveným starostům cca 4 až 4,25 hodiny měsíčně. Při zapojení cca 1 600 obcí činí měsíční úspora zhruba 6 až 7 tisíc člověkohodin, což představuje při ocenění průměrnou mzdou hodnotu uspořenému času více než 1,5 mil. Kč měsíčně. Mnohem podstatnější je však skutečnost, že tuto dobu mohou starostové využít pro realizaci dalších činností a aktivit a dále tak zvyšovat kvalitu veřejné správy a poskytovaných služeb.

Závěr

Realizace projektu při současném nastavení vykazala velmi vysokou hospodárnost a účelnost. Vložené finanční zdroje byly v rámci konverze na výstupy využity s velmi vysokou efektivností a při porovnání s nákladovou náročností na úrovni České republiky a alternativních přístupů vykazuje významně lepší konverzní poměr, efektivnost i rentabilitu projektu. Volba jiného přístupu by nevedla k lepšímu využití zdrojů, resp. lepšímu zajištění výstupů a výsledků projektu.



4.3.3 EQ 3.3. JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UŽITEČNOSTI PROJEKTU?

Odpověď na evaluační otázku

Realizace projektu byla úspěšná a naplnění stanovených cílů přispělo na dotčeném území k řešení definovaných problémů stejně jako k vytvoření funkčního modelu, který je možné aplikovat v rámci územní správy v širším měřítku. Projekt tak lze jednoznačně označit za prospěšný, přičemž alternativní řešení nenabízejí efektivnější způsob dosažení stanovených cílů. Projekt neměl ambici řešit hlavní příčinu definovaných problémů, nicméně vytvořil funkční řešení, jehož plošná aplikace může definované problémy výrazně zmírnit či zcela eliminovat. Projekt tak prokázal svou užitečnost při řešení problematiky dostupnosti a kvality veřejné správy a veřejných služeb, a to zejména v menších a malých obcích.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení užitečnosti projektu v souladu s metodikou MMR NOK pro hodnocení 3E/5U. Odpověď vychází z provedení předchozích evaluačních odpovědí na základě využití jednotlivých metod, přičemž pro potřeby hodnocení užitečnosti je provedena přiměřená generalizace na celý projekt a veličiny jsou hodnoceny primárně z projektového hlediska s ohledem na vztah mezi řešenými problémy a výsledky projektu.

Záměr projektu i jeho aktivity reagují na řešení přetrvávajícího problému v oblasti územní samosprávy, kterým je nevyrovnaná kvalita a dostupnost veřejné správy a veřejných služeb zejména v rámci menších a malých obcí, které díky současnému systému nedisponují dostatečnou odbornou kapacitou ani dalšími zdroji pro efektivní a rovnoprávné zajištění služeb a správy pro všechny občany.

Vytvořený model podpory prostřednictvím CSS je funkční alternativou k současnému modelu, přičemž při hodnocení celkové efektivnosti projektu se ukazují vynaložené náklady jako zanedbatelné ve vztahu k pozitivním přínosům projektu pro konečné příjemce v podobě obcí i jejich obyvatel. Vytvoření kvalifikovaných CSS s odbornou centrální podporou umožňuje poskytovat efektivní a kvalitní podporu zejména malým obcím, které jinak nejsou schopny takovou úroveň správy a služeb zajistit jak s ohledem na personální, tak odborné kapacity a také finanční náklady. Realizace projektu tak přispěla ke zkvalitnění a zpřístupnění správy a služeb širšímu okruhu občanů včetně výrazného rozšíření poskytovaných služeb, rozvoji spolupráce (která dále zvyšuje efektivnost) a také umožnila vyšší kvalitu strategického rozvoje DSO i jednotlivých obcí. Výše uvedené efekty jsou jednoznačným přínosem pro obce i jejich obyvatele. Projekt zároveň na základě vyhodnocení negeneruje žádné zásadní negativní efekty, což dále prospěšnost celého projektu jen zvyšuje.

Řešení problémů, které projekt překonává, je možné v jiné podobě pouze využitím externích služeb při současné stejné konstrukci funkčního modelu, což by ovšem zvýšilo finanční náročnost a v konečném důsledku vedlo k menším efektům pro obce i obyvatele. Použití stávajícího modelu pro větší území by nepřineslo zamýšlené efekty zejména s ohledem na slabší vazbu mezi poskytovatelem podpůrných činností a jejich příjemci a naopak posun CSS na nižší úroveň by vedl ke zvýšení nákladů při současném minimálním efektu ze zkrácení vzdálenosti mezi poskytovatelem a příjemcem. Zvolené řešení vykazuje na základě hodnocení největší míru efektů (výsledků, výstupů a dopadů) při fixních nákladech a ukazuje se tak jako nejefektivnější možné řešení kombinující dosažitelnost a udržitelnou nákladovost.



Projekt také vytvořil podmínky pro konečné překonání definovaných problémů, které sám o sobě vzhledem k selektivnosti a pouze částečnému pokrytí nemůže mít. Ověření funkčnosti zvoleného modelu poskytování podpůrných a odborných služeb však vytvořilo argumentační i funkční rovinu pro místní samosprávy, která může v konečném důsledku vést k výraznému zvýšení kvality i efektivnosti poskytování veřejných služeb. Při rozšíření na celé území ČR lze odhadnout celkové roční náklady na cca 400 až 500 mil. Kč, což je v rámci celkových nákladů na veřejnou správu relativně nízká částka zejména ve srovnání s možnými dopady.

Vytvoření celostátního systému sdílené pomoci může přispět nejen ke zvýšení kvality a zajištění vyššího standardu veřejné správy i služeb, ale v konečném důsledku může rovněž přispět k řešení dlouhodobých problémů v této oblasti a to s relativně malými náklady.

Výsledky projektu nelze označit za trvalé, pokud nebudou splněny další podmínky. Klíčovým faktorem je zejména posílení financování malých obcí, které v současné době nejsou schopny zajistit velké spektrum veřejných služeb. Pokud se podaří vyřešit otázku dalšího financování, je možné tento model aplikovat na národní úrovni a zajistit trvalé výsledky nejen v rámci tohoto projektu, ale také na úrovni celé České republiky, přičemž hodnocený projekt lze označit jako pilotní projekt pro celkovou změnu v systému veřejné správy a služeb zejména na úrovni menších a malých obcí.

Závěr

Stejně jako v předchozích případech hodnocení 3E/5U, tak i v případě užitečnosti projektu lze hodnocení uzavřít jako pozitivní bez zjištěných problémů. Vztah mezi problémy, které měly být intervencemi řešeny, a výsledky intervencí byl prokázán. Intervence byly zaměřeny smysluplně jak z hlediska potřeb koncových příjemců, tak cílových skupin v souladu s jejich potřebami. Projekt zároveň prokázal svou životaschopnost a aplikovatelnost v širším rozsahu na celoplošné úrovni, přičemž naplněním svých ambicí prokázal svou přínosnost v podobě celoplošně aplikovatelného funkčního řešení. Vzhledem k současné situaci v oblasti správy a služeb v malých obcích se pak celoplošné aplikování jeví jako nejvhodnější možnost jak překonat problémy, se kterými se malé obce potýkají a které nejsou schopny bez vnější pomoci překonat.



4.3.4 EQ 3.4. JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UDRŽITELNOSTI PROJEKTU?

Odpověď na evaluační otázku

Na základě dosavadních zjištění lze pouze usuzovat na naplnění udržitelnosti projektu. Z dostupných informací lze nicméně tvrdit, že předpoklady pro to, aby byly zachovány výstupy projektu, i po ukončení období udržitelnosti existují, a nejsou slabé. Starostové obcí vyjadřují ochotu spolupodílet se na financování činnosti CSS a CSS různou měrou upravují své plány v oblasti financování. Řada z CSS již například implementovala ceníky služeb do běžné praxe.

Zjištění

Vyhodnocení evaluační otázky je založeno na vyhodnocení udržitelnosti projektu v souladu s metodikou MMR NOK pro hodnocení 3E/5U. Odpověď vychází ze zjištění získaných průřezově během jednotlivých šetření a dílčích analýz.

Období udržitelnosti

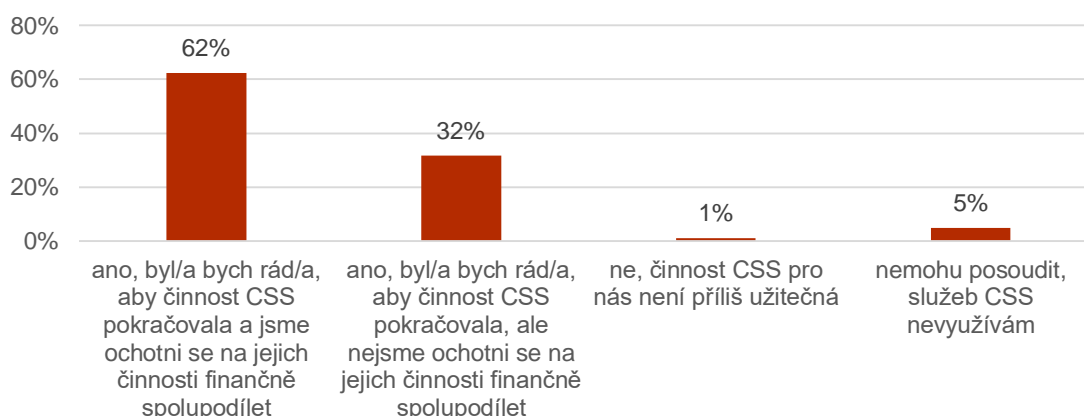
Jednotlivá DSO zapojená v projektu se zavázala po dobu nejméně jednoho roku od ukončení poskytování finančního příspěvku zajistit udržitelnost projektu. Udržitelností projektu se v tomto případě rozumí zajištění minimálně jednoho pracovního úvazku (tj. pracovní doba 40 hodin týdně) v rámci CSS.¹⁸

Předpoklady udržitelnosti

V závislosti na rozhodnutí jednotlivých DSO budou některá CSS pokračovat i po ukončení období udržitelnosti dál a některé nikoliv. Základním a klíčovým předpokladem pro udržitelnost fungování CSS je především samotná **ochota členských obcí DSO spolupodílet se na financování činnosti CSS.**

Z provedeného šetření mezi starosty zapojených obcí vyplývá, že téměř všichni by byli rádi, kdyby činnost CSS pokračovala i v budoucnosti. Z toho přibližně dvě třetiny z nich jsou rovněž ochotni se na činnosti CSS finančně spolupodílet, jedna třetina starostů poté nikoliv.

Graf č. 22: Postoj starostů zapojených obcí ve vztahu k budoucnosti CSS



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených v projektu (4/2019), n = 354 respondentů

¹⁸ Blíže jsou podmínky a rozsah udržitelnosti popsány v rámci vyhodnocení evaluační otázky č. 1.2.



Financování činnosti CSS je se odehrává především ze dvou základních typů příjmů, resp. jejich kombinace, jedná se jednak o příjmy z finančních příspěvků členských obcí DSO a poté případně o příjmy z vlastní hospodářské činnosti.

V tomto směru byli dotazováni zástupci CSS v listopadu 2018 v rámci Sebehodnotící zprávy, zda zvažují v roce 2019 navýšení členského příspěvku v jejich DSO. Většina (48 z 83 CSS, tj. 58 %) uvedla, že roce 2019 nezvažují navýšení členského příspěvku. Navýšení členského příspěvku v tomto roce naopak zvažuje 35 CSS (42 %), což je relativně významný podíl. Zástupci CSS byli rovněž v rámci Sebehodnotící zprávy dotazováni, zda mají zpracovaný vlastní ceník služeb na rok 2019. Dle odpovědí všech CSS, mělo ceník služeb na rok 2019 zpracováno v prosinci 2018 27 CSS (33 %). Dle zjištění z rozhovorů s komunikačními experty je dnes již tento podíl významně vyšší.

Závěr

Obce vyjadřují relativně vysokou ochotu se spolupodílet na činnosti CSS. I když nebyla specifikována výše příspěvku, je tento postoj pozitivním ukazatelem. Na základě zjištění ze Sebehodnotících zpráv je rovněž pozorovatelná individuální aktivita některých CSS v oblasti zajištění financování po ukončení projektu. Lze tak předpokládat, že i vzhledem k prodloužení projektu bude významný podíl CSS připraven jak na období udržitelnosti, tak i na období po ukončení období udržitelnosti.



5 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

5.1 SHRnutí PŘÍnosů PROJEKTU

Díky činnosti CSS a práci jeho zaměstnanců dochází k rozvoji znalostí starostů, sdílení vzájemné dobré praxe a zkušeností. Dostupnost odborné podpory CSS starostům usnadňuje přípravu a realizaci rozvojových projektů, umožňuje jim realizovat náročnější projekty a zprostředkovaně přispívá ke zkvalitnění a rozšíření poskytovaných veřejných služeb. Poskytované služby CSS (informační servis, odborné poradenství, veřejné zakázky, vzorové dokumenty, GDPR atd.) rovněž šetří starostům zapojených obcí čas (průměrně až 4 hodiny týdně). Starostové tak mají více času na přípravu rozvojových záměrů a projektů.

Realizace projektu také díky zlepšení dostupnosti poskytovaných veřejných služeb přispěla k rovnoprávnějšímu přístupu občanů zapojených obcí k poskytovaným službám. Realizace projektu vytvořila v zapojených obcích podmínky pro to, aby zapojené obce byly včas a v dostatečné míře schopné pokrýt klíčové agendy v oblasti veřejných služeb, zvýšit jejich kvalitu a efektivnost. Nesporný přínos projektu rovněž představuje samotném působení desítek specialistů v regionech a jejich profesní rozvoj.



5.2 DOPORUČENÍ

Vzhledem k prokazatelným efektům hodnoceného projektu je hlavním doporučením učinění možných kroků k pokračování rozvoje odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce. Dílčím doporučením je zachování vytvořených platforem za účelem zajistit průběžnou reflexi fungování CSS i po ukončení projektu a přispět k udržitelnosti dosažených efektů projektu.

Na základě zjištění z provedených šetření a analýz byla formulována níže uvedená doporučení.

Tabulka 16 - Doporučení

| Číslo | Název doporučení | Popis doporučení | Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry) |
|-------|---|---|---|
| 1 | Pokračovat v podpoře odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce | Pokračovat v podpoře budování odborných a administrativních kapacit na bázi meziobecní spolupráce a vytvářet systémové (legislativní) podmínky pro její územní rozšíření. | Činnost Center společných služeb má prokazatelné pozitivní dopady ve vztahu k primární cílové skupině starostů obcí. Dochází k podpoře při přípravě a realizaci rozvojových aktivit v území a zprostředkovaně ke zvyšování kvality poskytovaných veřejných služeb. Odborná podpora CSS má rovněž pozitivní vliv na rozvoj kompetencí starostů obcí a vzájemné sdílení praxe a zkušeností. Dostupnost odborné a administrativní podpory formou CSS zároveň přispívá k úspoře času a finančních prostředků. K úspoře času dochází díky odlehčení (odbfemenění) práce starostů obcí od některých činností (např. příprava smluv, vzorových dokumentů, veřejných zakázek, GDPR aj.), jejich zajištěním prostřednictvím pracovníků CSS a díky aplikaci společných postupů na úrovni DSO. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že služby CSS uspoří osloveným starostům cca 4 až 4,25 hodiny měsíčně. Využívání služeb CSS rovněž vede k úspoře na straně nákladů (finančních prostředků) jinak potřebných pro zajištění identických služeb |



| Číslo | Název doporučení | Popis doporučení | Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry) |
|-------|--|--|--|
| | | | prostřednictvím externích poskytovatelů těchto služeb (poradenské, právní a jiné služby). |
| 2 | Podpořit zachování vytvořených platforem pro sdílení praxe a zkušeností | Podpořit zachování Celorepublikové komunikační platformy DSO a platforem pro setkávání zaměstnanců CSS (Celorepublikové setkání CSS; resp. Tematická setkání CSS). | Zachování uvedených platforem zajistí průběžnou reflexi fungování CSS i po ukončení projektu a zároveň přispěje k udržitelnosti dopadů projektu. |



6 PŘÍLOHY

6.1 VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZÁSTUPCI OBCÍ ZAPOJENÝCH DO PROJEKTU CSS

Jedná se výstup z dotazníkového šetření mezi zástupci obcí zapojených do projektu CSS, které bylo realizováno v období na přelomu března a dubna 2019 (27. 3. - 7. 4. 2019). Základní struktura šetření, doplněná o několik dalších otázek, vychází z prvního dotazníkového šetření, které proběhlo v roce 2018.

Výběr vzorku

Výběr vzorku zapojených obcí byl realizován Zadavatelem při zohlednění regionálního rozložení a počtu obcí zapojených v daném DSO. Osloveny byly stejné obce jako v případě předchozího šetření v roce 2018 (celkem se jedná o 586 obcí z 30 DSO zapojených v projektu).

Sběr dat

Sběr dat proběhl formou elektronického dotazníku. Starostové zapojených obcí byli osloveni prostřednictvím jednotlivých CSS, které Zadavatel požádal o distribuci žádosti o vyplnění dotazníku mezi své obce.

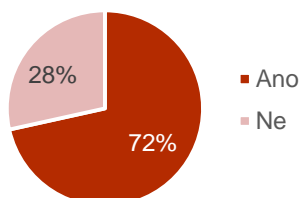
Základní informace o provedeném dotazníkovém šetření shrnuje následující tabulka:

| Zástupci obcí zapojených do projektu | |
|--------------------------------------|---|
| Počet oslovených respondentů | 586 |
| Počet odpovědí | 390 celkem (z toho 352 kompletně dokončených) |
| Návratnost (v %) | 67 % |
| Termín sběru dat | 27. 3. - 7. 4. 2019 |

Identifikace respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 390 respondentů, přičemž kompletně dotazník vyplnilo 352 z nich. Téměř tři čtvrtiny (72 %) z nich bylo starost(k)ou již v předchozím volebním období, mají tedy dlouhodobější zkušenost s výkonem své funkce a zkušenost s prací a službami, které poskytují CSS.

Graf č. 23: Byl/a jste starost(k)ou i v předchozím volebním období?

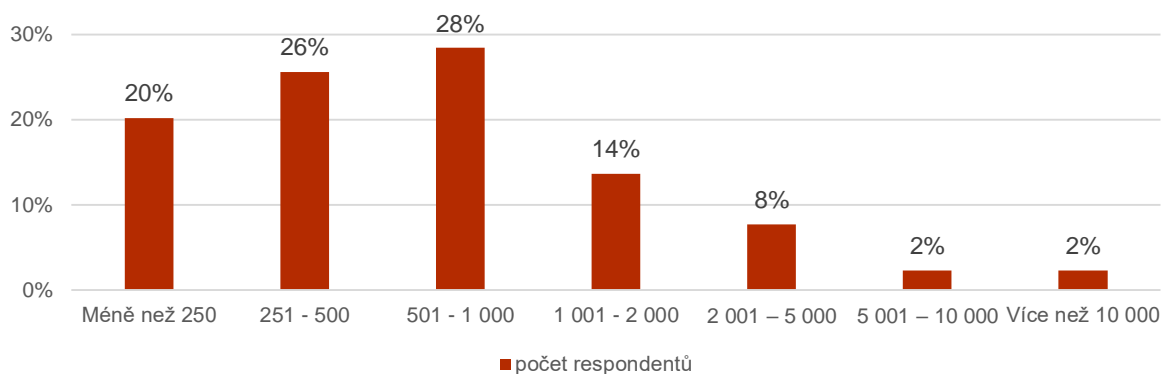


N = 390 respondentů



Nejvíce starostů (přibližně čtvrtina) zastupuje obce velikosti 501 – 1 000 obyvatel, další čtvrtina poté obce velikosti 251 – 500 a pětina poté obce menší než 250 obyvatel. Tři čtvrtiny obyvatel obcí, jejichž starostové se zúčastnili šetření, tedy žijí v obcích do 1 000 obyvatel, jde tedy spíše o menší obce.

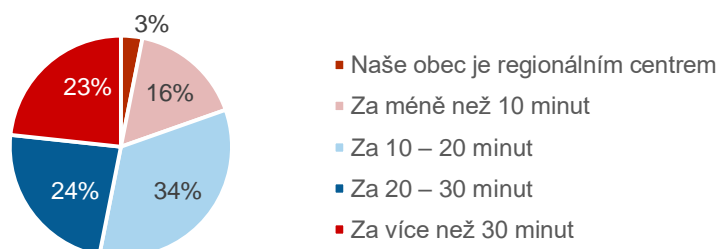
Graf č. 24: Jaký je počet obyvatel obce, kterou zastupujete?



N = 352 respondentů

Otázka na dostupnost obce do regionálního centra simuluje velmi zjednodušeně míru perifernosti obce. Z grafu níže vyplývá, že dotazník vyplňovalo pouze 11 obcí, které se sami považují za regionální centrum. Naopak nejvíce zastoupenou skupinou obcí je obec s dojezdovou vzdáleností za 10 – 20 minut do regionálního centra, z níž dotazník vyplnila třetina respondentů. Struktura opět odpovídá cílové skupině projektu, kdy záměrem je podpořit zejména menší a odlehlé obce, přestože CSS často sídlí právě v regionálním centru a obsluhuje obce v okolí.

Graf č. 25: Za jak dlouho se ze své obce dostanete veřejnou dopravou do regionálního centra (příp. do obce nad 10 000 obyvatel)?

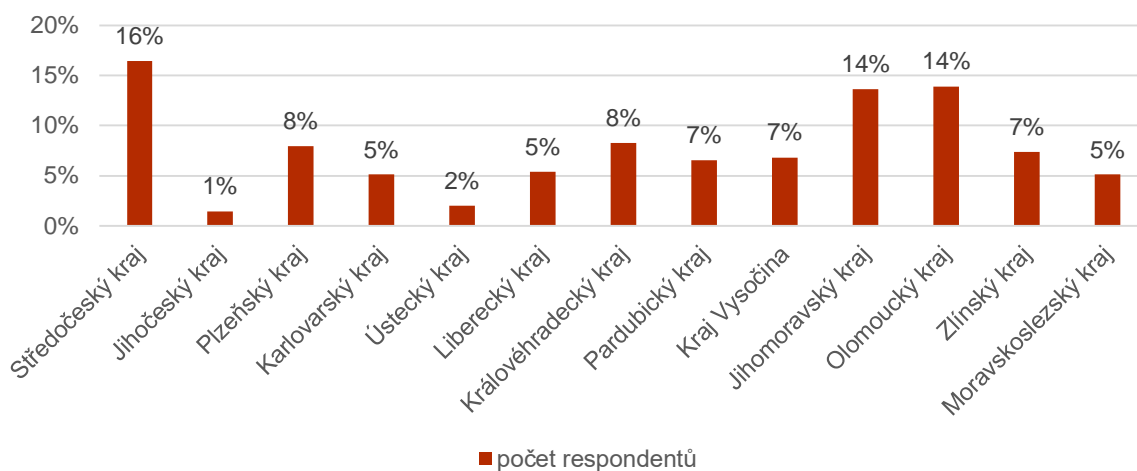


N = 352 respondentů

Z regionálního pohledu je výsledná struktura respondentů spíše nevyrovnaná, přestože byl osloven regionálně rovnoměrný vzorek DSO, resp. jejich členských obcí. Největší část respondentů zastupuje obce ve Středočeském kraji a poté vyrovnaně v Olomouckém a Jihomoravském. Naopak nejméně respondentů reprezentuje obce v Jihočeském a Ústeckém kraji.



Graf č. 26: V jakém kraji se nachází obec, kterou zastupujete?



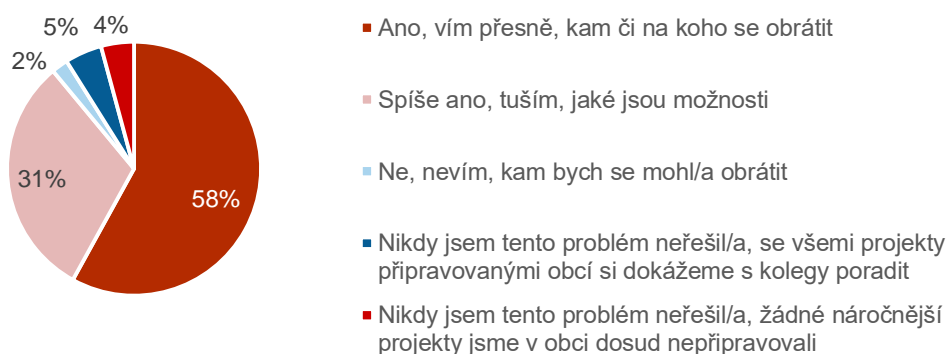
N = 352 respondentů

Dostupnost odborné podpory obcí

Následující blok otázek se zaměřuje na jednotlivé oblasti podpory, které jsou poskytovány CSS. Otázky opětovně jako v předchozím šetření sledují potřebnost této podpory a to, zda získávají respondenti tuto podporu i z jiných zdrojů než je CSS a případně z kterých.

Z grafu níže je patrné, že starostové zapojených obcí v naprosté většině (89 %) vědí či alespoň tuší, kde hledat podporu v případě realizace náročnějšího projektu či větší veřejné zakázky. Pouze 8 respondentů odpovědělo, že neví, kam by se mohli obrátit se žádostí o podporu, 16 respondentů pak odpovědělo, že nikdy tento problém neřešili.

Graf č. 27: Pokud v obci připravujete náročnější projekt či větší veřejnou zakázku a potřebujete poradit s přípravou, víte, kam se obrátit o radu?



N = 381 respondentů

Další z otázek se zaměřuje na potřebnost podpory při vzdělávání zaměstnanců. Z výsledků šetření vyplývá, že nejvíce respondentů řeší potřebu vzdělávání zaměstnanců právě prostřednictvím DSO, resp. CSS, celkem se jedná o více než polovinu dotazovaných zástupců obcí. Velká část respondentů při potřebě školení zaměstnanců pak hledá informace o pořádaných školeních na krajské či národní úrovni. Řada starostů řeší tuto oblast samostatně



(vlastním vyhledáváním apod.). V případě uvedení jiného způsobu se nejčastěji jedná o využívání nabídek, které jim přijdou emailem, případně již osvědčené společnosti.

Graf č. 28: Chcete-li vzdělávat sebe či další zaměstnance obce, jak postupujete? Možnost více odpovědí.

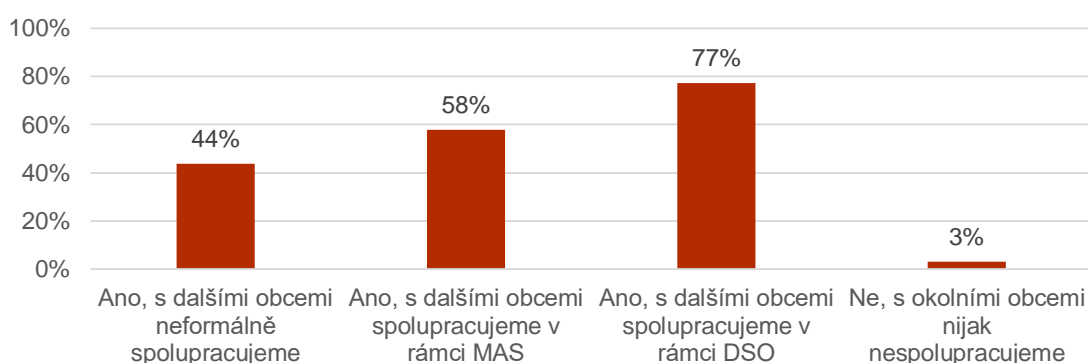


N = 366 respondentů

Meziobecní spolupráce

Součástí projektu je také podpora meziobecní spolupráce jako takové. Podle výsledků dotazníku zástupci obcí nejčastěji spolupracují v rámci DSO, tuto formu spolupráce zmínily tři čtvrtiny všech respondentů. Přibližně polovina respondentů pak spolupracuje s dalšími obcemi v rámci MAS, popřípadě neformálním způsobem bez institucionálního zajištění. Pouze několik jednotlivých zástupců obcí uvedlo, že s dalšími obcemi nijak nespolupracuje.

Graf č. 29: V některých případech může být pro obec výhodnější spojit se a spolupracovat s dalšími obcemi, např. v případě větších investic, podpory cestovního ruchu aj. Spolupracujete s obcemi ve svém okolí? Možnost více odpovědí.



N = 361 respondentů

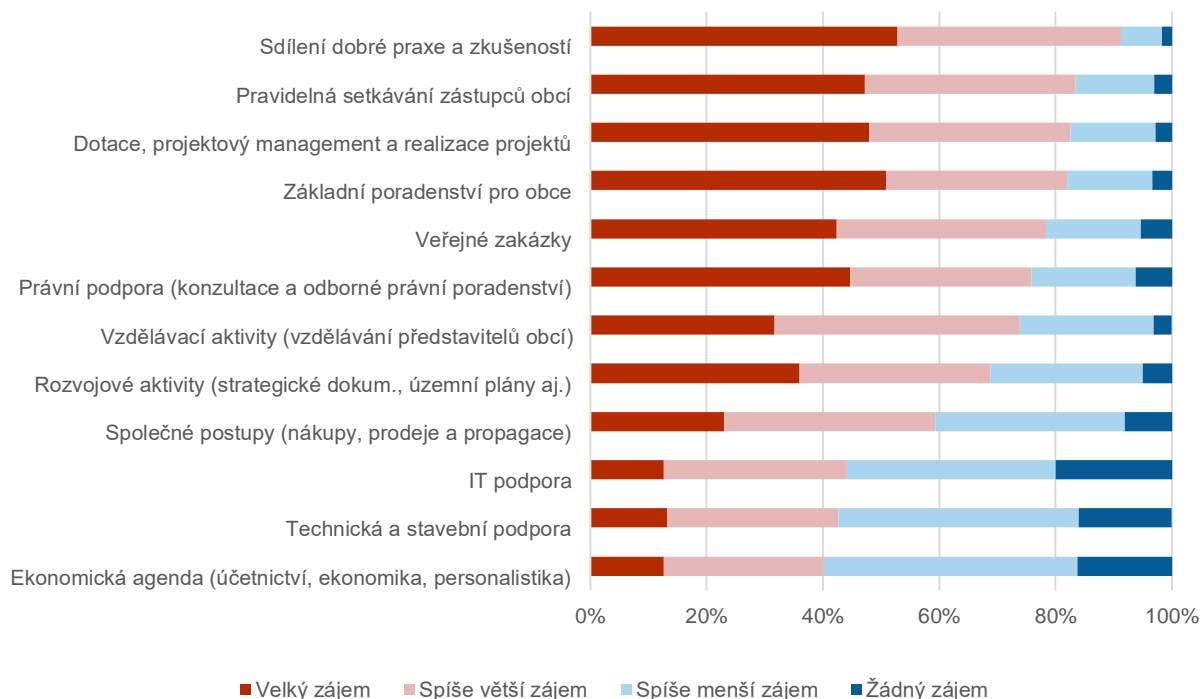
Poptávka po službách CSS

Součástí dotazníkového šetření bylo rovněž, stejně jako v předchozím šetření v roce 2018, zhodnocení poptávky starostů o služby CSS. Zájem starostů o služby CSS lze na hodnotit stále jako velmi vysoký. V porovnání s předchozím šetřením nedošlo k výrazným změnám jak z hlediska samotného zájmu, tak ani z hlediska vývoje preferencí jednotlivých témat či oblastí služeb. Největší zájem mají starostové o sdílení dobré praxe a zkušeností,



setkávání se zástupci ostatních obcí a o poradenství v případě realizace projektových záměrů a dotací. Velký zájem je také o základní poradenství pro obce, podporu při realizaci veřejných zakázek, právní služby nebo vzdělávací aktivity.

Graf č. 30: Cítíte obecně potřebu podpory za strany CSS? O jaké služby máte zájem?

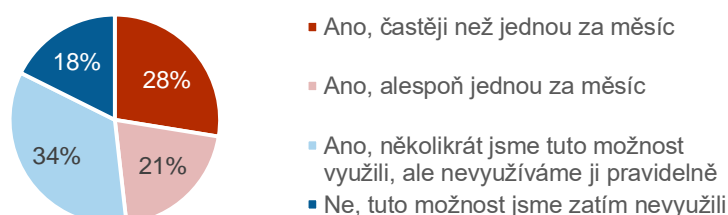


N = 356 respondentů

Míra využívání služeb CSS

Frekvence využívání služeb CSS je téměř stejná jako při předchozím dotazníkovém šetření v roce 2018. Častěji než jednou za měsíc využívá služeb CSS přibližně čtvrtina respondentů. Další pětina respondentů poté využívá služeb CSS alespoň jednou za měsíc. Nejvíce respondentů, přibližně třetina služeb CSS již několikrát služeb CSS využila, ale nevyužívají je pravidelně. Respondenti, kteří uvedli, že zatím služeb CSS nevyužili, nejčastěji jako důvod zmínili, že zatím využití služeb CSS nepotřebovali. Někteří, zejména nově zvolení starostové pak uvedli, že v nabízených službách, ani ve svých vlastních agendách ještě nejsou dostatečně zorientovaní.

Graf č. 31: V rámci DSO, do kterého jste zapojeni, vzniklo nově, tzn. Centrum společných služeb (CSS), které poskytuje podporu a poradenství při vykonávání veřejné správy (např. v oblasti zadávání veřejných zakázek, přípravy vyhlášek, projektů) a zároveň zajišťuje příležitost ke komunikaci a sdílení zkušeností mezi obcemi. Využíváte služeb CSS?



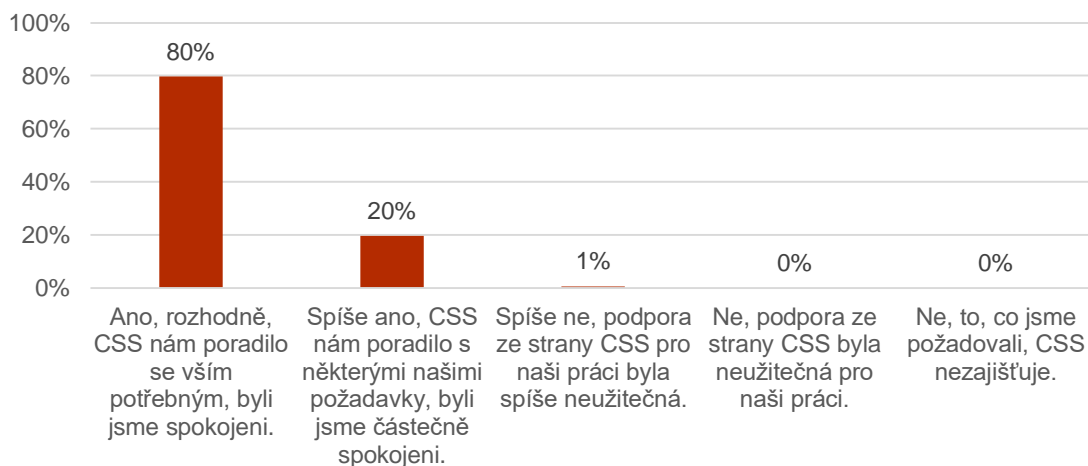
N = 363 respondentů



Hodnocení přínosů CSS

V následujících otázkách zástupci obcí hodnotili svoji vlastní zkušenost se službami CSS. Na tyto otázky zodpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že již alespoň jednou službami CSS využili. Naprostá většina respondentů, kteří již využili služeb CSS, hodnotí tyto služby pozitivně. Pouze 2 z celkem 300 respondentů uvedli negativní zkušenost. V rámci doplňující otázky rozvedl své hodnocení pouze jeden z těchto dvou respondentů, přičemž jako důvod svého hodnocení uvedl, že se setkal s nekvalifikovaným managementem.

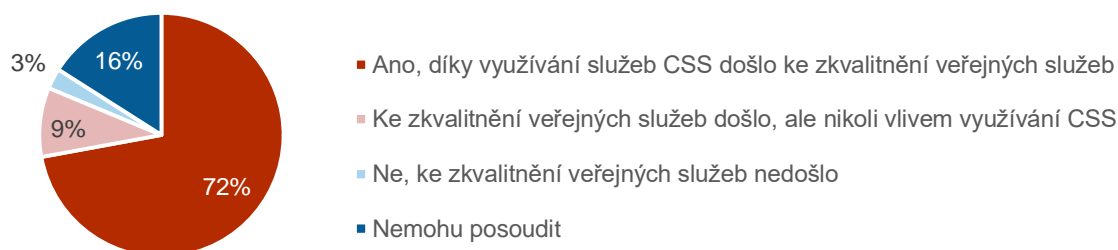
Graf č. 32: Došlo k naplnění Vašich požadavků?



N = 300 respondentů

Další část šetření se více zaměřovala na ověření efektů realizace projektu CSS. Podle přibližně dvou třetin respondentů došlo ke zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných jejich obcí, díky využívání služeb CSS.

Graf č. 33: Došlo podle Vás díky využívání služeb CSS ke zkvalitnění veřejných služeb poskytovaných vaší obcí?

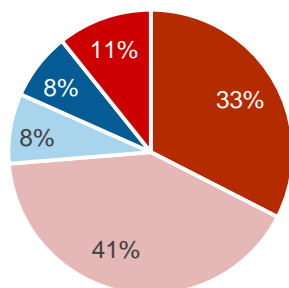


N = 294 respondentů

Dostupnost odborné podpory prostřednictvím služeb CSS má rovněž pozitivní efekty z hlediska podpory realizace rozvojových aktivit obcí. Díky podpoře ze strany CSS zástupci obcí realizují nebo zvažují realizaci i složitějších projektů, na které by si dříve netroufli. Pouze malá část respondentů uvedla, že jim možnost konzultace s CSS v tomto ohledu nepřinesla žádnou změnu a i přes podporu CSS by si na realizaci větších projektů netroufli.



Graf č. 34: Realizujete v obci nyní více náročnějších projektů, služeb či veřejných zakázek, díky možnosti odborné podpory, kterou máte možnost získat ze strany CSS? Ve srovnání s obdobím před realizací projektu CSS.

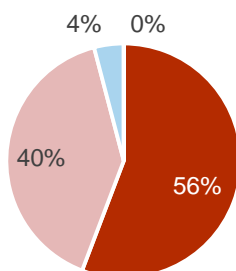


- Ano, díky možnosti konzultací s CSS jsme začali alespoň 1 složitější projekt, na který bychom si dříve netroufli
- Spíše ano, díky možnosti konzultací s CSS zvažujeme začít s realizací složitějšího projektu, na který bychom si dříve netroufli
- Ne, i přes možnost konzultací s CSS si na realizaci složitějších projektů zatím netroufáme
- Ne, na realizaci i složitějších projektů máme v obci dostatečné lidské a odborné kapacity a možnost CSS nepřinesla žádnou změnu
- Nemohu posoudit, s potřebou složitějších projektů v naší obci jsme se dosud nesetkali

N = 289 respondentů

Naprostá většina zástupců obcí pak hodnotí dostupnost odborné podpory CSS pozitivně i přímo ve vztahu k jejich práci. Díky možnosti podpory ze strany CSS vnímají výkon svoji agendy jako snazší.

Graf č. 35: Vnímáte svou práci v rámci výkonu veřejných služeb obce jako snazší s možností podpory ze strany CSS? Ve srovnání s obdobím před realizací projektu CSS.



- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

N = 294 respondentů

Další z otázek se pokusila přínos podpory ze strany CSS kvantifikovat z hlediska času, který zástupci obcí díky spolupráci s CSS uspoří. Podle výsledků z dotazníku, oslovení starostové ušetří díky spolupráci průměrně 4 hodiny týdně.

Tabulka č. 17: Pokuste se prosím vyjádřit, kolik hodin týdně vám průměrně ušetří spolupráce s CSS:

| Počet respondentů | Počet hodin týdně |
|-------------------|-------------------|
| 49 | 5 |
| 48 | 2 |
| 29 | 1 |
| 23 | 3 |
| 14 | 4 |
| 13 | 10 |
| 11 | 8 |
| 10 | 0 |

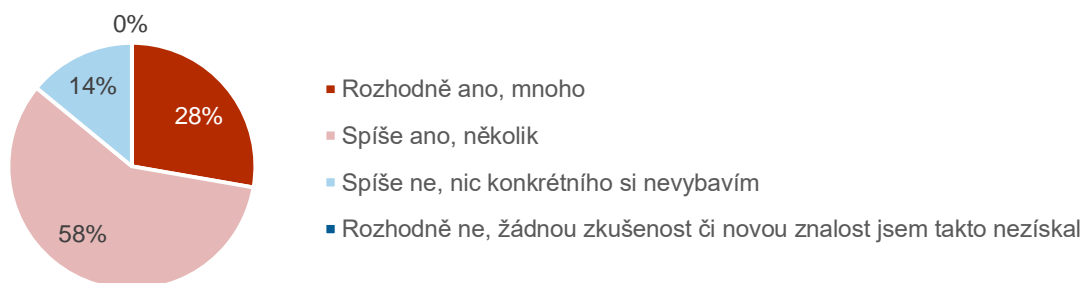


| Počet respondentů | Počet hodin týdně |
|-------------------|-------------------|
| 5 | 0,5 |
| 4 | 2,5 |
| 4 | 6 |
| 4 | 20 |
| 3 | 1,5 |
| 3 | 3,5 |
| 3 | 12 |
| 2 | 15 |
| 1 | 0,15 |
| 1 | 4,5 |
| 1 | 7 |
| 1 | 11,5 |
| 1 | 30 |

N = 230 respondentů

V rámci následující otázky byl ověřován přínos činnosti CSS v oblasti zvyšování kompetencí starostů zapojených obcí. Z výsledků šetření vyplývá, že činnost CSS má rovněž pozitivní efekty v oblasti předávání znalostí a zkušeností starostům prostřednictvím spolupráce s pracovníky CSS. Většina starostů si vybavuje minimálně několik nových znalostí, které získali díky spolupráci s CSS.

Graf č. 36: Vybavíte si konkrétní zkušenost či novou znalost, kterou jste nabyli/a díky spolupráci s pracovníky CSS?



N = 292 respondentů

Jedná se o širokou škálu znalostí z různorodých oblastí. Ze znalostí, které získali díky spolupráci s pracovníky CSS, uvádějí starostové nejčastěji například znalosti týkající se přípravy a realizace veřejných zakázek, oblast GDPR, oblast poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím, tvorbu smluv, oblast odpadového hospodářství nebo oblast sociálních služeb atd.



Níže je uveden výběr některých odpovědí respondentů týkající se získání nových znalostí prostřednictvím spolupráce s CSS.

Prosím, popište blíže konkrétní zkušenosti či nové znalosti, které jste získal/a díky spolupráci s pracovníky CSS (výběr odpovědí):

„prohloubení znalostí v oblasti GDPR a veřejných zakázek“

„zejména správný postup při zadávání veřejných zakázek, zpracování výběrových řízení“

„základní informace týkající se realizace poptávkového řízení, upřesňující informace k uzavírání nájemních smluv“

„řešení majetkových záležitostí městyse“

„zveřejňování smluv, vypsání konkurzu na ředitele MŠ, výběrová řízení na zakázky malého rozsahu, zveřejňování zakázek na Profilu zadavatele“

„Základní rozhodovací pravomoci v obci, příprava výběrového řízení, informace ohledně pronájmů bytů a další z občanského zákoníku“

„Žádosti dle 106/1999, zveřejňování dokumentů, dotační poradenství, GDPR“

„podmínky výběrových řízení, novela zákona o obcích, vydávání obecního zpravodaje, vydávání letáků na podporu cestovního ruchu“

„Zpracování žádostí o dotaci a získání dotací, GDPR, propagace obce, možnosti zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním, společné nákupy atd.“

„pořízení pojízdné prodejny, komplexní řešení odpadové hospodářství“

„na úseku odpadového hospodářství, provozování systému veřejného zásobování pitnou vodou, problematika odpadních vod, GDPR, sociální služby“

„v sociální oblasti - terénní služby, odpadové hospodářství, strategické plánování, dotační příležitosti“

„kofinancování sociálních služeb, řešení radaru v obcích“

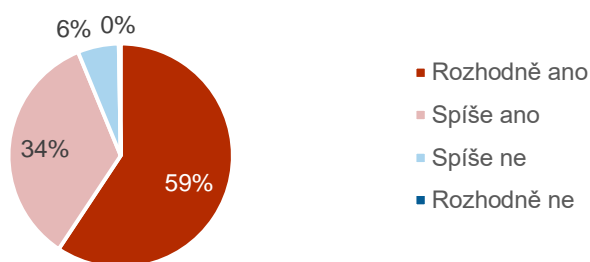
„Program rozvoje obce, příprava povodňového plánu“

Spokojenost s informovaností o činnosti CSS a poskytovaných službách

Naprostá většina zástupců obcí je spokojena se svou informovaností o činnosti CSS a poskytovaných službách. Negativně se vyjádřilo pouze 22 z 354 respondentů. Z těchto respondentů nicméně většina neví, nebo nedokáže konkretizovat, co by mohlo vylepšit formu či intenzitu komunikace o činnosti CSS a poskytovaných službách, aby cílový stav lépe vyhovoval jejich potřebám.



Graf č. 37: Jste spokojený/á se svou informovaností o činnosti CSS a nabídce jejich služeb pro Vás a vaši obec?

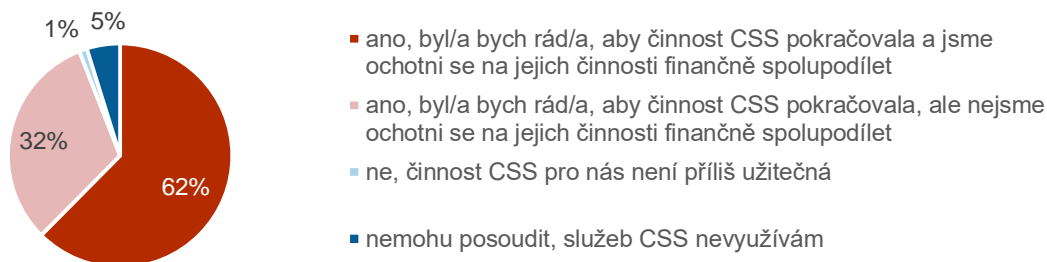


N = 354 respondentů

Budoucnost CSS a hodnocení potenciálu meziobecní spolupráce

Z výsledků šetření vyplývá, že zástupci obcí zapojených do projektu vyjadřují jednoznačný zájem, týkající se pokračování fungování CSS. Téměř dvě třetiny oslovených zástupců obcí zároveň deklarují ochotu se na činnosti CSS finančně spolupodílet, zbývající třetina respondentů naopak nikoliv.

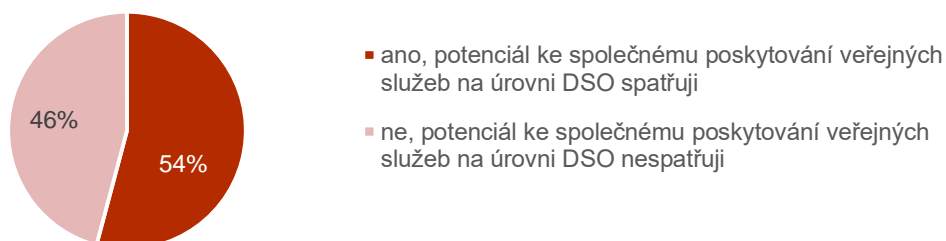
Graf č. 38: Byl/a byste rád/a, aby činnost CSS pokračovala i v budoucnu?



N = 354 respondentů

V následující otázce dotazníkového šetření poté odpovídali zástupci obcí na otázku, týkající se hodnocení potenciálu meziobecní spolupráce z hlediska společného poskytování veřejných služeb. Podle zaznamenaných odpovědí spatřuje mírně nadpoloviční část starostů obcí na úrovni DSO/CSS potenciál ke společnému poskytování veřejných služeb občanům členských obcí.

Graf č. 39: Spatřujete v úrovni DSO/CSS potenciál ke společnému poskytování veřejných služeb občanům členských obcí, například v základních sociálních službách (pečovatelská služba) apod.?



N = 349 respondentů



Tito respondenti již většinou mají i představu, ve kterých oblastech by se mohla meziobecní rozvíjet. Nejvíce starostů spatřuje potenciál v oblasti sociálních služeb, společném projektovém managementu rozvojových záměrů (příprava společných záměrů, dotace, administrace veřejných zakázek atd.), odpadovém hospodářství. Dalšími oblastmi jsou například dopravní obslužnost, volnočasové aktivity nebo oblast cestovního ruchu.

V poslední otázce dotazníku měli pak respondenti možnost uvést jejich závěrečný komentář týkající se činnosti a fungování CSS. Vybrané odpovědi charakterizující fungování CSS z pohledu zástupců obcí zapojených do projektu jsou uvedeny níže.

Prostor pro Váš komentář ke konceptu Center společných služeb (nepovinné) (výběr odpovědí):

„Koncept CSS hodnotím jako velice dobrý. Vnímám CSS jako poradní orgán na regionální úrovni, který vždy a za každých okolností dovede naší obci poradit a ulevit od administrativy, která je nezbytně nutná pro fungování naší malé obce. Děkujeme.“

„Vynikající koncept, který podporuje zejména nejmenší obce a prohlubuje vzájemnou spolupráci obcí a předávání zkušeností a dobré praxe. Doufám, že bude pokračovat dále.“

„Služeb centra jako malá obec využíváme hodně. Usnadňuje práci a orientaci ve změnách. Budu ráda, pokud se podaří centrum nadále udržet.“

„Po delší době smysluplný nápad. Důležitá je personální obsazenost CSS.“

„Uvítal bych pokračování projektu CSS, neuvolněnému starostovi obce naší velikosti tj. 235 obyvatel) to přináší mnoho pozitivního.“

„Výborný koncept podpory starostů-obcí. Obzvláště menších obcí kde se očekává, že starosta musí vše vědět a znát. Důležitá podpora a možnosti konzultací s pracovníky. Spousta realizovaných projektů by bez této podpory ani nezačala.“

„Zprvu jsem byla k CCS skeptická, ale časem se moje skepse změnila v podporu. Pro tak malé obce, jako je ta naše je to velice přínosný projekt.“

„Na začátku funkčního období mi dodali odvalu se do toho pustit tím, že se na ně mohu obracet.“

„Centrum společných služeb byl senzační nápad a díky němu se výrazně zvýšila informovanost zástupců především malých obcí. Konečně máme pocit, že v případě těžkostí nejsme na daný problém sami a najde se někdo, kdo se nám snaží pomoci.“

„V našem CCS máme štěstí na šikovné zaměstnance, pokud by nebylo dobrých nápadů, tak by ani CCS nefungovalo dobře. Je třeba myslet i na adekvátní mzdy a odměny pro zaměstnance.“

„Skvělá aktivita i díky tomu, že je řízeno centrálně ze strany SMO ČR. Klíčová je dlouhodobost a personální stabilita, aby se manažeři mohli vypracovat na vysokou profesní úroveň. Je třeba systémově zabránit konkurenci ze strany MAS.“

„Dobrá služba pro samosprávu, hlavně menších obcí, kterou by měla státní správa dále podporovat.“



„Pro malé obce je problém mít vyškolené odborníky na veškerou agendu, kterou musíme zajistit. Trojkové obce nemají potřebu ani zájem řešit věci za nás. DSO a zřízené centrum společných služeb je určitá forma řešení, která nám usnadňuje život a zefektivňuje naši činnost.“

„Rozhodně projekt, který má do budoucna smysl udržet a dále rozvíjet pomocí obcím se stále narůstající administrativou.“

„Jsme spokojeni, nemáme výhrady. Pokud by se podařilo zajistit financování i do budoucna alespoň jednoho pracovního úvazku např. na realizaci společných projektů, byli bychom rádi a území by to prospělo.“

„Výborné v počáteční orientaci v problematice řízení samosprávy, ovšem úplně v začátcích jsem se musel navigovat sám, abych zjistil, co vlastně CSS představuje a nabízí.“



6.2 VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZÁSTUPCI OBCÍ NEZAPOJENÝCH DO PROJEKTU CSS

Jedná se výstup z dotazníkového šetření mezi zástupci obcí nezapojených do projektu CSS, které bylo realizováno během dubna a začátku května 2019 (11. 4. - 6. 5. 2019). Základní struktura šetření, stejně jako v případě dotazníku týkajícího se zástupců obcí zapojených do projektu, vychází z prvního dotazníkového šetření, které proběhlo v roce 2018.

Výběr vzorku

Výběr vzorku obcí nezapojených do projektu byl realizován na základě seznamu DSO, které před zahájením projektu projeví zájem o účast v projektu, ale nesplnili podmínky pro zapojení do projektu, nebo se do projektu nakonec nepřihlásili. Při zohlednění regionálního rozložení a počtu obcí bylo vybráno celkem 30 DSO (stejný počet jako v případě dotazníkového šetření v rámci obcí zapojených do projektu). Osloveny byly stejné obce jako v případě předchozího šetření v roce 2018 (celkem 519 obcí).

Sběr dat

Sběr dat proběhl formou elektronického dotazníku. Starostové nezapojených obcí byli osloveni prostřednictvím Zpracovatele.

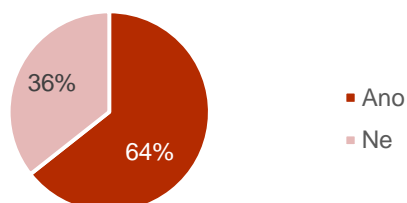
Základní informace o provedeném dotazníkovém šetření shrnuje následující tabulka:

| Zástupci obcí nezapojených do projektu | |
|--|---|
| Počet oslovených respondentů | 519 |
| Počet odpovědí | 89 celkem (z toho 73 kompletně dokončených) |
| Návratnost (v %) | 17 % |
| Termín sběru dat | 11. 4. - 6. 5. 2019 |

Identifikace respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 89 respondentů, přičemž kompletně dotazník vyplnilo 73 z nich. Téměř dvě třetiny (64 %) z nich bylo starost(k)ou již v předchozím volebním období.

Graf č. 40: Byl/a jste starost(k)ou i v předchozím volebním období?

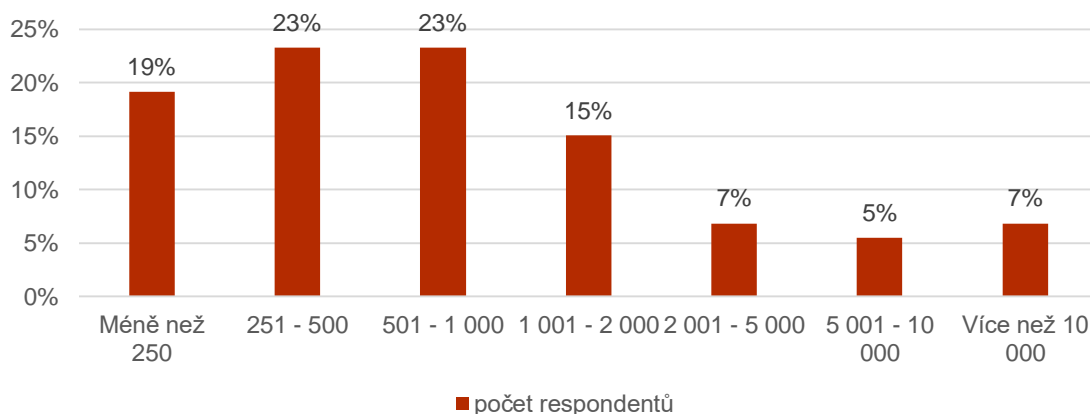


N = 87 respondentů



Nejvíce starostů (přibližně pětina) zastupuje obce velikosti 251 – 500 obyvatel, další pětina obce velikosti 501 – 1 000 a další pětina poté obce menší než 250 obyvatel. Tři čtvrtiny obyvatel obcí, jejichž starostové se zúčastnili šetření, tedy žijí v obcích do 1 000 obyvatel, jde tedy spíše o menší obce.

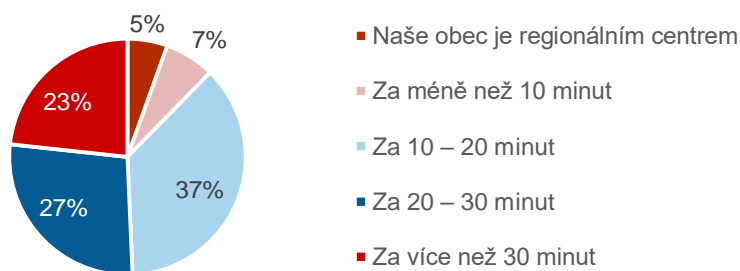
Graf č. 41: Jaký je počet obyvatel obce, kterou zastupujete?



N = 73 respondentů

Z hlediska dostupnosti obce do regionálního centra jsou nejvíce zastoupenými skupinami obce s dojezdovou vzdáleností za 10 – 20 minut, resp. 20 - 30 minut do regionálního centra. Rozložení se významně neliší od obcí zapojených do projektu CSS.

Graf č. 42: Za jak dlouho se ze své obce dostanete veřejnou dopravou do regionálního centra (příp. do obce nad 10 000 obyvatel)?

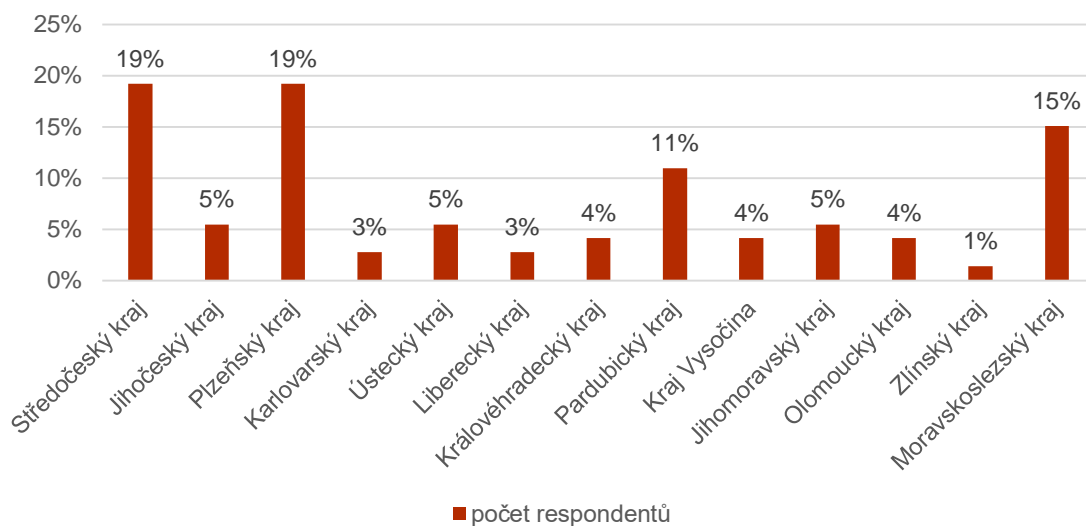


N = 73 respondentů



Z regionálního pohledu je struktura respondentů nevyrovnaná. Největší část respondentů byla z obcí ve Středočeském a Plzeňském kraji.

Graf č. 43: V jakém kraji se nachází obec, kterou zastupujete?

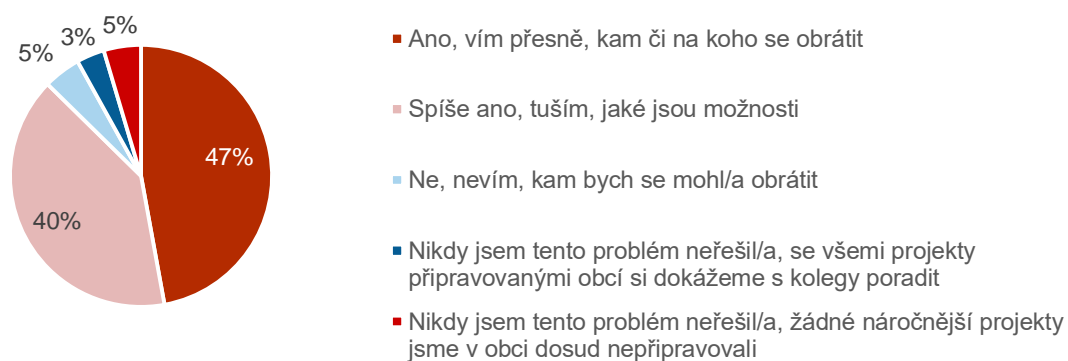


N = 73 respondentů

Dostupnost odborné podpory obcí

Z výsledků šetření vyplývá, že respondenti většinou vědí či alespoň tuší, kde hledat podporu v případě realizace náročnějšího projektu či větší veřejné zakázky.

Graf č. 44: Pokud v obci připravujete náročnější projekt či větší veřejnou zakázku a potřebujete poradit s přípravou, víte, kam se obrátit o radu?

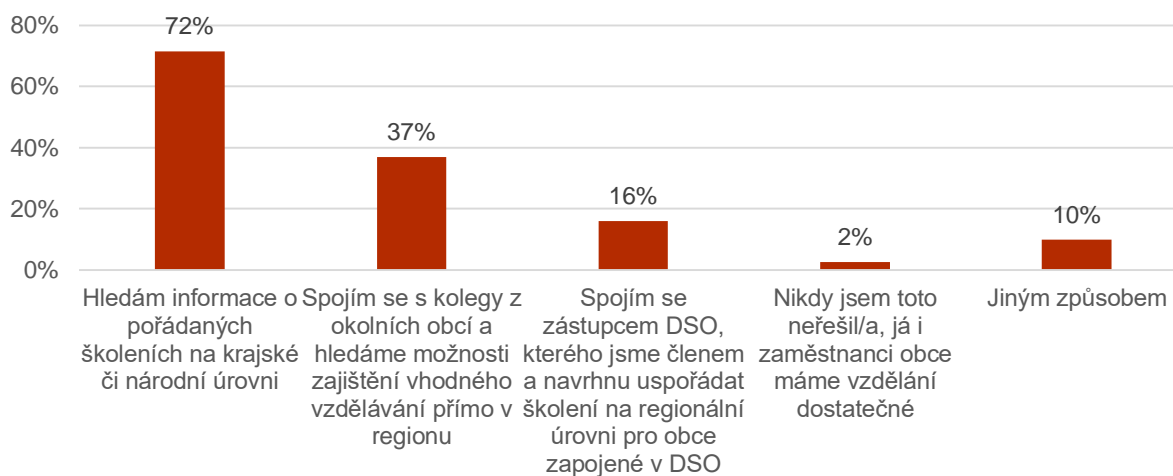


N = 87 respondentů

Většina respondentů v případě obcí nezapojených do projektu CSS řeší vzdělávání spíše samostatně s menším využitím DSO jako zprostředkovatele vzdělávacích aktivit, při srovnání se zástupci obcí zapojených do projektu CSS.



Graf č. 45: Chcete-li vzdělávat sebe či další zaměstnance obce, jak postupujete? Možnost více odpovědí.

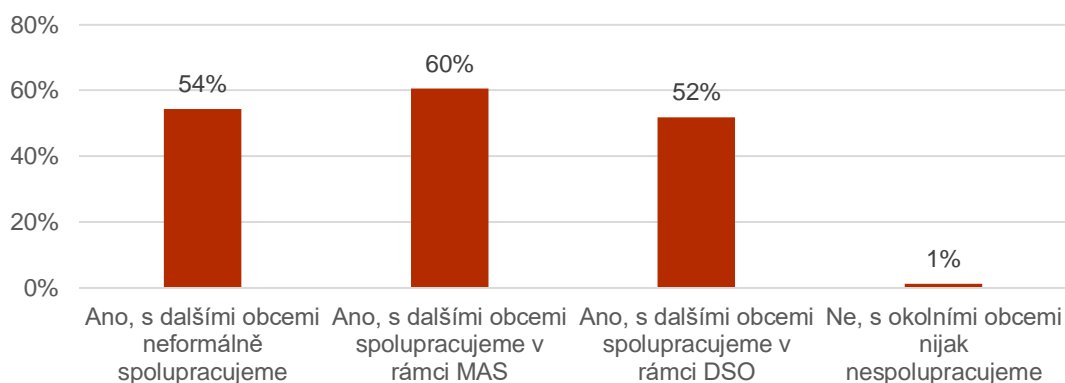


N = 81 respondentů

Meziobecní spolupráce

Největší podíl respondentů (zástupců obcí nezapojených do projektu CSS) spolupracuje s dalšími obcemi v rámci MAS, rozdíly jsou však minimální. Podobně významným nositelem meziobecní spolupráce jsou i DSO.

Graf č. 46: V některých případech může být pro obec výhodnější spojit se a spolupracovat s dalšími obcemi, např. v případě větších investic, podpory cestovního ruchu aj. Spolupracujete s obcemi ve svém okolí? Možnost více odpovědí.



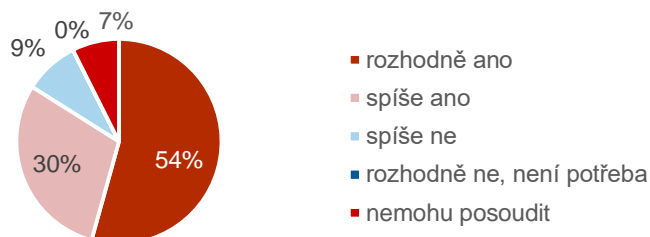
N = 81 respondentů



Potřeba odborné podpory

Deklarovaný zájem zástupců obcí nezapojených do projektu CSS lze hodnotit jako vysoký. Naprostá většina respondentů by uvítala tento typ podpory.

Graf č. 47: V současnosti je Svazem měst a obcí testován způsob podpory výkonu veřejné správy obcí skrz Centra společných služeb, která pro obce sdružené ve Svazku obcí bezplatně poskytují poradenství (např. příprava vyhlášek, příprava větších projektů nebo zakázek, zajištění potřebného vzdělání aj.). Uvítal(a) byste jakožto starost(k)a obce takovou podporu?

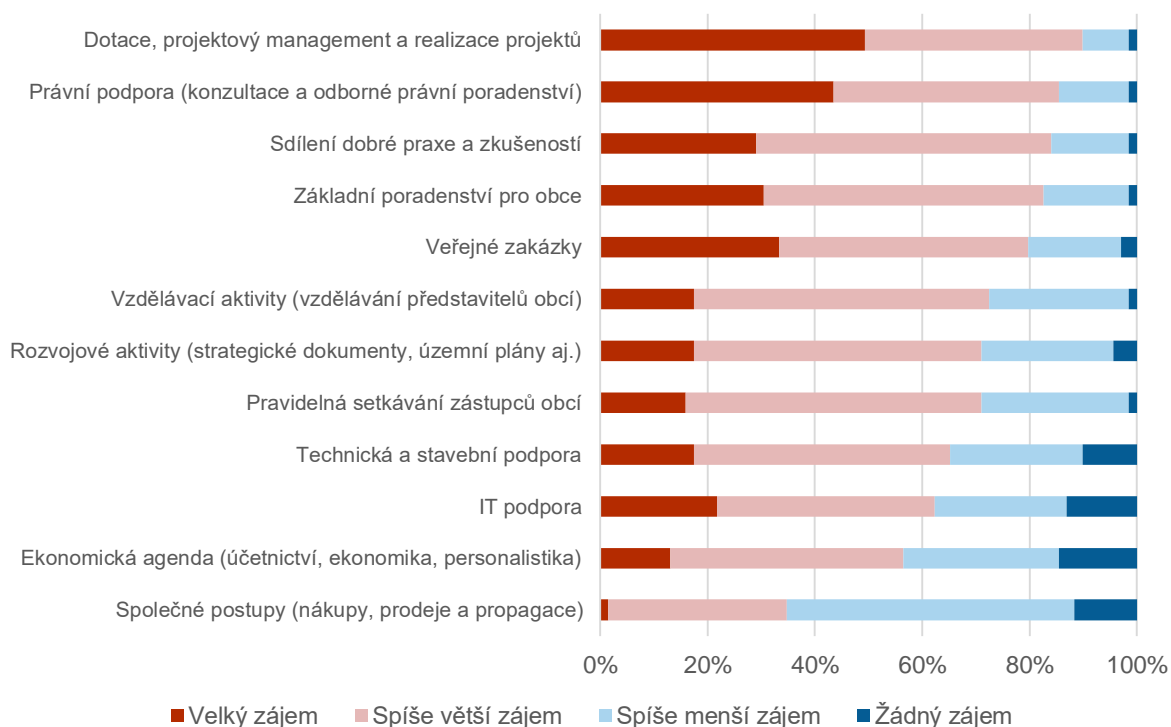


N = 81 respondentů

Poptávka po jednotlivých typech služeb

Největší zájem mají zástupci nezapojených obcí o oblasti poradenství v případě realizace projektových záměrů a dotací, právní podporu a sdílení dobré praxe a zkušeností, základní poradenství pro obce a oblast veřejných zakázek. Poptávané služby jsou do značné míry podobné jako v případě zástupců obcí zapojených do projektu CSS.

Graf č. 48: O jaké služby byste měl(a) zájem?



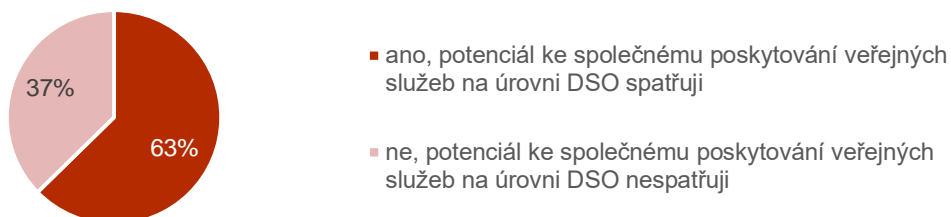
N = 69 respondentů



Hodnocení potenciálu meziobecní spolupráce

Většina zástupců obcí spatřuje na úrovni DSO potenciál ke společnému poskytování veřejných služeb, přičemž nejčastěji zmiňovali jako možné oblasti zejména sociální služby a odpadové hospodářství, dále také oblast školství nebo dopravy.

Graf č. 49: Spatřujete v úrovni DSO potenciál ke společnému poskytování veřejných služeb občanům členských obcí, například v základních sociálních službách (pečovatelská služba), odpadové hospodářství apod.?



N = 75 respondentů



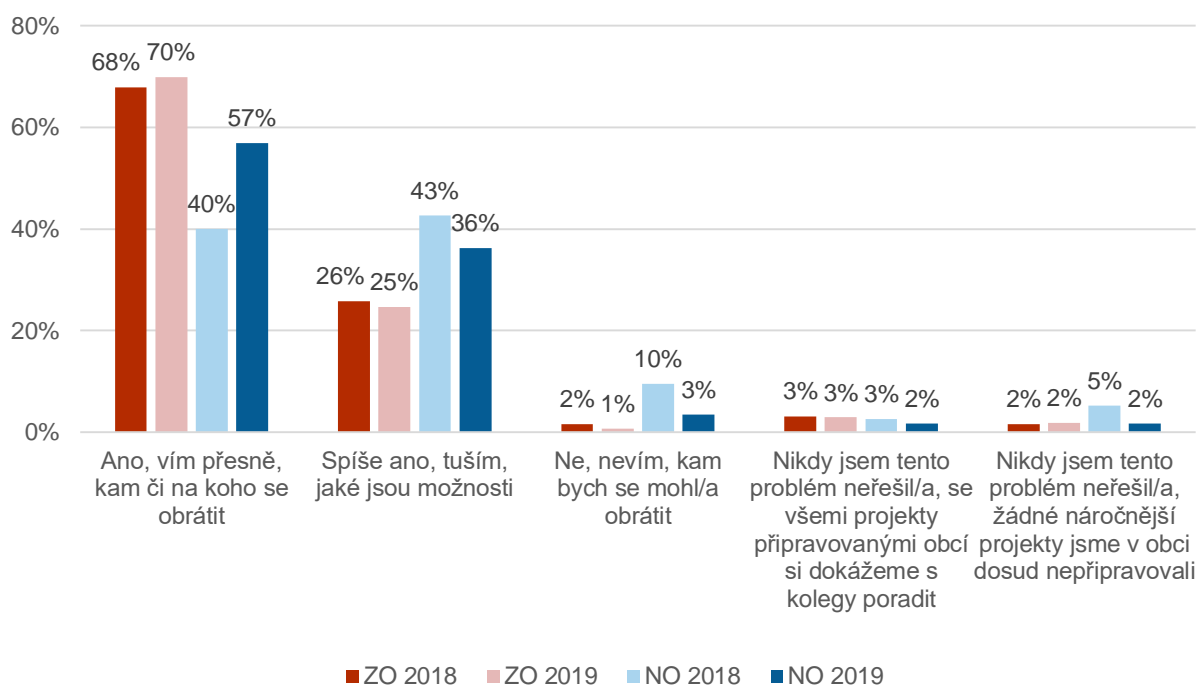
6.3 SROVNÁNÍ VÝSTUPŮ Z DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ OBCÍ ZAPOJENÝCH A NEZAPOJENÝCH DO PROJEKTU CSS

Srovnání výsledků z dotazníkových šetření se týká zejména dostupnosti odborné podpory, potřeby odborné podpory v jednotlivých oblastech a poté jednotlivých dílčích aspektů (vzdělávání, meziobecní spolupráce). Vzhledem k nerovnoměrnému rozložení dat a velikosti vzorků v případě obcí nezapojených do projektu, nebyly při porovnání obou dotazníkových šetření využity statistické testy. Výstup je proto pouze deskriptivního charakteru.

Dostupnost odborné podpory

Z porovnání vyplývá, že starostové zapojení v projektu CSS si jsou více jistí, kam se mohou obrátit o radu v případě, že v obci organizují náročnější projekt či veřejnou zakázku. Mezi roky 2018 a 2019 nedošlo k významným posunům. Výjimkou je pouze posun v případě zástupců obcí nezapojených do projektu, který však mohl být v tomto případě způsobem větší vychýleností vzorku vzhledem k nižší míře návratnosti u tohoto šetření.

Graf č. 50: Dostupnost odborné podpory - zapojení a nezapojení starostové obcí¹⁹



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených a nezapojených obcí (ZO 4/2018, n = 318; ZO 4/2019, n = 381; NO 4/2018, n = 115; ZO 4/2019, n = 87).

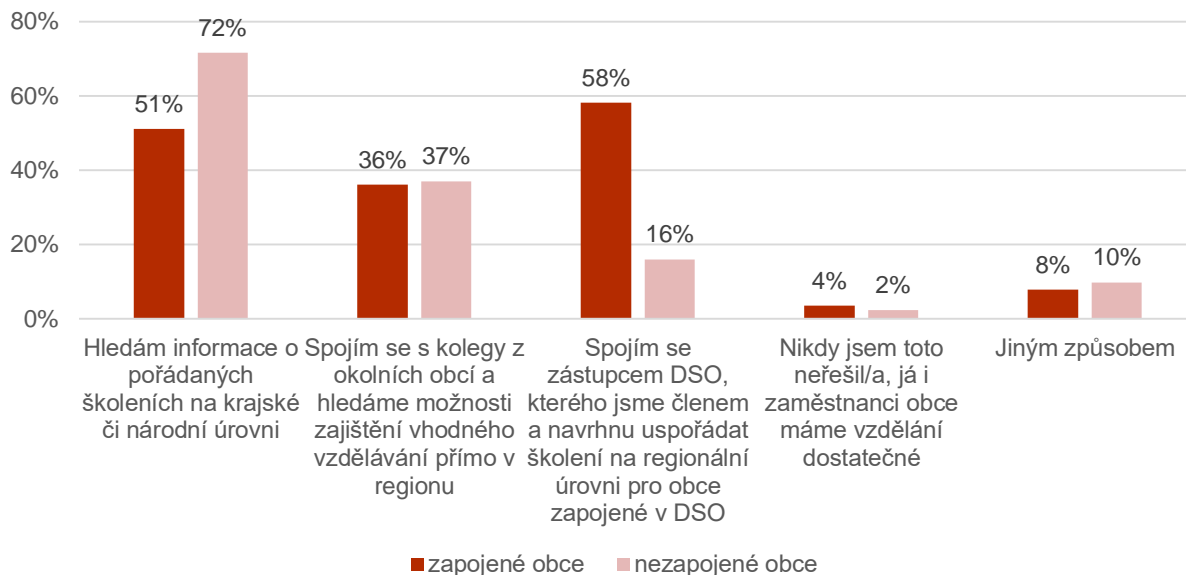
¹⁹ Starostové obcí odpovídali na otázku: „Pokud v obci připravujete náročnější projekt či větší veřejnou zakázku a potřebujete poradit s přípravou, víte kam se obrátit o radu?“



Vzdělávání

Z hlediska řešení vzdělávání (vzdělávacích aktivit) se při porovnání výsledků za obě skupiny, zástupci obcí zapojených do projektu podle očekávání více obracejí na zástupce svého DSO. Oproti tomu zástupci obcí nezapojených do projektu řeší potřebu vzdělávání více samostatně.

Graf č. 51: Chcete-li vzdělávat sebe či další zaměstnance obce, jak postupujete? Možnost více odpovědí.

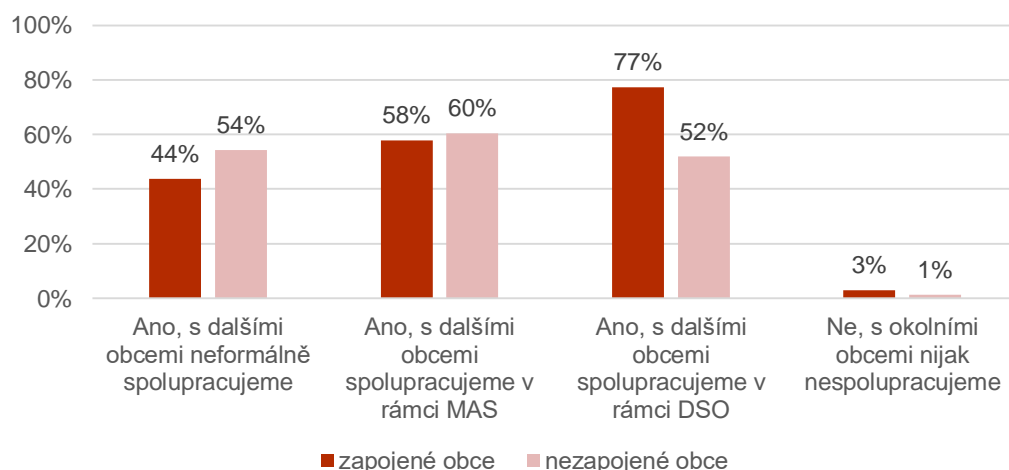


Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených a nezapojených obcí (ZO 4/2019, n = 366; NO 4/2019, n = 81).

Meziobecní spolupráce

Zástupci obcí zapojených do projektu rovněž podle očekávání více spolupracují v rámci DSO, oproti skupině zástupců obcí, kteří nejsou zapojeni v projektu CSS. V ostatních aspektech nejsou zaznamenány významné rozdíly mezi zapojenými a nezapojenými obcemi.

Graf č. 52: Spolupracujete s obcemi ve svém okolí? Možnost více odpovědí.



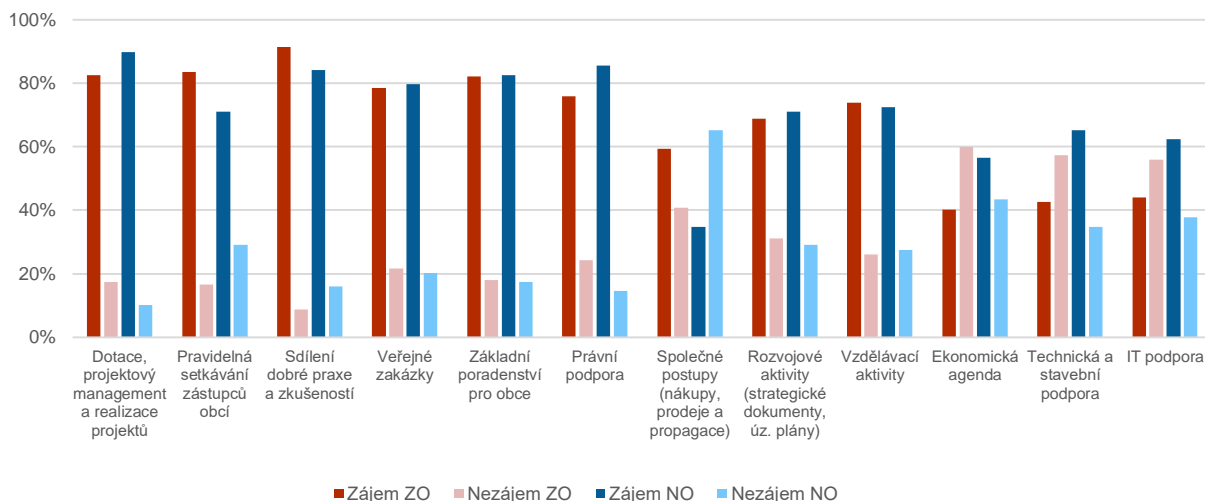
Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených a nezapojených obcí (ZO 4/2019, n = 361; NO 4/2019, n = 81).



Poptávka po jednotlivých typech služeb

Níže je uvedeno srovnání zájmu zástupců obcí zapojených a nezapojených do projektu CSS o podporu v jednotlivých tematických kategoriích. Obecně lze říct, že rozdíly v preferencích podpory u obou skupin obcí jsou jen velmi malé. Obě skupiny mají shodně velký zájem o odbornou podporu v oblastech projektového managementu a dotací, sdílení dobré praxe a zkušeností, oblast veřejných zakázek, základního poradenství pro obce a právní podpory.

Graf č. 53: O jaké služby máte/byste měl(a) zájem?



Zdroj: Dotazníkové šetření mezi zástupci obcí zapojených a nezapojených obcí (ZO 4/2019, n = 356; NO 4/2019, n = 69).



6.4 MÍRA VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEB CSS

Níže je uveden rámcový přehled počtu ukončených aktivit (poskytnutých služeb) Center společných služeb od začátku projektu do 31. 12. 2018 podle jednotlivých adresátů služeb.

| Podnět | Počet ukončených aktivit, stav ke dni 31. 12. 2018 |
|---------------|--|
| Obec | 58 087 |
| DSO | 44 835 |
| Jiný | 8 951 |
| Občan | 5 794 |
| SMO | 2 380 |
| Celkem | 120 047 |

Zdroj: Informační systém projektu