



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Metodika vzdělávání zaměstnanců Center společných služeb

Verze 2.0.

3

Manažer odborného vzdělávání

Analytik vzdělávacích procesů

Datum: 30. 6. 2017

Metodika vzdělávání zaměstnanců Center společných služeb

Jan Mareš, Jakub Cach

Obrázky: licence www.freepik.com/Aleksa1

© Svaz měst a obcí ČR

Obsah

1	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ CSS	1
1.1	Úvod.....	1
1.2	POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ CSS V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	2
1.2.1	<i>Povinné vstupní školení v úvodní fázi projektu</i>	2
1.2.2	<i>Průběžné (odborné) vzdělávání</i>	2
1.3	KREDITNÍ SYSTÉM.....	5
1.4	PŘIHLÁŠENÍ NA VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY.....	6
1.5	MONITOROVACÍ LIST PODPOŘENÉ OSOBY.....	7
1.6	ZMĚNA ZAMĚSTNANCE CSS	7
1.7	NESPLNĚNÍ STANOVENÉHO KREDITNÍHO SYSTÉMU.....	8
2	POVINNÉ VSTUPNÍ ŠKOLENÍ PRO POZICI MANAŽER CSS A SPECIALISTA NA ROZVOJ MIKROREGIONU	8
2.1	POPIS, CÍL.....	8
2.1.1	<i>Popis</i>	8
2.1.2	<i>Cíl</i>	9
2.2	NÁSTROJE	9
2.2.1	<i>E-learning</i>	9
2.2.2	<i>Prezenční školení</i>	9
2.3	OBSAH.....	9
2.3.1	<i>Projektové záležitosti</i>	10
2.3.2	<i>Veřejná správa</i>	10
2.3.3	<i>Speciální manažerské schopnosti</i>	10
2.3.4	<i>Nový občanský zákoník, aktuální legislativní změny</i>	10
2.4	PRŮBĚH SEMINÁŘE.....	11
2.5	CELKOVÁ DÉLKA ŠKOLENÍ	11
2.6	FORMA OVĚŘENÍ ZÍSKANÝCH ZNALOSTÍ	11
2.7	TERMÍNY REALIZACE ŠKOLENÍ.....	11
2.8	HARMONOGRAM	12
3	4 DENNÍ INTENZIVNÍ KURZ K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM PRO POZICI SPECIALISTA NA VEŘEJNÉ ZAKÁZKY ..	12
3.1	POPIS, CÍL.....	12
3.1.1	<i>Popis</i>	12
3.1.2	<i>Cíl</i>	12
3.2	NÁSTROJE	12
3.3	OBSAH.....	12
3.3.1	<i>Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek</i>	13
3.3.2	<i>Odpovědné zadávání</i>	13
3.3.3	<i>Workshop – praktické ukázky zadávání veřejných zakázek</i>	13
3.4	PRŮBĚH ŠKOLENÍ	13
3.5	CELKOVÁ DÉLKA ŠKOLENÍ	14
3.6	TERMÍNY REALIZACE ŠKOLENÍ.....	14
3.7	HARMONOGRAM	14
4	E-LEARNING	14
4.1	POPIS, CÍL.....	14
4.2	MODULY	15
4.2.1	<i>Modul 1 - Základy veřejné správy</i>	15

4.2.2	Modul 2 – Zákon o obcích a předpisy související základní/pokročilý.....	15
4.2.3	Modul 3 – Veřejné zakázky.....	15
4.3	FORMA OVĚŘENÍ ZÍSKANÝCH ZNALOSTÍ	15
4.4	PRŮVODCE PROSTŘEDÍM E-LEARNINGU	15
4.5	HARMONOGRAM.....	16
5	PRŮBĚŽNÉ (ODBORNÉ) VZDĚLÁVÁNÍ	16
5.1	POPIS, CÍL.....	16
5.1.1	Popis.....	16
5.1.2	Cíl.....	16
5.1.3	Studijní plán.....	16
5.2	SPECIALIZOVANÉ SEMINÁŘE NA VYBRANÉ ODBORNÉ OBLASTI	17
5.2.1	Obsah	18
5.2.2	Nástroje.....	18
5.2.3	Cílová skupina.....	18
5.3	WEBINÁŘ.....	18
5.3.1	Obsah	19
5.3.2	Průvodce prostředím webinářů	19
5.3.3	Harmonogram.....	19
6	SETKÁNÍ V PRŮBĚHU PROJEKTU.....	19
6.1	TEMATICKÁ SETKÁNÍ, JEJICHŽ CÍLEM BUDE SDÍLENÍ DOBRÉ PRAXE	19
6.1.1	Obsah	20
6.1.2	Nástroje.....	20
6.1.3	Cílová skupina.....	20
6.1.4	Harmonogram.....	20
6.2	ZÁVĚREČNÉ SETKÁNÍ.....	20
6.2.1	Obsah	20
6.2.2	Nástroje.....	20
6.2.3	Cílová skupina.....	20
6.2.4	Harmonogram.....	21
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	22
8	SEZNAM TABULEK.....	22
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	22

1 Systém vzdělávání zaměstnanců CSS

1.1 Úvod

Pro naplnění cílů projektu „Posilování kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce“ je třeba rozvíjet znalosti a kvalifikaci zaměstnanců, kteří se budou podílet na jeho odborně náročných aktivitách. Zejména z tohoto důvodu byla do projektu zařazena také aktivita týkající se vzdělávání zaměstnanců CSS.

Systém vzdělávání těchto zaměstnanců má za účel vytvořit strukturu vzdělávání v průběhu realizace celého projektu, stanovit povinnosti zaměstnanců CSS v rámci jejich vzdělávání a podmínky a prostředky k jejich naplnění. Nedílnou součástí systému vzdělávání je také studijní plán a harmonogram jednotlivých plánovaných vzdělávacích aktivit projektu. Vzdělávání se budou moci účastnit z případného vlastního zájmu i ostatní zástupci zapojených DSO, avšak pro tyto osoby neplatí povinnosti stanovené v rámci tohoto systému vzdělávání.



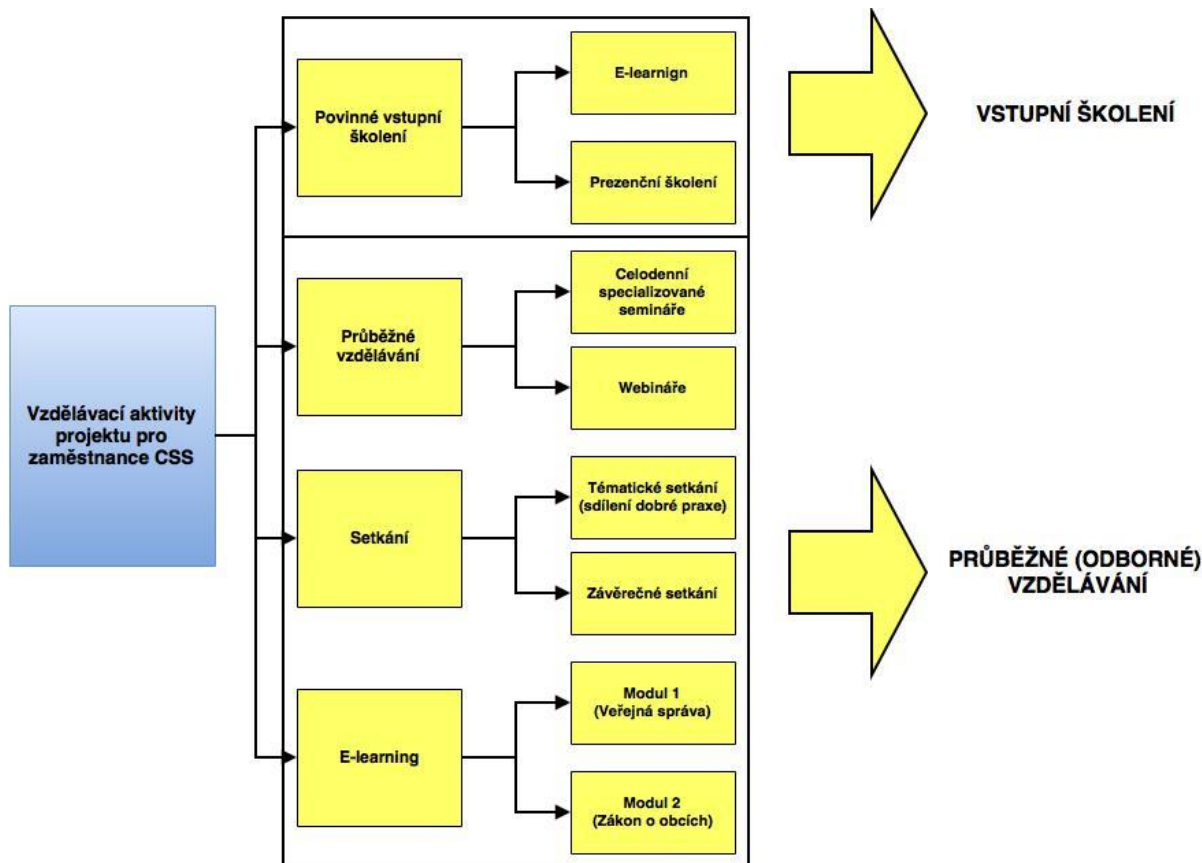
V průběhu projektu budou zaměstnanci CSS povinni prohlubovat si a zvyšovat svou odbornou způsobilost (kvalifikaci) související s jejich odbornou prací na projektu. Nástrojem pro plnění této povinnosti je účast na specifických školeních včetně plnění limitu absolvovaných studijních hodin. Minimálně dva zaměstnanci z každého CSS musí absolvovat vzdělávání v rozsahu minimálně 40 studijních hodin každý, přičemž e-learningovou formou studia lze uplatit maximálně na 20 hodin. O průběhu příprav jednotlivých školení a možnosti registrací budou vždy zaměstnanci CSS v dostatečném předstihu informováni Manažerem odborného vzdělávání prostřednictvím informačního systému projektu (dále jen ISP).

Jednou z dalších povinností zaměstnanců CSS, která je navázána na jejich účast na vzdělávání v rámci projektu, bude vyplnění a uzavření Monitorovacího listu podpořené osoby, který bude podkladem pro plnění jejich studijního plánu a jedním z plánovaných výstupů projektu.

Vzdělávací aktivity zaměstnanců CSS jsou rozděleny do dvou skupin, a to na vstupní školení, které je povinné, a na průběžné (odborné) vzdělávání, které bude probíhat formou povinně volitelných školení.

Povinně volitelná školení se budou skládat ze souboru webinarů, e-learningových školení, prezenčních školení, a také z tematických a závěrečných setkání.

Grafické znázornění jednotlivých vzdělávacích aktivit projektu znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek 1 - Přehled vzdělávacích a studijních programů v rámci projektu

1.2 Povinnosti zaměstnanců CSS v oblasti vzdělávání

1.2.1 Povinné vstupní školení v úvodní fázi projektu

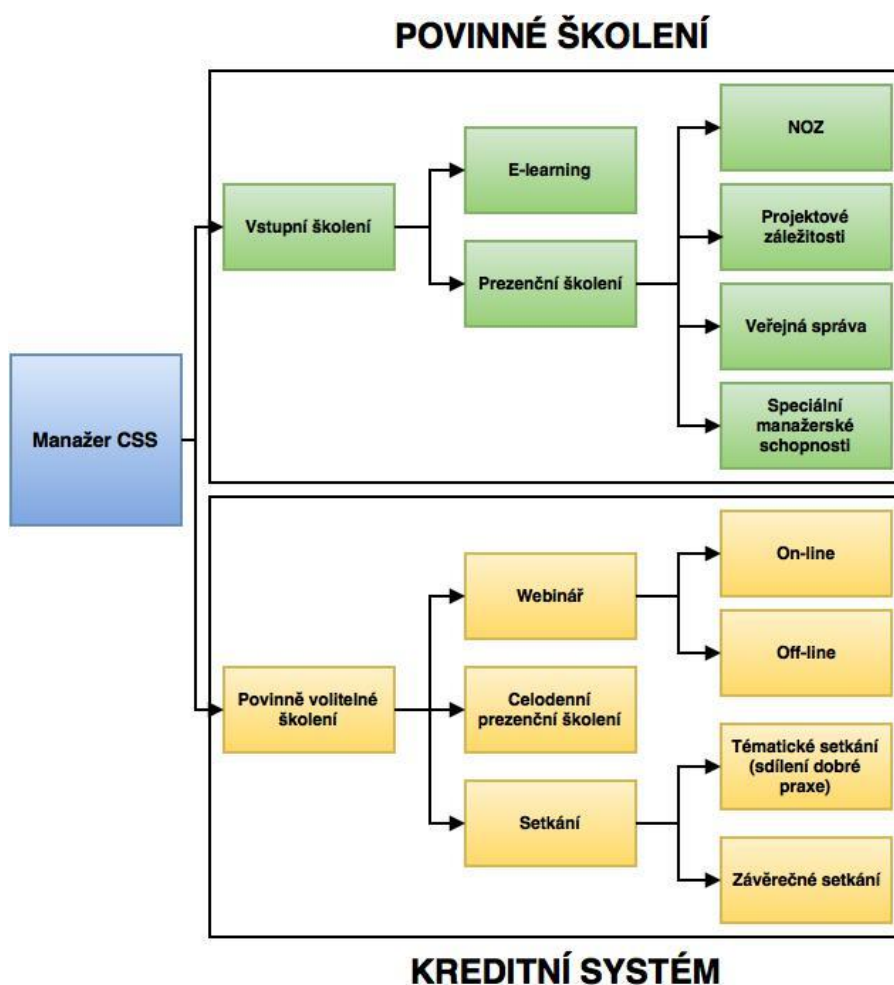
V úvodní fázi projektu absolvují všichni zaměstnanci CSS povinné vstupní školení, které není zahrnuto do kreditního systému (více v kapitole 1.3 Kreditní systém). Školení se bude skládat z e-learningové části (10 studijních hodin) a následně z části věnované prezenčnímu školení. Podmínkou pro účast na prezenčním školení je úspěšné absolvování e-learningového školení. Zaměstnanci na pozici Manažer CSS absolvují prezenční školení v celkovém rozsahu 16 studijních hodin (dvoudenní školení) a zaměstnanci na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu absolvují prezenční školení v rozsahu 8 studijních hodin (jednodenní školení). Zaměstnanci na pozici Specialista na veřejné zakázky mají povinnost absolvovat speciální vstupní školení k problematice veřejných zakázek, a to v celkovém rozsahu 4 dnů. Více k povinnému vstupnímu školení viz kapitola 2.

1.2.2 Průběžné (odborné) vzdělávání

V průběhu celé realizace projektu absolvují zaměstnanci CSS další vzdělávání v povinně volitelných tématech – odborných školeních, za která budou sbírat kreditní body. Povinně volitelné odborné

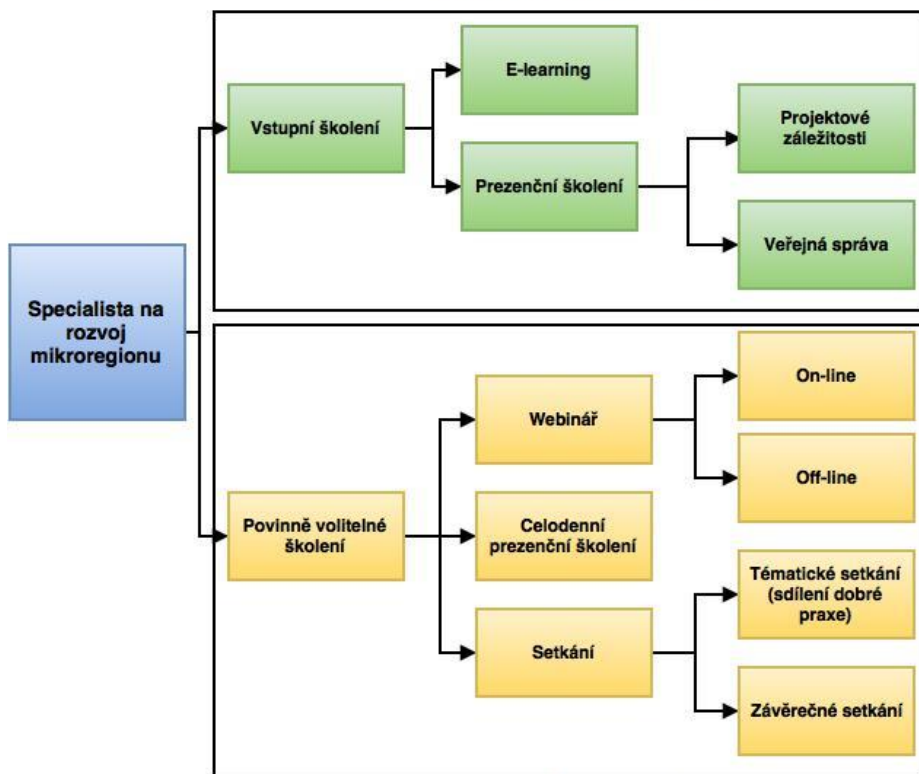
školení obsahuje 5 forem vzdělávacích aktivit: prezenční seminář, e-learning, webinář, tematické setkání a závěrečné setkání (více v kapitole 4 – Průběžné vzdělávání).

Každá forma vzdělávacích aktivit má stanoven počet kreditních bodů, které zaměstnanec CSS za absolvování získává. Pro prezenční seminář, tematické setkání a závěrečné setkání je počet kreditů za účast stanoven pevně. Zaměstnanci CSS musí v každém kalendářním roce realizace projektu absolvovat minimálně jedno prezenční školení a jedno tematické setkání. Povinná účast je také na závěrečném setkání. Pro webinář a e-learningové školení je stanoveno rozpětí kreditních bodů. Konkrétní počet kreditů bude stanoven v příslušném studijním plánu na daná dvě čtvrtletí podle obsahu a studijní náročnosti (více v kapitole 1.3. Kreditní systém).



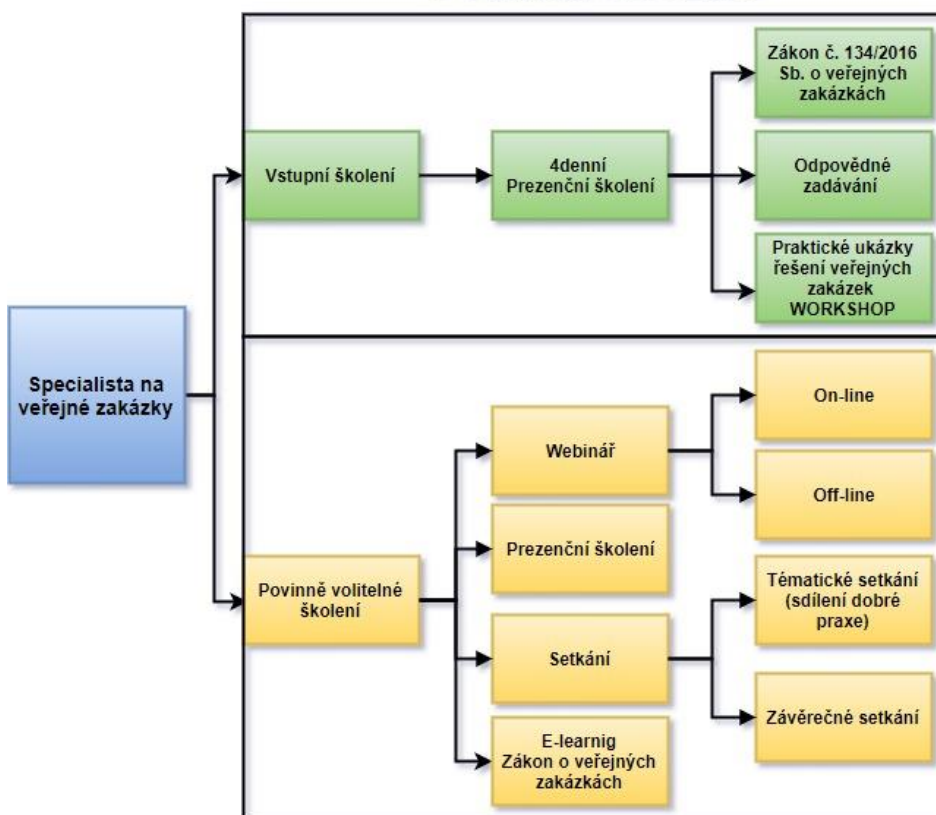
Obrázek 2 - Systém vzdělávání na pozici Manažer CSS

POVINNÉ ŠKOLENÍ



Obrázek 3 - Systém vzdělávání na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu

POVINNÉ ŠKOLENÍ



KREDITNÍ SYSTÉM

Obrázek 4 – Systém vzdělávání na pozici Specialista na veřejné zakázky

1.3 Kreditní systém

Kreditní systém umožňuje „jednotkové“ vyjádření významu jednotlivých typů školení ve vztahu k míře zátěže, kterou musí zaměstnanec CSS na absolvování vzdělávání vynaložit. Kreditní systém v rámci projektu přiděluje jednotlivým typům školení číselnou hodnotu (kredit), a to na základě formy, náročnosti a obsahu školení. Kreditní systém přináší zaměstnancům CSS možnost zvolit formu školení dle svých preferencí tak, aby jim zvolená forma co nejvíce vyhovovala a docházelo k efektivnějšímu prohlubování jejich odborných znalostí. Tabulka č. 1 zobrazuje konkrétní počet přidělených kreditních bodů za jednotlivé formy vzdělávání.

Typ školení	Počet získaných kreditů za účast na školení
Prezenční odborné školení v rozsahu 8 hod.	30 kreditů
Webinář	5 – 20 kreditů *
E-learning	15 – 20 kreditů
Tematické setkání v rozsahu 4 hod.	30 kreditů
Závěrečné setkání v rozsahu 8 hod.	50 kreditů

Tabulka 1 - Kreditní systém dle jednotlivých typů školení

* v případě absolvování webináře v off-line verzi, získá účastník školení 50% kreditů z vypsání kreditní hodnoty školení (toto ustanovení se týká webináře, který byl realizován i on-line formou)

Kreditní systém bude nastaven pro průběžné (odborné) vzdělávání v povinně volitelné části. Pro každý kalendářní rok realizace projektu je předepsán minimální počet kreditů, které musí zaměstnanec získat. Zaměstnanci podle své volby získávají kreditní body za účast na prezenčním školení a setkání, nebo absolvováním e-learningů a webinářů.

Za celou dobu realizace projektu je stanoven pro pozici Manažera CSS minimální limit 350 kreditních bodů, pro pozici Specialita na rozvoj mikroregionu minimálně 310 kreditů a pro pozici Specialista na veřejné zakázky minimálně 210 kreditů. Tabulka č. 2 a 3 uvádí doporučený postup při získávání kreditních bodů v rámci vzdělávání dle jednotlivých pozic CSS v průběhu jednotlivých let realizace projektu.

Rok	Min. počet kreditů	Max. počet kreditů
2016	100	100
2017	100	150
2018	100	150
2019	50	150
CELKEM	350	550

Tabulka 2 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Manažer CSS

Rok	Min. počet kreditů	Max. počet kreditů
2016	100	100

2017	80	150
2018	80	150
2019	50	150
CELKEM	310	550

Tabulka 3 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu

Rok	Min. počet kreditů	Max. počet kreditů
2017	80	150
2018	80	150
2019	50	150
CELKEM	210	450

Tabulka 4 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Specialista na veřejné zakázky

Manažer CSS má v prvních třech kalendářních letech projektu povinnost dosáhnout za absolvování Průběžného (odborného) vzdělávání minimálně 100 kreditních bodů za každý rok, v posledním roce 50 kreditních bodů. Specialista na rozvoj mikroregionu má povinnost získat za absolvování Průběžného (odborného) vzdělávání v prvním kalendářním roce projektu 100 kreditních bodů, v následujících dvou letech vždy minimálně 80 kreditních bodů za každý rok a v posledním roce 50 kreditních bodů. Specialista na veřejné zakázky má povinnost získat za absolvování Průběžného (odborného) vzdělávání v roce 2017 a 2018 minimálně 80 kreditních bodů za každý rok a v posledním roce 50 kreditních bodů.

V případě, že manažer css nebo specialista na rozvoj mikroregionu zastávají v projektu zároveň i pozici specialista na veřejné zakázky, tak tito zaměstnanci mají povinnost získat počet kreditů pouze pro pozici manažer nebo specialista na rozvoj mikroregionu, tzn. nedochází již k navyšování kreditů o pozici specialista na veřejné zakázky.

Maximální hodnota kreditních bodů, které lze započítat do systému za jeden kalendářní rok u každé pozice v rámci CSS, je 150. Kredity získané nad minimálně stanovený počet se započítávají do dalšího kalendářního roku. Kredity získané nad maximální počet kreditních bodů se do studijního systému nezapočítávají.

Doporučený studijní plán počítá s intenzivnější studijní fází v prvním kalendářním roce 2016. Účelem zařazení intenzivnější studijní fáze v začátku projektu, je snaha o efektivnější a rychlejší nastavení chodu jednotlivých CSS a následné plné využívání jejich personálních kapacit pro služby poskytované obcím. V prvních pěti měsících realizace projektu budou tedy vzdělávací aktivity nejintenzivnější a budou klást na zaměstnance CSS zvýšené studijní nároky. Systém vzdělávání a harmonogram jednotlivých vzdělávacích aktivit bude ve všech ohledech nastaven tak, aby zaměstnancům umožnil splnit stanovený počet kreditů, případně si při zpoždění kredity doplnit.

1.4 Přihlášení na vzdělávací aktivity

Přihlášení na všechny typy školení bude administrováno v rámci ISP. Prostřednictvím ISP bude zveřejňován aktuální studijní plán na nadcházející dva kvartály, jehož obsahem bude také položka registrace (více k obsahu studijního plánu v rámci kapitoly 4.1.3 Studijní plán).

1.5 Monitorovací list podpořené osoby

Monitorovací list je formulář, který slouží pro sběr požadovaných údajů od jednotlivých zaměstnanců v rámci realizace projektu. Sledováním vymezených parametrů bude docházet k vykazování dosažené hodnoty monitorovacích indikátorů týkajících se podpořené osoby projektu.

Každý zaměstnanec (podpořená osoba) na počátku vzdělávání vyplní identifikační údaje a první část monitorovacího listu, tj. své jméno, příjmení, bydliště, datum narození a dále předem definovaný seznam relevantních charakteristik, jako je pohlaví, postavení na trhu práce, nejvyšší dosažené vzdělání apod.

Po ukončení účasti v projektu zaměstnanec monitorovací list podpořené osoby uzavře vyplněním druhé části monitorovacího listu, která obsahuje pouze jednu otázku spojenou se situací zaměstnance po ukončení účasti v projektu ve vztahu k zaměstnanosti.

První část dotazníku bude zaměstnancům rozdána k vyplnění v rámci realizace vstupních školení. Druhá část dotazníku, tj. část, která se vyplňuje po ukončení účasti osoby v projektu, bude k vyplnění distribuována prostřednictvím regionálních expertů pro komunikaci s DSO.

1.6 Změna zaměstnance CSS

Dojde-li v průběhu realizace projektu k výměně zaměstnance CSS (manažer CSS, specialista na rozvoj mikroregionu, specialista na veřejné zakázky), nově příchozí zaměstnanec musí absolvovat povinné vstupní školení projektu/intenzivní kurz k veřejným zakázkám do 20 pracovních dní od svého nástupu. Pro tyto případy bude zajištěno školení pouze formou webinářů, ne již prezenční forma školení.

Pro nově příchozí zaměstnance platí rovněž povinnost absolvovat průběžné (odborné) vzdělávání. Kreditní systém pro průběžné (odborné) vzdělávání bude tomuto zaměstnanci pro rok, ve kterém nastoupí do projektu, poměrně upraven dle data nástupu na danou pozici. Tabulka č. 4 zobrazuje systém plnění kreditů dle období nástupu zaměstnance do projektu.

Nástup na pozici	Min. počet kreditů - Manažer	Min. počet kreditů - Specialista	Max. počet kreditů
1. kvartál roku	100	80	100
2. kvartál roku	75	60	150
3. kvartál roku	50	40	150
4. kvartál roku	25	20	150

Tabulka 5 - Přehled plnění kreditního systému v případě změny zaměstnance CSS

1.7 Nesplnění stanoveného kreditního systému



Ze strany Svazu měst a obcí ČR bude průběžně prováděna, na základě prezenčních listin školení a elektronických formulářů pro vzdělávací aktivity, evidence a kontrola získaných kreditů a následné vyhodnocování plnění podmínek vyplývajících ze systému vzdělávání a z projektu. Smluvní partnery bude Svaz měst a obcí ČR pravidelně informovat o naplňování studijního plánu zaměstnanců CSS. Toto vyhodnocení bude provedeno vždy k 31. 12. příslušného kalendářního roku.

V případě dosažení požadovaného počtu kreditů bude CSS pouze informováno o této skutečnosti.

Při nesplnění kreditního systému ve studijním období (1 kalendářní rok) bude smluvní partner neprodleně vyzván k doložení vysvětlení ve lhůtě 10 pracovních dní. Následně bude smluvnímu partnerovi umožněno sjednat nápravu stavu ve stanovené tříměsíční lhůtě. Sjednání nápravy bude možné v rámci již dříve vypsanych vzdělávacích aktivit (především webináře, e-learning), případně prostřednictvím nově navržených vzdělávacích aktivit na další dva kvartály kalendářního roku. Pokud ani v průběhu stanoveného čtvrtletního období nedojde k nápravě, může být subjektu udělena smluvní pokuta ve výši 10 000,-Kč (dle uzavřeného smluvního vztahu).

2 Povinné vstupní školení pro pozici Manažer CSS a Specialista na rozvoj mikroregionu

2.1 Popis, cíl

2.1.1 Popis

V úvodní fázi projektu bude realizováno vstupní školení pro všechny zaměstnance CSS, příp. ostatní zástupce zapojených DSO. Toto povinné vstupní školení bude součástí úvodního setkání se smluvními partnery, které se uskuteční v předem stanoveném termínu po podpisu smlouvy o spolupráci s DSO a obsazení pracovních pozic CSS. Obsahem školení jsou zejména informace potřebné pro zajištění vlastní činnosti CSS a seznámení účastníků s nastavením jednotlivých projektových aktivit.

V rámci vstupního školení zaměstnanci CSS získají ucelené informace o potřebných oblastech veřejné správy, které jim následně umožní orientaci při výkonu stanovené agendy zřízených CSS. Lektorský tým tvoří odborníci s dlouhodobými zkušenostmi ve veřejné správě (starostové, primátoři, tajemníci úřadů obcí II. a III. typu). Přidanou hodnotou školení je samotný praktický pohled lektorů na celou problematiku veřejné správy a jejich profesní a odborné zkušenosti z dané oblasti.

Nedílnou součástí vstupního školení budou také informace k agendě související s plněním povinností zaměstnanců CSS v rámci projektu. Zaměstnanci budou seznámeni s ISP využívaným pro vzájemnou komunikaci a sdílení informací mezi zaměstnanci CSS a realizačním týmem projektu, pro monitorování činností CSS, s projektovými metodikami, náležitostmi reportů, monitorovacích zpráv zpracovávaných zaměstnanci CSS apod. Lektoři této části školení budou pracovníci realizačního týmu projektu.

Pro pozici Manažer CSS bude v rámci druhého dne školení zajištěn speciální seminář zaměřený na komunikační a manažerské kompetence.

2.1.2 Cíl

Cílem vstupního školení je přispět k rychlejšímu nastavení činnosti jednotlivých CSS v začátcích projektu a následné efektivnější využívání personálních kapacit CSS pro poskytované služby obcím.

2.2 Nástroje

Vstupní školení bude realizováno formou Blended-learningu. Jedná se o kombinaci e-learningového a prezenčního školení. Zaměstnanci CSS budou mít v úvodní fázi projektu povinnost absolvovat e-learningové školení. Následně se zúčastní prezenčního školení.

2.2.1 E-learning

Tato část vstupního školení zahrnuje modul 1 „Veřejná správa“ v celkovém rozsahu 10 hodin. Vzdělávací oporou bude studijní text v rozsahu do 100 stran zahrnující informace o systému a fungování veřejné správy. K ověření znalostí bude použit závěrečný test o 20 otázkách, přičemž účastník musí alespoň na 80 % otázek odpovědět správně. Více v kapitole 3. E-learning.

2.2.2 Prezenční školení

Prezenční část vstupního školení bude pro jednotlivé pozice v CSS rozdílná. Pro zaměstnance na pozici Manažer CSS bude připraveno dvoudenní školení v celkovém rozsahu 16 hodin. Pro zaměstnance na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu pak školení jednodenní v rozsahu 8 hodin. Školení budou primárně zaměřena na praktické zkušenosti a dovednosti. Lektory budou osobnosti s dlouholetou praxí ve veřejné správě, odborníci na problematiku zákona o obcích a nového občanského zákoníku a odborníci na vzdělávání manažerů ve veřejné správě. Úvod školení bude zaměřen na praktické informace o projektové agendě včetně představení realizačního týmu projektu a struktury Svazu měst a obcí České republiky.

2.3 Obsah

Obsahem školení jsou témata, která umožní efektivní zahájení činnosti CSS a která prohloubí a zvýší účastníkům školení znalosti a orientaci v projektových aktivitách, problematice veřejné správy, aktuální legislativy, a také zvládnutí manažerských kompetencí.

Forma školení	Tematická oblast
E-learning	Základy veřejné správy
Prezenční školení	Projektové záležitosti – 1. školící den
	Veřejná správa – 1. školící den
	Speciální manažerské schopnosti* – 2. školící den
	NOZ + aktuální legislativní změny* – 2. školící den

2.3.1 Projektové záležitosti

Obsahem této části školení budou veškeré informace o projektu a projektových agendách spojených s činnostmi v rámci CSS. Zaměstnanci CSS získají praktické informace potřebné k samotné realizaci projektu: práce s ISP, náležitosti povinných reportů, stanovení a dodržování termínů, vytváření monitorovacích zpráv, představení metodik atd. Lektory jsou členové projektového týmu na úrovni SMO ČR.

2.3.2 Veřejná správa

Část zaměřená na oblast veřejné správy bude volně navazovat na e-learningové vzdělávání, konkrétně pak na modul 1 „Veřejná správa“. V rámci prezenčního školení bude kladen důraz na praktický pohled tak, aby byl zajištěn přenos informací nejen po odborné straně, ale především pomocí zkušeností ověřenými praxí. Pod vedením lektora s dlouholetými zkušenostmi ve veřejné správě budou řešena témata – výkon veřejné správy v samostatné a přenesené působnosti na úrovni obcí I. typu, principy fungování obce a jejích orgánů, odpovědnost zastupitelů, finance a rozpočet obce, nakládání a hospodaření s majetkem, veřejný pořádek a bezpečnost obcí, sociální problematika, školství (předškolní a základní) a dále oblasti a možnosti, jak mohou obce a města postupovat společně prostřednictvím principu meziobecní spolupráce.

2.3.3 Speciální manažerské schopnosti

Blok věnovaný speciálním manažerským schopnostem je již určen pouze pro Manažery CSS. Ti tak získají cenné informace z oblasti manažerských schopností, a to především s důrazem na následující okruhy témat - management ve veřejné správě, efektivní komunikace, nonverbální a verbální komunikace, asertivní jednání, zvládání konfliktních situací, vedení a motivace lidí, time-management, vyjednávání, marketing, umění přesvědčit, využívání efektivních nástrojů v práci manažera, základy efektivní komunikace a předcházení konfliktům, komunikace s veřejností a prezentace ve veřejném sektoru, pracovní právní vztahy, řízení lidských zdrojů, vedení pracovních týmů a řízení pracovního času, etiketa, korupce a protikorupční opatření, rovné příležitosti žen a mužů apod.



2.3.4 Nový občanský zákoník, aktuální legislativní změny

Nový občanský zákoník bude v rámci vstupního školení představen ve vazbě na zákon o obcích a další legislativu, která je nezbytná pro činnost obcí a měst, dobrovolných svazků obcí a Center sdílených služeb obcí. Součástí této části bude také přehled platných legislativních změn včetně připravovaných návrhů.

2.4 Průběh semináře

1. den (účast manažerů a odborných zaměstnanců CSS s možností účasti představitelů smluvních partnerů – zástupci zapojených DSO)

- Dopolední program:
 - projektová oblast - informace o projektu, proškolení účastníků v oblastech potřebných k realizaci projektu (ISP, reporty, termíny, vytváření zpráv, metodiky apod.)
- Odpolední program:
 - agendy řešené obcemi I. typu v samostatné a přenesené působnosti
 - základní principy fungování obce a jejích orgánů
 - odpovědnost zastupitelů
 - finance a rozpočet obce
 - hospodaření a nakládání s majetkem obce

2. den (účast již pouze manažerů CSS)

- Dopolední program:
 - školení speciálních manažerských schopností
- Odpolední program:
 - nový občanský zákoník ve vztahu k agendám, které bude CSS zajišťovat,
+ aktuální legislativní změny

2.5 Celková délka školení

26 hodin Manažer CSS; 18 hodin Specialista na rozvoj mikroregionu

- 10 hod. e-learning (modul 1 – Veřejná správa)
- 16 hod. prezenční – manažeři CSS (2 dny)
- 8 hod. prezenční – specialista na rozvoj mikroregionu a představitelé zapojených DSO (1 den)

2.6 Forma ověření získaných znalostí

E-learningové školení bude zakončeno testem. Test se bude skládat z 20 otázek. Úspěšným absolventem bude ten účastník školení, který odpoví alespoň na 80 % testových otázek správně. Za úspěšné absolvování e-learningu a za účast na prezenčním školení obdrží zaměstnanci CSS certifikát prokazující absolvování vstupního školení.

2.7 Termíny realizace školení

E-learningovou část vstupního školení mají zaměstnanci CSS za povinnost splnit do 10 pracovních dnů ode dne nástupu na pracovní pozici v rámci CSS. Účast na následujícím prezenčním školení je podmíněna úspěšným absolvováním e-learningové části. Pro účast na prezenčním vstupním školení mohou zaměstnanci CSS zvolit jeden z níže uvedených termínů.

Termíny realizace povinného vstupního školení	
Praha	28. – 29. červenec 2016
Ostrava	04. – 05. srpen 2016
Brno	11. – 12. srpen 2016

Tabulka 7 - Termíny realizace povinného vstupního školení zaměstnanců CSS

2.8 Harmonogram

VII. 2016 – IX. 2016

3 4 denní intenzivní kurz k veřejným zakázkám pro pozici Specialista na veřejné zakázky

3.1 Popis, cíl

3.1.1 Popis

Specialista CSS na veřejné zakázky bude důsledně proškolen k problematice nového zákona o zadávání veřejných zakázkách. Specialista v úvodní fázi KA má povinnost absolvovat čtyřdenní intenzivní kurz k veřejným zakázkám v rozsahu 32 studijních hodin, v jehož rámci získá ucelené informace jak o novém zákonu o zadávání veřejných zakázek, tak i o pravidlech, která je nutno dodržovat při zadávání tzv. zakázek malého rozsahu. Školení bude zaměřeno na problematiku a specifika územně samosprávných celků. Důraz bude kladen i na sociálně odpovědné zadávání, kdy specialisté získají konkrétní představu, jak lze z pohledu zadavatelů do veřejné zakázky zahrnout i konkrétní sociálně odpovědné podmínky, které chce daný zadavatel řešit.

3.1.2 Cíl

Cílem intenzivního čtyřdenního školení je přispět k prohloubení znalostí specialistů na veřejné zakázky, a tím docílit rychlejšího nastavení nabízení služeb v oblasti veřejných zakázek.

3.2 Nástroje

Intenzivní školení k veřejným zakázkám (vstupní školení pro pozici specialista na veřejné zakázky) bude realizováno formou 4 denního prezenčního školení v celkovém rozsahu 32 hodin výuky.

3.3 Obsah

Obsahem školení jsou témata, která prohloubí a zvýší účastníkům školení znalosti a orientaci v oblasti nového zákon a veřejných zakázkách (Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek) a odpovědného zadávání. Součástí školení je také praktický workshop, který bude zaměřen na ukázkou zadání konkrétní zakázky v praxi.

3.3.1 Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek

V rámci prvního bloku intenzivního kurzu v rozsahu 14 hodin budou účastníci seznámeni s novým zákonem o zadávání veřejných zakázek, především pak s jeho novou strukturou a zároveň bude blíže představeno i několik nejdůležitějších institutů. V další části tohoto bloku dojde k podrobnému rozebrání problematiky zadávání veřejných zakázek malého rozsahu včetně možných postupů pro různé případy. První blok bude uzavřen detailním představením jednoho ze základních druhů zadávacího řízení - zjednodušeného podlimitního řízení.

3.3.2 Odpovědné zadávání

Druhý blok intenzivního kurzu v rozsahu 8 hodin bude věnován tématu odpovědného zadávání veřejných zakázek. Bude vysvětleno, co si pod odpovědným zadáváním představit, co může zadavateli zadávání se zaměřením na aspekty odpovědného přístupu k veřejným zakázkám přinést, jaké má výhody či nevýhody. Na konkrétních případech dojde k představení jednotlivých vybraných témat odpovědného zadávání (např. podpora zaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce, podpora zaměstnávání osob s trestní minulostí; podpora vzdělávání, praxe a rekvalifikací; podpora malých a středních podniků, dodavatelské vztahy, přímé platby poddodavatelům).

3.3.3 Workshop – praktické ukázky zadávání veřejných zakázek

V rámci praktických workshopů v rozsahu 10 hodin budou účastníci kvůli větší interaktivitě a možnosti zapojení rozděleni do skupin. Zkušení odborníci účastníkům předvedou krok za krokem postup při zadávání vzorové veřejné zakázky, v rámci praktické ukázky se zaměří i na problematiku institutů nutné pro zadávací řízení a vysvětlí, jak jim předejít. Obsah workshopů bude do jisté míry záviset i na jednotlivých účastnících a bude dotvářen jejich dotazy, na něž budou lektori reagovat.

3.4 Průběh školení

1. den školení:

- Celodenní program:
 - výklad zákon a č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek

2. den školení:

- Dopolodní program:
 - výklad zákon a č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek - zjednodušené podlimitní řízení a vybrané části z nadlimitního režimu
- Odpolední program:
 - Zjednodušené podlimitní řízení a vybrané části z nadlimitního režimu
 - Odpovědné zadávání veřejných zakázek

3. den školení:

- Dopolodní program:
 - Odpovědné zadávání veřejných zakázek
- Odpolední program:

- Workshop – praktické ukázky zadávacích řízení

4. den školení:

- Dopolední program:
 - Workshop – praktické ukázky zadávacích řízení

3.5 Celková délka školení

Celkový rozsah intenzivního školení je 34 hodin

- 14 hod. – zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek
- 8 hod. – odpovědné zadávání veřejných zakázek
- 10 hod. – workshop (praktické ukázky zadávacích řízení)

3.6 Termíny realizace školení

Čtyřdenní intenzivní školení k veřejným zakázkám bude realizováno ve dvou lokalitách České republiky v následujících termínech:

Termíny realizace intenzivního čtyřdenního školení k veřejným zakázkám	
Tábor	22. – 25. květen 2017
Ostrava	10. – 13. červenec 2017

Tabulka 8 - Termíny realizace 4-denních intenzivních školení k veřejným zakázkám

3.7 Harmonogram

V. 2017 – VII. 2017

4 E-learning

4.1 Popis, cíl

Významná část vzdělávání zaměstnanců CSS bude realizována s využitím multimediálních prvků. Tato forma je zvolena s ohledem na efektivitu a dostupnost kurzu a s ohledem na vhodnou volbu studijního času a tempa účastníků. E-learningové vzdělávání bude dostupné přes webové stránky projektu. Základní povinností je absolvovat minimálně 20 studijních hodin tohoto vzdělávání každým zaměstnancem CSS za dobu realizace projektu (dva kurzy v rozsahu 10 hodin). Obsahem této formy vzdělávání bude zejména problematika výkonu Veřejné správy.



4.2 Moduly

Pro každý modul e-learningu bude vytvořena studijní podpora v rozsahu textu 80 – 100 stran s časovou dotací 10 studijních hodin na 1 modul. Moduly budou vždy zakončeny testem o 20 otázkách.

4.2.1 Modul 1 - Základy veřejné správy

Tento modul je součástí vstupního vzdělávání a jeho obsahem jsou následující okruhy zabývající se veřejnou správou: Základní principy fungování obce a jejích orgánů, Odpovědnost zastupitelů, Finance a rozpočet, Hospodaření s majetkem, Strategické plánování a řízení, územní rozvoj, Veřejný pořádek a bezpečnost, Sociální problematika, Školství (předškolní a základní vzdělávání), Doprava, Životní prostředí, Jak mohou obce a města postupovat společně, Jak se vyznat v právních předpisech.

4.2.2 Modul 2 – Zákon o obcích a předpisy související základní/pokročilý

E-learningový modul 2 bude zaměřen na problematiku zákona o obcích a s ním souvisejících právních předpisů. S platností nového občanského zákoníku se část změn týká i zákona o obcích. Tyto změny a úpravy již budou v rámci e-learningového školení zahrnuty.

Modul 2 využívá posloupnost a systematiku členění podle zákona o obcích. Poukazuje na vzájemnou provázanost jeho jednotlivých ustanovení. Součástí modulu budou zejména tyto okruhy: Samostatná a přenesená působnost, Kompetence a činnosti orgánů obce (včetně vzájemných vztahů), Práva, povinnosti a rizika při výkonu veřejné funkce, Financování obcí, Řešení stížností, Postavení zaměstnanců obecních úřadů, Základní principy voleb do zastupitelstva obce, Místní referendum, Zákon o svobodném přístupu k informacím atd.

4.2.3 Modul 3 – Veřejné zakázky

E-learningový modul 3 bude zaměřen na problematiku veřejných zakázek, jehož součástí budou ucelené informace o novém zákonu o zadávání veřejných zakázek, o pravidlech, která je nutno dodržovat při zadávání tzv. zakázek malého rozsahu a také informace k sociálně odpovědnému zadávání.

4.3 Forma ověření získaných znalostí

Každý modul e-learningového vzdělávání je zakončen testem. Test se skládá z 20 otázek. Úspěšným absolventem je ten účastník, který odpoví alespoň na 80 % testových otázek správně. Všichni úspěšní absolventi obdrží elektronický certifikát potvrzující absolvování e-learningového školení. V případě nesplnění testu na 80 %, má zaměstnanec možnost tento test opakovat.

4.4 Průvodce prostředím e-learningu

Průvodce prostředím e-learningu bude vytvořen formou videozáznamu, který bude zveřejněn prostřednictvím ISP.

4.5 Harmonogram

VII. 2016 – III. 2019

5 Průběžné (odborné) vzdělávání

5.1 Popis, cíl

5.1.1 Popis

Agenda jednotlivých CSS bude obsáhlá a bude zahrnovat podstatnou část samosprávných činností obcí a měst. Tyto agendy jsou však silně ovlivňovány změnami právních předpisů pro veřejnou správu. Důležité tedy je, aby si zaměstnanci CSS trvale svoji kvalifikaci udržovali, doplňovali a prohlubovali.

Na rozdíl od měst II. a III. typu, která mají specialisty pro jednotlivé oblasti veřejné správy v rámci městských úřadů, budou na CSS toto poradenství a služby zajišťovat vždy přímo 2 až 3 zaměstnanci. Různorodost a značně vysoká odbornost činností tak vyžaduje průběžné zvyšování kvalifikací, které přináší následně kvalitnější a efektivnější výkon veřejné správy prostřednictvím CSS. V rámci realizace projektu tak budou průběžně realizovány specializované semináře na vybrané odborné oblasti. Témata školení budou vyplývat z aktuálních požadavků zapojených území, tak aby byla maximálně přínosná pro jejich činnost v rámci CSS, případně v reakci na změny legislativy v oblasti veřejné správy.

5.1.2 Cíl

Cílem této formy vzdělávací aktivity je zajistit kvalitnější a účelnější poskytování služeb nabízených CSS a jejich prostřednictvím tak zlepšit a zefektivnit výkon veřejné správy a napomoci dosažení plánovaných cílů projektu.

5.1.3 Studijní plán

Studijní plán průběžného (odborného) vzdělávání bude reagovat na potřeby a požadavky z území. Tento plán bude stanovován podle výstupů průběžné evaluace potřeb v území a bude vždy reagovat na aktuální problematika témata, která CSS řeší. Podkladem průběžné evaluace potřeb budou výstupy z vyhodnocených sebe-evaluačních zpráv od jednotlivých CSS, výstupy monitoringu aktivit CSS zadávaných do ISP a zpětné vazby od jednotlivých expertů na komunikaci. Evaluace bude prováděna kvartálně. Tabulka č. 7 zobrazuje předpokládaná témata v rámci studijního plánu průběžného odborného vzdělávání.

Předpokládané tematické okruhy pro všechny typy průběžného odborného vzdělávání
Školství
Sociální oblast
Odpady
Cestovní ruch

Bezpečnost
Doprava
Zaměstnanost a podnikání
Životní prostředí
Volnočasové aktivity
Dotační management
Legislativa
Energie
Informační technologie
Veřejné zakázky
Ostatní

Tabulka 9 - Předpokládaná témata pro studijní plán v rámci průběžného odborného vzdělávání

Konkrétní termíny, témata a obsahy jednotlivých vypsanych školení, včetně stanoveného kreditního ohodnocení a časové dotace, budou vždy předmětem studijního plánu na daná dvě čtvrtletí. K rozvržení studia zaměstnanců CSS bude zvolen systém průběžného zveřejňování studijního plánu na dvě nadcházející čtvrtletí, a to v elektronické podobě v rámci ISP. O zveřejnění studijního plánu budou zaměstnanci CSS informováni e-mail.

Publikování jednotlivých studijních plánů na daná období v rámci ISP, bude realizováno v těchto termínech:

Zveřejnění studijního plánu	Období studijního plánu
Září 2016	4. kvartál 2016
Prosinec 2016	1. a 2. kvartál 2017
Květen 2017	3. a 4. kvartál 2017
Prosinec 2017	1. a 2. kvartál 2018
Květen 2018	3. a 4. kvartál 2018
Prosinec 2018	1. a 2. kvartál 2019

Tabulka 10 - Termíny zveřejnění studijního plánu

5.2 Specializované semináře na vybrané odborné oblasti

Jedná se o celodenní prezenční semináře (rozsah 8 hodin) pod vedením odborníků na daná témata. Semináře jsou určeny pro manažery CSS a specialisty na rozvoj mikroregionu. Kapacita jednoho semináře bude uzpůsobena počtu kapacitě seminární místnosti. Celkem bude v rámci doby trvání projektu zrealizováno 24 seminářů:

- 2016/podzim – 2x ve 2 územích, tj. 4 semináře
- 2017/jaro/podzim – 4x ve 2 územích, tj. 8 seminářů
- 2018/jaro/podzim – 4x ve 2 územích, tj. 8 seminářů

- 2019/jaro – 2x ve 2 územích, tj. 4 semináře

5.2.1 Obsah

Školení budou po obsahové stránce reflektovat předpokládané tematické okruhy uvedené v tabulce 7 - Předpokládaná témata pro studijní plán v rámci Průběžného odborného vzdělávání. Obsah každého jednotlivého semináře bude následně stanoven dle aktuálních požadavků v daném území, které se budou vyvíjet v průběhu celé realizace. Konkrétní obsah semináře bude vždy zveřejněn v rámci Studijního plánu na daná dvě čtvrtletí.

5.2.2 Nástroje

- prezenční semináře na dané téma
- webinář – z realizovaných prezenčních školení bude zpravidla vytvořen off-line webinář, který bude následně volně přístupný na webových stránkách projektu. V případě, že se v území vyskytne potřeba školení na úzce specifické téma, bude využito možnosti uspořádat takovéto školení skrze webové rozhraní, například využitím služby skype nebo videokonferenčních služeb.

5.2.3 Cílová skupina

Celkem je počítáno s účastí zhruba 960 osob (cca 40 osob/seminář). Mezi účastníky budou

- Manažer CSS – povinný dvoudenní seminář
- Specialista na rozvoj mikroregionu – povinný jednodenní seminář
- Specialista na veřejné zakázky – povinná školení s tematikou veřejných zakázek
- Představitel zapojeného DSO

5.3 Webinář

S ohledem na časové vytížení zaměstnanců CSS je v rámci projektu využito možnosti prohlubovat a zvyšovat znalosti také distanční formou studia. Webináře představují živou formu on-line komunikace. Webinář může být i v off-line verzi. Tento typ školení probíhá prostřednictvím internetu za použití jakéhokoliv webového prohlížeče. Pro účast na tomto typu vzdělávání není nutný speciální hardware ani software. Lze jej realizovat na běžně dostupně vybavených PC.

V rámci webinářů bude probíhat komunikace oběma směry, tzn. jak ze strany lektora/přednášejícího, tak i ze strany samotných účastníků, což umožňuje jejich plné zapojení do probírané problematiky. Interakce je zajištěna formou chat nebo hlasem za použití sluchátek a mikrofону. V rámci projektu budou webináře využívat i videopřenosů za použití webové kamery. Celý průběh jednotlivých webinářů bude nahráván a následně zveřejňován jako off-line studijní materiál ve formě videa. Off-line verze budou volně k dispozici na webových stránkách projektu a budou sloužit jako další forma vzdělávání v rámci projektu.

Účast na webinářích bude ohodnocena kreditními body. Za absolvování webináře v on-line verzi (tzn. zaměstnanec CSS se tohoto vzdělávání účastní přímo v čase jeho realizace) bude zaměstnanec moci získat 5 – 20 kreditních bodů. Konkrétní počet kreditů za absolvování daného webináře bude stanoven

dle jeho obsahu a studijní náročnosti. V případě absolvování v off-line verzi získá účastník školení 50 % kreditů z vypsané kreditní hodnoty školení (toto ustanovení se týká webináře, který byl realizován i on-line formou). Off-line verze bude oproti on-line verzi doplněna o krátký závěrečný test z důvodu ověření absolvování vzdělávání.

5.3.1 Obsah

Webináře budou zahrnovat převážně témata z tabulky č. 7 Předpokládaná témata pro studijní plán v rámci průběžného odborného vzdělávání. Tento systém umožní individuální volbu podle specifického zaměření jednotlivých agend veřejné správy (školství, sociální oblast, doprava), ale také umožní sdílet společně témata více účastníky (informační technologie jako např. školení produktu excel, word apod.).

5.3.2 Průvodce prostředím webinářů

Průvodce prostředím webinářů bude vytvořen formou videozáznamu, který bude zveřejněn v rámci ISP.

5.3.3 Harmonogram

IX. 2016 – III. 2019

6 Setkání v průběhu projektu

Při realizaci projektu bude průběžně docházet k setkávání mezi zaměstnanci CSS, představiteli smluvních DSO a zástupci projektového týmu Svazu měst a obcí ČR. Obsahem těchto setkání bude jednak hodnocení průběhu projektu a jeho činností, ale také sdílení dobré praxe a předávání cenných praktických zkušeností mezi jednotlivými účastníky. Přidanou hodnotou bude možnost vzájemného poznání napříč realizačními týmy v území (CSS) a získání kontaktů.



6.1 Tematická setkání, jejichž cílem bude sdílení dobré praxe

V průběhu realizace projektu bude zorganizováno celkem 8 tematických setkání:

- 2017/léto – 1x ve 4 územích, tj. 4 setkání
- 2018/léto – 1x ve 4 územích, tj. 4 setkání

Zaměstnanci CSS a představitelé smluvních DSO budou mít na těchto setkáních možnost navzájem mezi sebou sdílet své nabyté zkušenosti a předávat si příklady dobré praxe. Součástí bude také prostor věnovaný shrnutí dosavadních výsledků činností realizovaných v rámci projektu a nastavení činností do dalšího období. Setkání bude rozděleno do dvou separátních částí, které se budou volně prolínat. Konkrétně se bude jednat o:

- 1. část – Tematické setkání (4 hod)

- 2. část – Průběžné setkání ke shrnutí dosavadních výsledků a nastavení činností do dalšího období (4 hod)

6.1.1 Obsah

Obsahem tematických setkání bude sdílení dobré praxe a případových studií v různých odborných oblastech řešených na úrovni obcí zapojených v DSO.

6.1.2 Nástroje

Tematická setkání budou vedena formou prezenčních seminářů (diskusní platforma, setkání zaměstnanců CSS a představitelů zapojených DSO) pod vedením lektora v pozici moderátora a za účasti odborníků na dané téma, které bude předmětem setkání. V rámci setkání bude také prostor pro výměnu zkušeností a dobré praxe, kdy zaměstnanci jednotlivých CSS a zástupci jednotlivých DSO budou moci prezentovat své zkušenosti.

6.1.3 Cílová skupina

Celkem je počítáno s účastí zhruba 400 osob (cca 50 osob/setkání). Mezi účastníky budou

- Manažer CSS
- Specialista na rozvoj mikroregionu
- Specialista na veřejné zakázky
- Představitel zapojeného DSO

6.1.4 Harmonogram

III. 2017 – XII. 2018

6.2 Závěrečné setkání

- 2019/1.pol. roku – 1x ve 4 územích

6.2.1 Obsah

Záležitosti související s ukončením projektu - celkové shrnutí projektových aktivit, představení dosažených cílů, závěry, udržitelnost projektových aktivit apod.

6.2.2 Nástroje

Prezenční účast na setkání zaměstnanců CSS a představitelů zapojených DSO pod vedením zástupců realizačního týmu projektu (ředitel/garant projektu, vedoucí projektový manažer, vedoucí odborně-evaluačního týmu, specialista senior, vedoucí finančního týmu, vedoucí právní specialista apod.)

6.2.3 Cílová skupina

Celkem je počítáno s účastí zhruba 400 osob (cca 50 osob/setkání). Mezi účastníky budou

- Manažer CSS
- Specialista na rozvoj mikroregionu
- Specialista na veřejné zakázky
- Představitel zapojeného DSO

6.2.4 Harmonogram

I. 2019 – IV. 2019

7 Seznam použitých zkratk

CSS	–	Centrum společných služeb
DSO	–	Dobrovolný svazek obcí
ISP	–	Informační systém projektu

8 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kreditní systém dle jednotlivých typů školení	5
Tabulka 2 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Manažer CSS	5
Tabulka 3 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu	6
Tabulka 4 - Přehled doporučeného plnění kreditů v jednotlivých letech na pozici Specialista na veřejné zakázky	6
Tabulka 5 - Přehled plnění kreditního systému v případě změny zaměstnance CSS	7
Tabulka 6 - Povinné vstupní školení - studijní plán (* Pouze pro zaměstnance na pozici Manažer CSS)	10
Tabulka 7 - Termíny realizace povinného vstupního školení zaměstnanců CSS	12
Tabulka 8 - Termíny realizace 4-denních intenzivních školení k veřejným zakázkám.....	14
Tabulka 9 - Předpokládaná témata pro studijní plán v rámci průběžného odborného vzdělávání	17
Tabulka 10 - Termíny zveřejnění studijního plánu	17

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Přehled vzdělávacích a studijních programů v rámci projektu	2
Obrázek 2 - Systém vzdělávání na pozici Manažer CSS	3
Obrázek 3 - Systém vzdělávání na pozici Specialista na rozvoj mikroregionu	4
Obrázek 4 – Systém vzdělávání na pozici Specialista na veřejné zakázky	4