



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„Rozvoj akreditovaného vzdělávání Města Uherský Brod“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	Rozvoj akreditovaného vzdělávání Města Uherský Brod
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.01/69.00009
Oblast podpory	Oblast podpory 4.1 (Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy)
Zaměření projektu	Zvýšení efektivnosti výkonu veřejné správy a veřejných služeb zaměstnanců Města Uherský Brod.
Cíl projektu	Prostřednictvím akreditovaného vzdělávání, které absolvuje převážná většina zaměstnanců Města Uherský Brod a vybraní volení zastupitelé, dosáhnout zvýšení kvality a výkonnosti veřejné správy v místě realizace.
Příjemce dotace	Město Uherský Brod
Adresa	Masarykovo nám. 100, 688 17 Uherský Brod
Projektový manažer	Mgr. Pavel Chramosta (kontaktní osoba)
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	1 388 668,23,- Kč; 100 %
Termín realizace	20. července 2011 – 19. července 2014
Místo realizace a území dopadu	Uherský Brod; ORP Uherský Brod
Webová adresa	http://www.ub.cz/
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Individuální rozhovor (27. 1. 2015, Mgr. Pavel Chramosta , projektový manažer, vedoucí oddělení dotací a rozvoje města)
Cílová skupina	Individuální rozhovor s účastníkem školení (27. 1. 2015) <i>Zástupce cílové skupiny poskytl rozhovor za podmínky, že zůstane v anonymitě, jeho jméno proto nebude v případové studii uvedeno.</i> Výstupy z provedeného hodnocení spokojenosti se školeními (<i>hodnocení spokojenosti provedl příjemce dotace a bylo anonymní</i>).
Klíčoví aktéři	Individuální rozhovor (metodik programového řízení Ministerstva vnitra České republiky, zapojený do vyhodnocování Strategie Smart Administration) <i>Zástupce klíčového aktéra poskytl rozhovor za podmínky, že zůstane v anonymitě, jeho jméno proto nebude v případové studii uvedeno.</i>

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy PROJEKT: ROZVOJ AKREDITOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ MĚSTA UHERSKÝ BROD

Příjemce: MĚSTO UHERSKÝ BROD
Výše dotace: 1 388 668,23,-Kč

Místo: Uherský Brod
Termín realizace: 20. 7. 2011 – 19. 7. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo zlepšení činnosti veřejné správy města Uherský Brod zvýšením odborné kvalifikace pracovníků městského úřadu v potřebných oblastech.

Sekundárním cílem projektu bylo vytvoření jednotného systému vzdělání úředníků a politiků města.

Dalším z cílů byla pro příjemce úspora nákladů za vzdělávání zaměstnanců.



Školení na hodnocení zaměstnanců bylo určeno vedoucím pracovníkům městského úřadu.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Nejdůležitější částí projektu bylo samotné vzdělávání účastníků projektu formou akreditovaných kurzů realizovaných v prostorách městského úřadu.

Ty byly vybrány na míru potřebám jednotlivých organizačních útvarů a jejich pracovníkům na základě interně zpracované analýzy vzdělávacích potřeb.

Vzdělávací aktivity byly průběžně hodnoceny a upravovány. V průběhu projektu došlo k několika změnám v konkrétním zacílení kurzu, do něhož se promítly především legislativní změny – nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost v průběhu realizace projektu.

Hodnocení zaměstnanců
Manažerské vzdělávání
Finanční plánování a řízení
Veřejné zakázky
Projektové řízení
Správní řád
Stavební řád
Správa majetku města
Norma - úprava písemností
Komunikační a prezentační dovednosti
Vzdělávání v oblasti korupce
Pracovní právo
Krizové řízení
Procesní řízení
Strategické plánování a řízení
Vedení týmů

Školení byla vybrána na základě interně provedené analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců městského úřadu

Projekt byl od začátku dobře řízen zkušeným a stabilním projektovým týmem, který zajišťoval koordinaci všech vzdělávacích aktivit v průběhu trvání projektu a komunikaci s dodavatelem při nastavování a úpravách školení. V neposlední řadě také projektový tým příjemce vynakládal velkou energii na administraci projektu v souladu s pravidly dotačního titulu.

V závěru celého projektu i jednotlivých kurzů proběhlo zhodnocení projektu jako celku i jeho dílčích částí. Výsledky slouží realizátorům jako cenná zpětná vazba a podklad pro plánování a řízení budoucích vzdělávacích aktivit města.

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Pro pracovníky veřejné správy z odlehlejších míst Česka je možnost vzdělávání v místě pracoviště velkou výhodou oproti stávajícím vzdělávacím příležitostem soustředěným do velkých měst.

- ✓ Vzdělávání úředníků a politiků bylo specificky zaměřeno na jejich reálné potřeby a byla zvýšena jejich odbornost.
- ✓ Díky vzdělanějším pracovníkům úřadu došlo k zefektivnění činnosti úřadu.
- ✓ Vedoucí pracovníci úřadu zvýšili své dovednosti i v oblastech tzv. soft-skills, které využívají při běžném řízení týmu i při vedení hodnotících pohovorů a nastavování hodnotících kritérií zaměstnanců
- ✓ Vzděláváním přímo v místě výkonu práce odpadla cílové skupině nutnost dojíždění, což zvýšilo jejich ochotu a motivaci ke vzdělávání.
- ✓ Koordinátor projektu oceňuje i fakt, že „díky realizaci projektu se snížily náklady města na povinné vzdělávání úředníků.“



„Je zřejmé, že vzdělanější a efektivnější úředník může zásadně přispět k přívětivější a efektivnější veřejné správě,“ uvedl expert Smart Administration Ministerstva vnitra ČR.

- ✓ Školení se týkala i žen na mateřské dovolené, což usnadnilo jejich návrat do zaměstnání a úroveň jejich odbornosti a kvalifikace zůstala vysoká.
- ✓ Projekt přinesl příjemci nové zkušenosti s dlouhodobým a systematickým přístupem k procesu vzdělávání všech zaměstnanců. Systém vzdělávání je nyní provázaný se systémem personálního hodnocení.
- ✓ MÚ ušetřil výdaje pro realizaci školení, která byla financována externě.

PŘEKÁŽKY

- ❖ Problémem bylo dle příjemce nastavení veřejné zakázky na dodavatele vzdělávacích kurzů.
- ❖ Pro příjemce podpory byla obtížná administrace projektu dle pravidel OP LZZ.
- ❖ U některých zaměstnanců byla komplikací přetrvávající averze ke školícím aktivitám.
- ❖ Vedoucí pracovníci se nedostatečně zapojili do příprav školících aktivit.
- ❖ Zpočátku byl nevhodně nastavený systém výuky v malých skupinách, který vedl k nadbytečně vysokému počtu školení a složité koordinaci celého projektu.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše vysoký Kvalifikační úroveň zaměstnanců byla po provedených školeních zvýšena a prohloubena. Toto zvýšení se týkalo v největším objemu odborných dovedností. Rozvoj měkkých dovedností probíhal zejména u vedoucích pracovníků. Školení byla přizpůsobována aktuálním požadavkům jednotlivých odborů v průběhu projektu.
Dopad na rovné příležitosti	Spíše nízký Řešení rovných příležitostí není hlavním cílem projektu. Při jeho koncipování však bylo navrženo, aby do školení byli zahrnuti i zaměstnanci, kteří jsou v průběhu jeho realizace na mateřské nebo rodičovské dovolené. Díky tomu si tyto zaměstnanci udržovali a prohlubovali svoji odbornost a dovednosti a měli usnadněný návrat do práce.
Systémové dopady	Spíše nízké Ačkoliv systémové dopady nebyly primárním cílem projektu, došlo díky realizaci projektu k iniciaci systémového přístupu ke vzdělávání. Projekt se stal nezamýšleně pilotním ověřením tohoto přístupu ke vzdělávání.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny/naplněny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Z větší části užitečný
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Spíše vysoké Úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Vysoká Dosažené výsledky byly udrženy.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Spíše dobrá praxe Klíčové aktivity projektu byly úspěšně realizovány a nebyly shledány žádné zásadní problémy v jejich účelnosti, užitečnosti, účinnosti, hospodárnosti, udržitelnosti. Pro příklad vhodné praxe pro další projekty je však u projektů obdobného typu klíčové zajištění jednoznačné podpory politického vedení města a vedení městského úřadu. U hodnoceného projektu byly v tomto faktoru identifikovány rezervy. Na druhou stranu, byl projektem iniciován strategický přístup k plánování a koordinaci vzdělávacích aktivit u příjemce.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Město Uherský Brod
Kategorie příjemce	Veřejný subjekt: obecní samospráva (a její organizační složka) resp. organizační složka, příspěvková organizace či společnost založená či vlastněná obecní samosprávou.
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Navázání na kontinuální činnost příjemce, která je v minimálním rozsahu definována legislativou (zákon 312/2002 Sb.).
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
Globální cíl projektu: Zlepšit efektivnost výkonu veřejné správy prostřednictvím podpory systému akreditovaného vzdělávání úředníků /a politiků/ Města Uherský Brod dle zákona 312/2002 Sb. a to v průběžném vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků na úkor vzdělávání bez akreditace.	
Hlavní cíle projektu:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ záměrem projektu bylo zvýšení odbornosti zaměstnanců v oblastech, kde dříve ke vzdělávání nedocházelo vůbec, nebo jen ve velmi zanedbatelné míře a jen pro vybrané pracovníky ○ vytvoření reálné, aktualizované a upřesněné analýzy vzdělávacích potřeb dle potřeb cílové skupiny 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci města Uherský Brod • politici územních samosprávných celků

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Celý projekt byl koncipován do celkem 5 klíčových aktivit, které na sebe navazovaly:

- analýza vzdělávacích potřeb
- výběrové řízení na dodavatele
- systém akreditovaných vzdělávacích kurzů
- hodnocení a organizační zabezpečení vzdělávacích aktivit
- administrace a řízení projektu, zajištění publicity

Aktivity projektu přímo reflektují potřeby cílové skupiny, které byly zjišťovány analýzou potřebnosti. Současně aktivity projektu pokrývají administrativní řízení projektu.

První aktivitou projektu byla analýza vzdělávacích potřeb. Přestože se jednalo o doprovodnou aktivitu (stejně jako hodnocení kurzů), byla nezbytným vstupem pro úspěšnou realizaci projektu. Analýzou byl nastaven systém akreditovaného vzdělávání pro cílovou skupinu zaměstnanců a politiků na celou dobu realizace projektu. Současně byly touto aktivitou jasně specifikovány požadavky na vzdělávání pracovníků městského úřadu, které do doby samotné realizace projektu nebyly strategicky a systémově řešeny.

Klíčovou roli pro cílovou skupinu měla aktivita „Systém akreditovaných vzdělávacích kurzů“. Tyto kurzy byly na základě vstupní analýzy vzdělávacích potřeb nastaveny přímo pro cílovou skupinu. Vzdělávání proběhlo v těchto oblastech:

- | | |
|-------------------------------|--|
| • Hodnocení zaměstnanců | • Norma - úprava písemností |
| • Manažerské vzdělávání | • Komunikační a prezentační dovednosti |
| • Finanční plánování a řízení | • Vzdělávání v oblasti korupce |
| • Veřejné zakázky | • Pracovní právo |
| • Projektové řízení | • Krizové řízení |
| • Správní řád | • Procesní řízení |
| • Stavební řád | • Strategické plánování a řízení |
| • Správa majetku města | • Vedení týmů |
| • Zákony v sociální oblasti | |

Čtvrtou klíčovou aktivitou projektu bylo „Hodnocení a organizační zabezpečení vzdělávacích aktivit“, kterou byl zajištěn průběh samotných kurzů v prostorách příjemce a kontinuální vyhodnocování kvality probíhajících vzdělávacích kurzů.

Poslední pátou aktivitou projektu byla „Administrace a řízení projektu, zajištění publicity“, kterou bylo pokryto mimo řízení projektu především splnění všech pravidel OPLZZ a řádné administrování poskytnuté dotace.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	2 1) VZMR na doplnění didaktické techniky 2) VZMR na dodavatele akreditovaných vzdělávacích kurzů
Finanční objem realizovaných výběrových řízení	1) 28 000,- Kč 2) 393 600,- Kč (celkem 421 600,- Kč)

VŘ dle výše předpokládané hodnoty	28 000,- Kč 997 500,- Kč
3.3 Realizační tým projektu	
Velikost projektového týmu	3 osoby
Úvazky	0,63 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 36 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Projektový manažer (Celkem: 1 261 hodin) Administrátor projektu (Celkem: 1 260 hodin) Hodnotitel vzdělávání (Celkem: 1 260 hodin)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	107	128	119,6
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	964	1010	104,8
Muži	---	41	---
Ženy	---	87	---

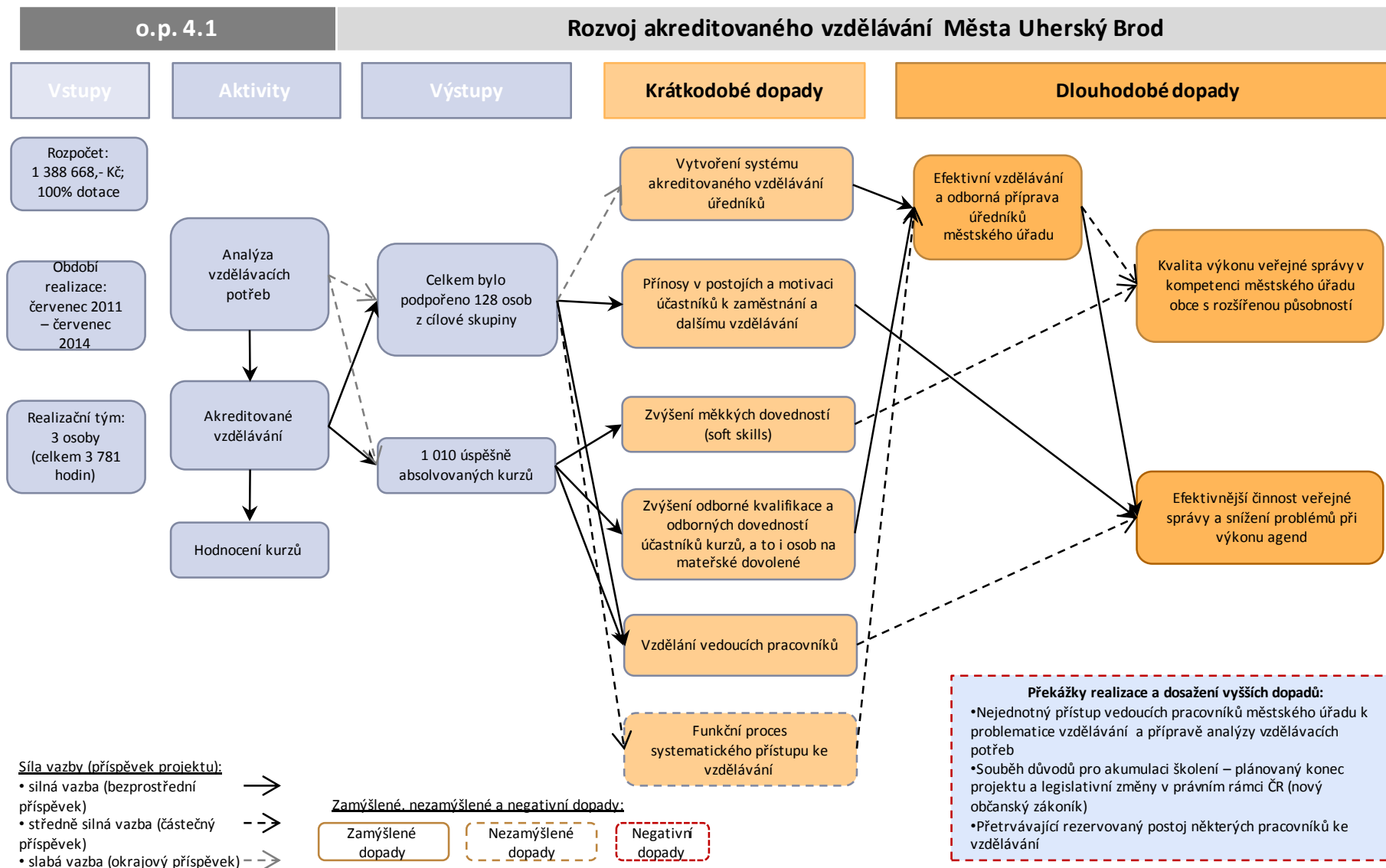
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření a dalších informačních zdrojů.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

Teorie změny projektu



4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)

Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše vysoký	
	Kvalifikační úroveň zaměstnanců byla po provedených školeních zvýšena a prohloubena. Toto zvýšení se týkalo v největším objemu odborných dovedností. Rozvoj měkkých dovedností probíhal zejména u vedoucích pracovníků. Školení byla přizpůsobována aktuálním požadavkům jednotlivých odborů v průběhu projektu.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na řešení zaměstnanosti.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na řešení zaměstnatelnosti účastníků.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na ekonomickou situaci účastníků.	
Dopad na sociální statut účastníků	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na sociální statut účastníků.	
Dopad na rovné příležitosti	Spíše nízký	
	Řešení rovných příležitostí není hlavním cílem projektu. Při jeho koncipování však bylo navrženo, aby do školení byli zahrnuti i zaměstnanci, kteří jsou v průběhu jeho realizace na mateřské nebo rodičovské dovolené. Díky tomu si tito zaměstnanci udržovali a prohlubovali svoji odbornost a dovednosti a měli usnadněný návrat do práce.	
Dopad na další klíčové aktéry	Nerelevantní	
	V rámci projektu nejsou řešeni klíčoví aktéři.	
Systémové dopady	Spíše nízké	
	Ačkoliv systémové dopady nebyly primárním cílem projektu, došlo díky realizaci projektu k iniciaci systémového přístupu ke vzdělávání. Projekt se stal nezamýšleně pilotním ověřením tohoto přístupu ke vzdělávání.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Při přípravě a realizaci projektu byl prováděn výběr účastníků zahrnutých do školení pouze na základě jimi vykonávaných agend.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Objem školení byl plánován tak, aby nadměrně nevytěžoval zaměstnance konkrétních organizačních útvarů a zaměstnanci byli vysíláni pouze na ta školení, která reálně potřebují pro výkon dané pozice.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu významně přispívaly k dosaženým přínosům bez přispění jiných faktorů.

Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob ve srovnatelném postavení.
Mrtvá váha	<i>částečně potvrzeno</i>	Projekt je svým rozsahem vzdělávání pro příjemce výjimečný a do vzdělávání jsou zahrnuty aktivity, které nebyly v minulosti řešeny nebo zcela okrajově. Stejně jako je kvalitativně nový systémový přístup k plánování školení při úvodní analýze vzdělávacích potřeb. Část školení realizovaných v rámci projektu by však byla realizována i bez jeho podpory z OPLZZ.
4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)		
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly z větší části vyřešeny	
4.2.4 Nezamýšlené dopady		
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ano	
Nezamýšlené dopady	<p>Díky realizaci projektu byl de facto nastaven a funkčně ověřen systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců příjemce.</p> <p>Po úpravě organizace školení v průběhu realizace projektu (více běhů školení) byl vytvořen předpoklad pro dosažení vysokého podílu proškolených osob a tento předpoklad byl i reálně dosažen.</p>	
4.2.5 Negativní dopady		
Existence negativních dopadů projektu	Ne	
Negativní dopady	---	

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů

Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Z větší části užitečný
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	---

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	Ano – aplikace/modifikace inovace z hlediska organizace a cílové skupiny <ul style="list-style-type: none"> • možnost změny lektora v průběhu školení • úprava konkrétního obsahu školení na potřeby příjemce • školení zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené • školení v místě příjemce (odpadá dojíždění a snižování výkonnosti příjemce)
-----------------------------------	---

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Příjemce prováděl kontinuální vyhodnocování kvality školení (hodnotili účastníci) a na základě tohoto hodnocení byly prováděny úpravy obsahu školení, případně byl změněn i způsob vedení školení ze strany lektora.

Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> • neprobíhalo – relevantní klíčoví aktéři nejsou identifikováni

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt „Rozvoj akreditovaného vzdělávání Města Uherský Brod“, lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný. Projekt v plné míře splnil základní očekávané cíle a přispěl ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců příjemce (účastníků). Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců a iniciace systematického přístupu ke vzdělávání
- Dopady pro cílovou skupinu: získání nových informací uzpůsobených reálným potřebám a běžně řešené praxi při výkonu svěřených agend

1) Dopady pro příjemce dotace: zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců a iniciace systematického přístupu ke vzdělávání

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou jedním ze základních a nezbytných předpokladů pro efektivní a kvalitní výkon veřejné správy příjemce. Vzdělávání účastníků upravuje zákon 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, který definuje minimální povinný objem absolvovaných školení na 18 dnů v průběhu 3 let.

Před realizací projektu bylo obvyklou praxí příjemce ale i ostatních obcí a měst, že školení nebyla prioritním tématem a jejich systematické řízení bylo relativně jednoduché na principu, kdy si zaměstnanec sám vybral školení a vedoucí pracovníky bylo obvykle schváleno (v případě dostatku prostředků v rozpočtu města). Chyběla zde koordinace a plánování těchto školení, dohled na jejich kvalitu a zaměření i soulad s konkrétními potřebami pro efektivní fungování města.

Realizace projektu měla z pohledu příjemce 2 základní motivy:

- **zlepšení kvalifikace zaměstnanců** prostřednictvím školení prováděných u příjemce a upravených pro konkrétní potřeby příjemce a účastníků,
- **pokrytí finančních nákladů** na vzdělávání z externích nákladů (snížení náročnosti na rozpočet příjemce).

Zásadní změnou po realizaci projektu je tedy systémový přístup ke vzdělávání pracovníků úřadu. Vzdělávací aktivity jsou nyní koordinovány shora, vedoucí pracovníci určují prioritní oblasti vzdělávání pro své podřízené tak, aby tyto oblasti korespondovaly s náplní jejich pracovní činnosti. Soulad náplně kurzů a vzdělávacích potřeb zaměstnanců zajišťuje provedená analýza potřeb. Její realizace vlastními silami příjemce dotace se velmi dobře osvědčila, protože umožnila příjemci identifikovat reálné požadavky MÚ a současně sloužila jako podklad při koordinaci všech projektem realizovaných aktivit.

V rámci projektu byla realizována ucelená sada školení a vzdělávacích kurzů (viz kapitola 4.1), které byly vybrány na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb.

Jednotlivá školení byla v průběhu realizace projektu průběžně upravována a uzpůsobována potřebám příjemce. Tyto úpravy probíhaly dvojím způsobem:

- **úprava obsahu školení před jeho realizací** – prezentace a školící materiály byly vždy zaslány příjemci předem k připomínkování. Toto připomínkování prováděl zejména vedoucí pracovník, do jehož kompetence dané školení spadá (např. školení na stavební řád připomínkoval vedoucí odboru stavebního úřadu),

- **úprava obsahu školení s ohledem na legislativní změny během realizace projektu** – úpravy řady dílčích školení v souvislosti se změnou občanského zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), který má významný dopad do mnoha agend řešených příjemcem.

Ke zlepšení koordinace jak vzdělávacích aktivit, tak celkového řízení zaměstnanců pomohli vedoucím pracovníkům kurzy zaměřené na zlepšení soft skills, manažerských dovedností, motivování zaměstnanců, atd. Dovednosti získané/posílené při „měkkých“ školeních jsou využívány při běžném řízení pracovního týmu i při vedení hodnotících pohovorů a nastavování hodnotících kritérií zaměstnanců.

Pro jednotlivé pracovníky je zcela zásadní výhodou vzdělávání přímo v místě pracoviště, díky čemuž jim odpadá náročné cestování za vzděláním do větších měst. Posun v jejich přístupu ke vzdělání zapříčinil také nový systém jejich personálního hodnocení, který je provázán se systémem odměňování. Z hodnocení prováděných příjemcem dotace i evaluátorem vyplývá, že přínos této aktivity byl hodnocen jako vysoký.

Nově je vzdělávání zaměstnanců na městském úřadě vnímáno nikoli jen jako prosté naplňování zákona, nýbrž jako jeden z prostředků k dosažení dlouhodobějších cílů města, například zkvalitňování služeb pro občany. Strategický přístup zajišťuje koordinaci kvalifikace pracovníků se strategickými prioritami města i vyšších administrativních celků (kraj, stát, EU). Vzdělávací systém také zajišťuje reakci na případně legislativní a jiné změny dané vnějšími vlivy. V průběhu projektu například kurzy musely být přizpůsobeny zavádění nového občanského zákoníku.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

- **kvalitně zpracovaná analýza vzdělávací potřeb** – byla hlavním podkladem pro projektový plán a řízení projektu (projektový plán)
- **operativní řízení projektu** – zahrnuje primárně průběžnou modifikaci programu školení (časové i obsahové) tak, aby odpovídaly aktuálním požadavkům cílové skupiny
- **podpora vedení příjemce (zejména politické vedení)** – je nezbytná pro úspěšnou realizaci projektu a zejména pro rozvoj vzdělávacích činností po realizaci projektu

2) Dopady pro cílovou skupinu: získání nových informací, uzpůsobených reálným potřebám a běžně řešené praxi při výkonu svěřených agend

Zcela klíčovým dopadem pro cílovou skupinu je prohloubení a zvýšení znalostí a dovedností v agendách zajišťovaných cílovou skupinou a dále v měkkých dovednostech vedoucích pracovníků městského úřadu.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

- **zapojení pracovníků do školení** – je klíčovým faktorem pro úspěšné dosažení cíle – zvýšení znalostí a dovedností cílové skupiny
- **kvalita dodávaných školení** – ve smyslu obsahu i formy školení

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Tento projekt nebyl primárně zaměřen na problematiku rovnosti mužů a žen.

Nicméně jednou z cílových skupin projektu byly i ženy na mateřské/rodičovské dovolené, kterým tak byl významně usnadněn návrat do běžného zaměstnání a zvýšil efektivitu jejich práce po návratu do pracovního procesu. Jejich zapojení je z pohledu příjemce dotace inovativním a velmi vstřícným a oceňovaným přístupem ke školení pracovníků úřadu.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Před realizací projektu příjemce identifikoval možné riziko nedostatečné kvality lektorů a vzdělávacích kurzů dodávaných externím dodavatelem. Toto riziko bylo předem ošetřeno při nastavování zadávací dokumentace a ve smlouvě s dodavatelem vzdělávacích kurzů a lektorů, kde byla příjemci poskytnuta možnost požadovat změnu v zaměření kurzu a v krajním případě výměnu lektora. Tímto opatřením příjemce výrazně snížil dopad naplnění rizika nízké kvality vzdělávání.

Významným rizikem, které příjemce očekával již před započítáním projektu, byl průběh veřejné zakázky na dodavatele akreditovaných vzdělávacích kurzů. Toto riziko se bohužel projevilo ve vyšší než původně očekávané míře - do prvního kola výběrového řízení se nepřihlásil žádný zájemce, příjemce dotace byl proto nucen zmírnit původní kvalifikační požadavky na uchazeče vzdělávání. V druhém kole s méně přísnými požadovanými kvalifikačními požadavky podal nabídku dostatek uchazečů. Nicméně celý průběh se značně zkomplikoval a prodloužil odvoláváním zájemců proti rozhodnutí příjemce, kdy vyřadil některé uchazeče z důvodu nesplnění kvalifikačních předpokladů.

Riziko bylo také spatřováno v nenaplnění požadovaných indikátorů počtu podpořených osob a počtu absolventů kurzu. To hrozilo z důvodu snižování stavu zaměstnanců úřadu, rizika jejich nemocnosti či možných jiných důvodů pro neúčast na školení. Toto riziko bylo vyřešeno snížením nároků na úspěšné naplnění indikátorů na 75% hranici nejvyšších možných hodnot při přípravě projektu z důvodu předpokládaných objektivních překážek pro jejich naplnění (př. nemocnost zaměstnanců). Díky tomuto opatření byly finální indikátory projektu realisticky stanoveny a v závěru projektu úspěšně naplněny. Zde příjemce uplatnil své bohaté zkušenosti s realizací projektů financovaných ze strukturálních fondů a nutnost správného nastavení a sledování indikátorů.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Jednou z **interních překážek** pro úspěšnou realizaci projektu byla účast cílových skupin na vzdělávacích kurzech. Zpočátku realizace byl tento problém řešen kurzy v malých skupinkách, které se snáze sešly a průběh vzdělávání tak nenarušoval běžný chod úřadu. Toto řešení se však po čase ukázalo jako neefektivní, neboť zde byla zbytečná potřeba výrazně vyššího počtu odučených hodin, vyšších nároků na školitele a celkovou koordinaci všech školících běhů. Alternativním řešením, které se příjemci osvědčilo, pak bylo školení mimo úřední dny/hodiny a ve větších skupinách.

V některých částech realizace projektu byla zaznamenána nižší podpora vedení příjemce, zejména kvůli změně ve složení vedení města a městského úřadu. Pro realizaci a zejména udržení projektu je

zcela zásadním tlak vedení úřadu na kontinuální školení pracovníků a zejména jejich strategické řízení, aby byla stále v souladu s reálnými potřebami fungování úřadu.

V přípravné fázi projektu ani v průběhu jeho realizace se do projektu aktivně nezapojily osoby, které mají u příjemce v gesci oblast personalistiky, ačkoliv by to pro samotný projekt a jeho udržitelnost bylo přínosné. Důvodem byla neochota pracovat tzv. „navíc“. Zapojení personalistů tak bylo po celou dobu příprav a samotné realizace zcela okrajové.

Někteří účastníci v konečné fázi projektu, kdy došlo k časové kumulaci školení, byli projektem „unavení“ a jejich spolupráce a komunikace s nimi nebyla optimální. Obecně lze říci, že se jednalo o jednotlivé případy a při celkovém počtu školených osob o vcelku obvyklý, i když z pohledu projektu málo přínosný, jev. S ohledem na zpoždění projektu kvůli výběrovému řízení na dodavatele školení a časovému náběhu platnosti občanského zákoníku (externí faktory) nebylo reálné tyto problémy eliminovat.

Realizace projektu byla také ovlivněna **externími faktory**, zejména pak odvoláváním některých zájemců o veřejnou zakázku proti rozhodnutí příjemce. Vypořádání těchto odvolání pak vedlo k významnému pozdržení realizace samotné zakázky.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Spíše vysoké – úpravou zapojení a využití projektových vstupů by bylo možné dosáhnout dílčích zlepšení a vyššího přínosu pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu ¹	11 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	203 podpořených osob ²
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Vysoká – dosažené výsledky byly udrženy

I. Účinnost a hospodárnost projektu

S ohledem na zaměření a cíle projektu, kterým je zvýšení kvality a výkonnosti veřejné správy prostřednictvím akreditovaného vzdělávání, lze **zvolené klíčové aktivity projektu** považovat za **optimálně zvolené**. Žádná z klíčových aktivit projektu není nadbytečná, tj. její vynechání z projektu by nemělo žádný vliv na dosažené výstupy, dopady a výsledky projektu.

S danými zdroji bylo možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků/přínosů, avšak jedná se o faktory čistě interní u příjemce – v případě ideální spolupráce všech zaměstnanců při realizaci projektu. Disponibilní (využití) zdroje však byly využity tak, že docházelo de facto k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Samotná kvalita vzdělávání (jednotlivých školení) byla v průběhu projektu kontinuálně sledována a vyhodnocována na díky kontrole kvality byla dodaná školení pro účastníky velmi přínosná, což vychází z hodnocení jednotlivých školení účastníky.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu činila **10 849 Kč**. Při celkové ceně dodávaných školení vzešlé z výběrového řízení projektu lze získané výstupy a výsledky označit za hospodárné.

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu. Veškeré vstupy (aktivity a lidské zdroje) byly nezbytné a jejich rozsah byl nezbytný (adekvátní) pro dosažení cílů projektu a hospodárnost projektu tak lze označit za vysokou.

V rámci projektu bylo podpořeno (teoreticky) 203 osob na jeden úvazek projektového týmu (celkem 128 podpořených osob).

Příjemce identifikoval významné neefektivní v administraci projektu. Ačkoliv byla administrace projektu vykonávána oddělením dotací, které je odborným útvarům příjemce, docházelo k problémům s administrací díky nejednotné interpretaci pravidel a nároků na výstupy administrace

¹ K interpretaci blíže viz text níže.

² Jedná se o propočtení, reálně bylo podpořeno 128 osob.

ze strany poskytovatele podpory a dále kvůli častým změnám projektového manažera a finančního manažera na straně poskytovatele podpory.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Udržitelnost přínosů je obecně u projektů zaměřených na vzdělávání (a velkou část ostatních podporovaných aktivit v rámci oblasti podpory 4.1 OP LZZ) obtížněji sledovaná a definovaná.

Z pohledu příjemce je udržitelnost projektu zajištěna zejména tím, že systematické vzdělávání zaměstnanců příjemce bude využíváno i v budoucnosti. Dle rozhovoru s příjemcem nelze očekávat využívání tohoto systému v rozsahu stejném jako v případě realizace projektu, ale je velká šance na jeho funkční využívání v rozsahu menším, odpovídajícím běžnému rozpočtu příjemce pro vzdělávací aktivity.

Udržitelnost dopadů pro cílovou skupinu projektu je zajištěna tím, že v rámci školení byla zvýšena kvalifikace a odbornost, které jsou dále využívány, udržovány a rozvíjeny v každodenní praxi.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	82 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	75
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 10 %)</i>	75
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	70
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	100
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	50

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Projekt Rozvoj akreditovaného vzdělávání Města Uherský Brod, lze ve své struktuře označit za vhodný příklad dobré praxe, protože se jedná o jeden jasně cílený projekt bez nadbytečných aktivit a z pohledu cílových skupin a dosavadní praxe zavádí některé inovativní prvky.

Klíčové aktivity projektu byly úspěšně realizovány a nebyly shledány žádné zásadní problémy v jejich účelnosti, užitečnosti, účinnosti, hospodárnosti, udržitelnosti.

Pro příklad vhodné praxe pro další projekty je však u projektů obdobného typu klíčové zajištění jednoznačné podpory politického vedení města a vedení městského úřadu. U hodnoceného projektu byly v tomto faktoru identifikovány rezervy.

Na druhou stranu, byl projektem iniciován strategický přístup k plánování a koordinaci vzdělávacích aktivit u příjemce.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **zajištění podpory vedení příjemce pro projekt a vykonávané aktivity**
specifikace: klíčové pro řízení projektu a zejména udržitelnost
- **kvalitní zpracování analýzy vzdělávacích potřeb a následně plánu projektu**
specifikace: klíčové pro řízení a realizaci projektu
- **výhody zapojení středního managementu příjemce do přípravy a realizace projektu**
specifikace: klíčové pro nastavení rozsahu projektu a jeho řízení

Na základě zkušeností realizátora projektu lze poskytovateli podpory pro obdobně zaměřené projekty doporučit:

- **zjednodušení pravidel pro administraci projektu**

specifikace: nastavení typových projektů, jednotkových nákladů, limitů pro výdaje, díky kterým bude výrazně zjednodušena administrace projektu; díky těmto opatřením se zmírní složitá administrace jednotlivých výdajů, kdy cca 30 % veškerého času na administraci projektu připadá na zpracování a po připomínkách poskytovatele upravování výkazů práce (což je principiálně proti hlavnímu smyslu, pro který je projektový tým sestaven); ze strany poskytovatele mohou být u projektů tohoto typu definovány klíčové aktivity, konkrétní na školení 1 osoby apod. (jako tomu bylo například ve vybraných výzvách IOP, např. č. 9)

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- trvale nízká priorita vzdělávání u řady členu cílové skupiny – někteří pracovníci úřadu nemají o školení zájem dlouhodobě, tento nezáměr byl navíc během projektu podpořen komplikovaným časovým rozložením kurzů z počátku projektu kvůli komplikovanému přizpůsobování se chodu úřadu a v závěru projektu kvůli akumulaci školení v souvislosti s legislativními změnami (nový občanský zákoník)
- nižší důraz vrcholového vedení příjemce na vzdělávání – vedení úřadu se do přípravy projektu (zejména vzdělávacích školení) plně nezapojilo a nemohlo tak dokonale kontrolovat a přizpůsobovat obsah školení reálným potřebám svých zaměstnanců

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu středně vysoké. Zejména nastavení projektu a struktura a rozsah klíčových aktivit je vhodným příkladem pro další příjemce.