



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

PŘÍPADOVÁ STUDIE: zhodnocení přínosů projektu „ODPOVĚDNÝ ZASTUPITEL PRO OTEVŘENOU A HOSPODÁRNOU OBEC“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu	
Název projektu	ODPOVĚDNÝ ZASTUPITEL PRO OTEVŘENOU A HOSPODÁRNOU OBEC
Číslo projektu	CZ.1.04/4.1.00/B6.00019
Oblast podpory	Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
Zaměření projektu	Vzdělanost představitelů měst a obcí České republiky
Cíl projektu	Zvýšení kompetencí představitelů měst a obcí České republiky
Příjemce dotace	Svaz měst a obcí České republiky
Adresa	5. května 1640, Praha 14000
Projektový manažer	Lada Fógelová, Dis. (fogelova@oz.smocr.cz)
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	22 204 338 Kč; 100 % (před ukončením projektu)
Termín realizace	1. ledna 2014 – 30. listopadu 2015
Místo realizace a území dopadu	Hlavní město Praha, celá ČR
Webová adresa	http://www.vzdelanyzastupitel.cz/odpovedny-zastupitel/odpovedny-zastupitel-pro-otevrenou-a-hospodarnou-obec.aspx
1.2 Přehled terénního šetření	
Příjemce dotace	Řízený rozhovor (5. 6. 2015, Lada Fógelová, Dis., projektová manažerka; Mgr. Jan Mareš, manažer pro vzdělávání)
Cílová skupina a klíčoví aktéři	Dotazníkové šetření (ukončené 7. 7. 2015, zastupitelé obcí, vyplnilo celkem 51 respondentů) Dotazníkové šetření (ukončení 7. 7. 2015, zaměstnanci obcí, vyplnilo celkem 17 respondentů)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy

PROJEKT: ODPOVĚDNÝ ZASTUPITEL PRO OTEVŘENOU A HOSPODÁRNOU OBEC

Příjemce: Svaz měst a obcí České republiky
Výše dotace: 22 204 338 Kč

Místo: celá ČR
Termín realizace: 1. 1. 2014 – 30. 11. 2015

CÍL PROJEKTU

Cílem projektu Odpovědný zastupitel bylo na základě realizace vzdělávacích programů a zprovozněním systému komplexních služeb zvýšit efektivitu, transparentnost a kvalitu rozhodovacích procesů na úrovni měst a obcí, jejichž nositeli jsou místní zastupitelé a zaměstnanci měst a obcí.

Cílem projektu mělo být dosaženo vytvořením nabídky podpůrných služeb komplexního charakteru pro cílovou skupinu zastupitelů a zaměstnanců obcí a měst zaměřených na zkvalitnění práce a zvýšení kompetencí.

Dílčí cíle:

- zajistit odborný servis pro CS při výkonu funkcí
- zpřístupnit znalosti CS formou školení a e-learningu
- zefektivnit práci obcí vytvořením uceleného seznamu nejpoužívanějších vzorů dokumentů a podání a přispět k větší právní jistotě občanů
- posilovat kvalitu řízení rozvoje obcí a posílit vazbu strategického řízení na proces rozpočtování

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

V rámci projektu byla realizována řada aktivit pro cílovou skupinu, které navazovaly na výše vymezené cíle. Těmito aktivitami bylo:

- vytvoření webové platformy se vzory dokumentů a podání

- vytvoření vzdělávacích modulů se zaměřením na postavení obcí podle nového občanského zákoníku
- vzdělávací semináře pro zastupitele v kombinaci s pilotní realizací "dnů zastupitelů" a kurzy základních znalostí pro starosty
- rozšíření služeb odborného poradenství
- vytvoření a distribuce Příručky pro člena zastupitelstva obce
- poradenství a metodická pomoc v řízení rozvoje měst a obcí a nakládání s majetkem
- propagace a šíření výsledků projektu



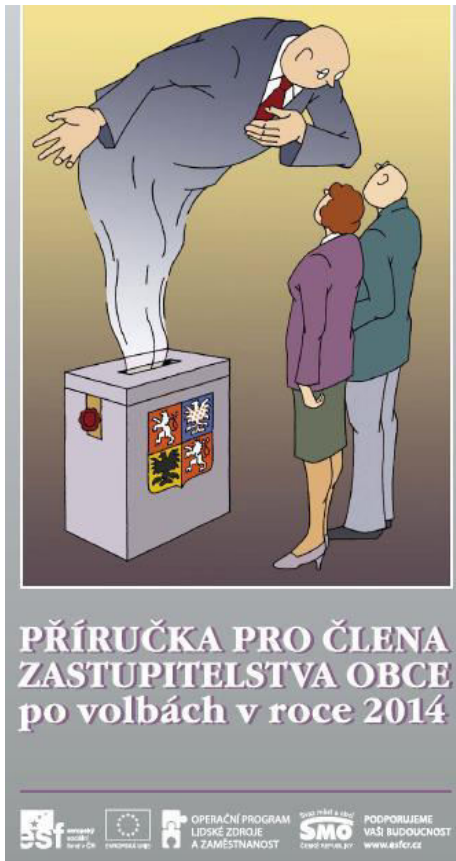
Den zastupitelů

CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

V rámci projektu byla cílové skupině poskytnuta školení, poradenství i listinné příručky. Z provedeného průzkumu plyne, že všechny poskytnuté výstupy či aktivity byly cílovou skupinou vnímány kladně a přínosně. Nejvýrazněji bylo toto kladné hodnocení patrné u aktivity poskytování bezplatného právního poradenství pro cílovou skupinu. Tato aktivita byla rovněž

cílovou skupinou nejčastěji zmiňována při dotazu na nejpřínosnější aktivitu projektu.

Mezi ostatní nejlépe hodnocené aktivity a výstupy pak patřila Příručka pro členy zastupitelstva obcí, která je volně k dispozici ke stažení na stránkách příjemce a rovněž byla vytištěna a distribuována do každé obce a města v ČR. Příručku využívají jak zastupitelé, tak i zaměstnanci obcí.



Příručka pro člena zastupitelstva obce

Dále pak je velice kladně hodnocen přínos vytvořené webové platformy, kde jsou umístěny vzory dokumentů a podání včetně stručného popisu situace (komentáře), kdy a jak se vzory použijí. V rámci projektu tak vznikly vzory dokumentů zasazených do specifických podmínek obce. Jako příklady lze uvést: vzory smluv podle nového občanského zákoníku, vzor jednacího řádu zastupitelstva obce, rady obce, komisí rady a výborů zastupitelstva obce; vzory jednotlivých úkonů ve správním řízení (zahájení řízení, protokol, předvolání, rozhodnutí), vzor rozhodnutí o přestupku, vzor správného vyplnění pokutového bloku, vzor formuláře na návrh zrušení trvalého pobytu a vzor rozhodnutí

o zrušení trvalého pobytu, vzor odmítnutí poskytnutí informace či sazebníku podle zákona o svobodném přístupu k informacím, vzor pracovní smlouvy, vzor výpovědi, vzor pro vymáhání pohledávek obce, vzor majetkového přiznání, vzor jednoduché zadávací dokumentace a úkonů zadavatele, vzory úkonů ve stavebním řízení, vzory obecně závazných vyhlášek a nařízení obce, atd.



Webová platforma se vzory dokumentů a podání

Přes 90 % zastupitelů obcí a měst, kteří se účastnili průzkumu, si myslí, že se projektu podařilo naplnit své cíle, přičemž jen minimum oslovených v projektu nějakou aktivitu postrádalo či mělo návrh na změnu nebo doplnění. Z těchto výsledků lze usuzovat, že projekt byl nastaven vhodně a reflektoval potřeby cílové skupiny, které se mu zároveň podařilo saturovat.

PŘEKÁŽKY

- ❖ Nemožnost navýšit počet výtisků Příručky pro člena zastupitelstva obce, jelikož počet výtisků stanovila hodnotící komise při hodnocení projektu.
- ❖ Nutnost dodatečně zařadit do rozpočtu projektu honoráře na externí oponenturu výstupů.
- ❖ Časté obměny pracovníků na straně poskytovatele dotace / externího administrátora.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše vysoký Účastníci si zvýšili své znalosti především v oblasti nového občanského zákoníku. Dále budou školeni zastupitelé v oblasti svých kompetencí při řízení obce či města. Díky bezplatné právní poradně i webové platformě se vzory dokumentů a podání si pak účastníci rozšířili i obecné právní povědomí pro správu obce či města.
Systémové dopady	Spíše vysoký Jelikož realizace projektu nebyla dosud ukončena, nemohly se systémové dopady v plné míře projevit. Využívání bezplatné právní poradny, příkladů dobré praxe, vzorů podání a smluv či i příručky pro zastupitele, by však mělo vést k efektivnějšímu řízení obcí a měst.
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký Dopad projektu na kvalitu poskytovaných služeb se projeví v plné míře až po delší době. Realizace projektu nebyla dosud ukončena, nebylo tak možné tyto efekty plně zhodnotit. Do budoucna se však očekává, že přínosy pro další klíčové aktéry projeví.
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	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům 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	
Dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Svaz měst a obcí České republiky
Kategorie příjemce	5. května 1640, 14000 Praha
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Svaz měst a obcí, který je příjemcem dotace, dlouhodobě spolupracuje jak se zastupiteli měst a obcí, tak s jejich zaměstnanci.
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	ANO
2.3 Cíle projektu	
<p>Globální cíl projektu:</p> <p>Cílem projektu Odpovědný zastupitel je na základě realizace vzdělávacích programů a zprovozněním systému komplexních služeb zvýšit efektivitu, transparentnost a kvalitu rozhodovacích procesů na úrovni měst a obcí, jejichž nositeli jsou místní zastupitelé a zaměstnanci měst a obcí.</p> <p>Hlavní cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýšit efektivitu, transparentnost a kvalitu rozhodovacích procesů na úrovni měst a obcí. ○ Rozšířit zdroje potřebných odborných informací pro pracovníky měst a obcí. ○ Zvýšit důvěru občanů v činnost veřejné správy. 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • zastupitelé územních samosprávných celků, zejména malých a středních obcí a měst • zaměstnanci obcí a měst v České republice

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

V rámci projektu vznikla online platforma sdružující vzory a návody více než 150 dokumentů potřebných pro vedení obce. Šlo například o vzor jednacího řádu zastupitelstva obce či vzor pro vymáhání pohledávek obce.

Byly vytvořeny dvoudenní vzdělávací moduly pro cílovou skupinu vedoucích představitelů měst a obcí, které proběhly v každém kraji. Semináře byly doplněny o e-learningové materiály a byly zaměřené hlavně na znalosti zákona o obcích a Nového občanského zákoníku.

Po komunálních volbách na podzim 2014 poté proběhly vzdělávací kurzy pro nové zastupitele obcí a pro starosty s cílem pomoci nově zvoleným zorientovat se ve vedení a správě své obce a zároveň podpořit spolupráci jednotlivých obcí.

Obcím byla zároveň poskytnuta možnost odborných poradenských služeb, které vycházely z dřívějšího projektu Vzdělaný zastupitel, nicméně byly rozšířeny o okruh uživatelů z řad zaměstnanců obcí a byly zařazeny další informace, které tato cílová skupina často řeší – správní právo, místní poplatky, uzavírání smluv, ad.

Po komunálních volbách byla také pro nově zvolené i stávající zastupitele inovována Příručka pro člena zastupitelstva obce, která zahrnuje legislativní změny ve veřejném právu a další potřebné informace pro danou cílovou skupinu.

Projekt se zaměřil také na podporu obcí při řešení majetkových a ekonomických problémů. Obcím byla poskytnuta možnost konzultace pro finanční správu obce a při zpracování strategických priorit. Pro porovnání obcí bude také metodou Benchmarkingu zpracováno hodnocení výkonnosti vybraných obcí. **Pro zajištění přenosu dobré praxe při řízení obcí bylo v rámci projektu rovněž vytvořeno dvacet pět případových studií, které popisují inspirativní projekty řešené na úrovni obcí a měst či popisují způsob řešení některých složitých kauz.**

Publicitu projektu zajišťuje v celém jeho průběhu zejména Svaz měst a obcí na svém webu a ve svém měsíčníku a na webových stránkách projektu, pro propagaci bylo také využito krajských setkání, finančních konferencí Svazu měst a obcí a sněm svazu.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	Celkem 3 (z toho jedno ukončeno po odevzdání poslední monitorovací zprávy) 1) PODLIM na „Poradenské služby pro obce, benchmarking měst, zpracování analýz a případových studií“ 2) NADLIM na „Výběr dodavatele pro odborné poradenství a školení“ 3) PODLIM na „Technické zpracování Sbírký případových studií“
--	--

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	14 osob
Úvazky	2,62 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 23 měsíců (nicméně projekt ještě není ukončen) <u>Složení projektového týmu:</u> Projektový koordinátor (0,20 úvazku po dobu 7 měsíců) Projektový manažer (1,00 úvazku po dobu 21 měsíců) Finanční manažer do 12/2014 (1,00 úvazku po dobu

	<p>1 měsíce)</p> <p>Odborný garant (0,20 úvazku po dobu 23 měsíců)</p> <p>Manažer pro vzdělávání (1,00 úvazku po dobu 19 měsíců)</p> <p>Lektoři z řad zastupitelů (celkem 2 000 hodin)</p> <p>Školitel lektorů a mentor (celkem 240 hodin)</p> <p>Odborný konzultant pro projektové řízení (celkem 267 hodin)</p> <p>Oponenti odborných výstupů (celkem 216 hodin)</p> <p>Manažer publicity (0,30 úvazku po dobu 7 měsíců)</p> <p>Autoři odborných textů Příručky (celkem 1 100 hodin)</p> <p>Odborník na editorské a korektorské práce (celkem 200 hodin)</p> <p>Finanční manažer (FM) 4/2015 - 11/2015 (1,00 úvazku po dobu 8 měsíců)</p> <p>Asistent/ka realizačního týmu 4/2015 - 11/2015 (0,80 úvazku po dobu 8 měsíců)</p>
--	--

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory (projekt není ukončen)			
	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	2 700	1 461	54,1
Počet podpořených organizací – celkem	1	1	100
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	9	1	11,1
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	3 050	844	24,1

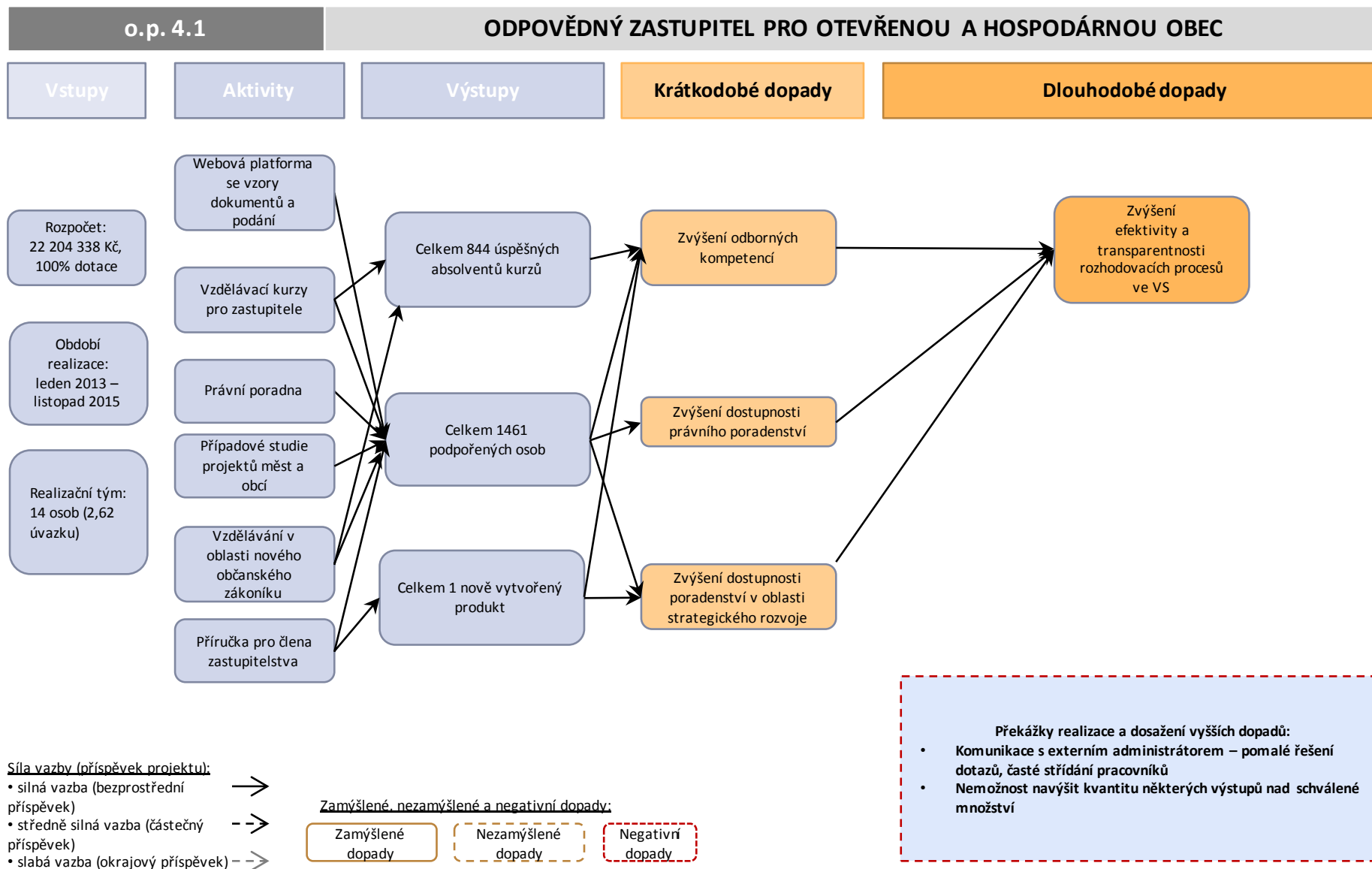
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedeného terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

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	
	Účastníci si zvýšili své znalosti především v oblasti nového občanského zákoníku. Dále budou školeni zastupitelé v oblasti svých kompetenci při řízení obce či města. Díky bezplatné právní poradně i webové platformě se vzory dokumentů a podání si pak účastníci rozšířili i obecné právní povědomí pro správu obce či města.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na sociální statut účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký	
	Dopad projektu na kvalitu poskytovaných služeb se projeví v plné míře až po delší době. Realizace projektu nebyla dosud ukončena, nebylo tak možné tyto efekty plně zhodnotit. Do budoucna se však očekává, že přínosy pro další klíčové aktéry projeví.	
Systémové dopady	Spíše vysoký	
	Jelikož realizace projektu nebyla dosud ukončena, nemohly se systémové dopady v plné míře projevit. Využívání bezplatné právní poradny, příkladů dobré praxe, vzorů podání a smluv či i příručky pro zastupitele, by však mělo vést k efektivnějšímu řízení obcí a měst.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.
Substituce	<i>nepotvrzeno</i>	Efektů nebylo dosaženo na úkor jiných osob
Mrtvá váha ¹	<i>Částečně potvrzeno</i>	Bez poskytnuté dotace by se realizovaly jen vybrané aktivity (např. právní poradna), ale jen pro členy Svazu měst a obcí

¹ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

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 vyřešeny
--	---

4.2.4 Nezamýšlené dopady

Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ne
Nezamýšlené dopady	-

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	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)

4.4 Inovativnost projektu

Využití inovovaných řešení	Ano – aplikace/modifikace z hlediska oboru a území (ČR) Projekt přinesl několik inovací formou vytvoření zcela nových služeb, poskytovaných cílové skupině. Jedná se zejména o: 1. Systém sdílení vzorů dokumentů mezi obcemi - umožnil vznik zásobníku vzorů smluv, podání a vnitřních dokumentů pro obce, jež jsou opatřeny komentáři, jak s nimi pracovat. 2. Využití moderní metody řízení kvality (benchmarkingu) k posílení výkonnosti ÚSC v dosud neřešených, ale ekonomicky významných agendách samostatné působnosti - např. v dosahování úspor v oblasti energetiky, řízení veřejných zakázek apod. 3. Analýzy potřeb obcí v dosud neřešených samosprávných oblastech, např. v energetice, nakládání s majetkem a jiné.
-----------------------------------	---

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce

Přínosy jsou ověřovány na akcích pořádaných příjemcem pro cílovou skupinu a to především formou rozhovorů. Dále pak pomocí sledování distribuce vytvořených výstupů. Pro ověřování přínosů byl rovněž využit on-line dotazník.

U klíčových aktérů nejsou přínosy sledovány.

Ověření přínosů projektu u	<ul style="list-style-type: none"> Skupinové rozhovory či diskuse
-----------------------------------	--

účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none">• On-line dotazník• Jinak – sledování distribuce výstupů
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none">• Nezjišťováno

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako velmi úspěšný, a to jak z hlediska přínosů pro cílové skupiny, tak pro příjemce dotace – Svaz měst a obcí České republiky. Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace: Zvýšení prestiže, získání nových členů a rozšíření nabídky služeb.
- Dopady pro cílovou skupinu: Zvýšení vzdělání CS, získání podpůrných materiálů a poradenství pro výkon zaměstnání.
- Dopady pro okolí a spolupracující subjekty: Zvýšení efektivnosti práce městských a obecních úřadů

1) Dopady pro příjemce dotace:

Projekt nebyl koncipován tak, aby z něj měl primárně získávat benefity příjemce, ale přesto je realizaci projektu i pro příjemce přínosem, a to zejména v oblastech:

- A. Zvýšení dobrého jména organizace
- B. Rozšíření nabídky služeb
- C. Získání nových členů

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Ad A: Díky úspěšné realizaci projektu, která prakticky zasáhla všechny obce a města v ČR (minimálně příručka pro zastupitele byla distribuována do každé obce a města) se zvýšilo povědomí o organizaci příjemce. Jelikož průzkum mezi cílovou skupinou prokázal (více dále), že v podstatě všechny aktivity poskytované projektem jsou vnímány jako přínosné, tak se šíří povědomí o příjemci v pozitivní rovině.

Ad B: Díky projektu mohl příjemce rozšířit nabídku poskytovaných služeb (například vytvoření portálu pro sdílení dokumentů a podání), které zůstanou zachovány i po jeho konci. Tím se zvýšila přínosnost činnosti příjemce pro cílové skupiny.

Ad C: Posledním benefitem projektu, který je do značné míry důsledkem dvou výše uvedených přínosů, je zvýšení počtu členů Svazu měst a obcí. Zvýšením členů, nejen že se příjemci navýší příjem získaný z členských příspěvků, ale především se tím zvýší jeho váha a vliv, což je u tohoto typu organizace významný benefit.

2) Dopady pro cílovou skupinu:

Dopady pro cílovou skupinu byly ověřovány formou dotazníkového šetření. Toto šetření proběhlo zvláště mezi zastupiteli a zaměstnanci obcí a měst. Bylo zaměřeno především na zhodnocení přínosů aktivit, které již v projektu proběhly.

a. Zastupitelé obcí a měst

Hodnocení přínosu jednotlivých aktivit ze strany zastupitelů přineslo tyto výsledky:

Aktivita / výstup	Vysoký	Spiše vysoký	Spiše nízký	Nízký	Nezúčastnil/a, nevyužil/a jsem	Celkem
Webová platforma se vzory dokumentů a podání	33.33 % 17	31.3 % 16	5.88 % 3	0.00 % 0	29.41 % 15	51

Vzdělávací semináře pro zastupitele	19.61 %	25.4 9%	11.7 6%	0.00 %	43.14%	
	10	13	6	0	22	51
Školení pro starosty	23.53 %	13.7 3%	3.92 %	1.96 %	56.86%	
	12	7	2	1	29	51
Vzdělávání v oblasti nového občanského zákoníku (blended- learning)	15.69 %	23.5 3%	5.88 %	0.00 %	54.90%	
	8	12	3	0	28	51
Vzdělávací kurz: Nový občanský zákoník a obce (e-learning)	15.69 %	21.5 7%	3.92 %	0.00 %	58.82%	
	8	11	2	0	30	51
Bezplatná právní poradna	64.71 %	27.4 5%	1.96 %	0.00 %	5.88%	
	33	14	1	0	3	51
Publikace: Případové studie projektů měst a obcí	11.76 %	27.4 5%	13.7 3%	1.96 %	45.10%	
	6	14	7	1	23	51
Publikace: Příručka pro člena zastupitelstva obce	49.02 %	35.2 9%	5.88 %	1.96 %	7.84%	
	25	18	3	1	4	51

b. Zaměstnanci obcí a měst

Hodnocení přínosu jednotlivých aktivit ze strany zaměstnanců přineslo tyto výsledky:

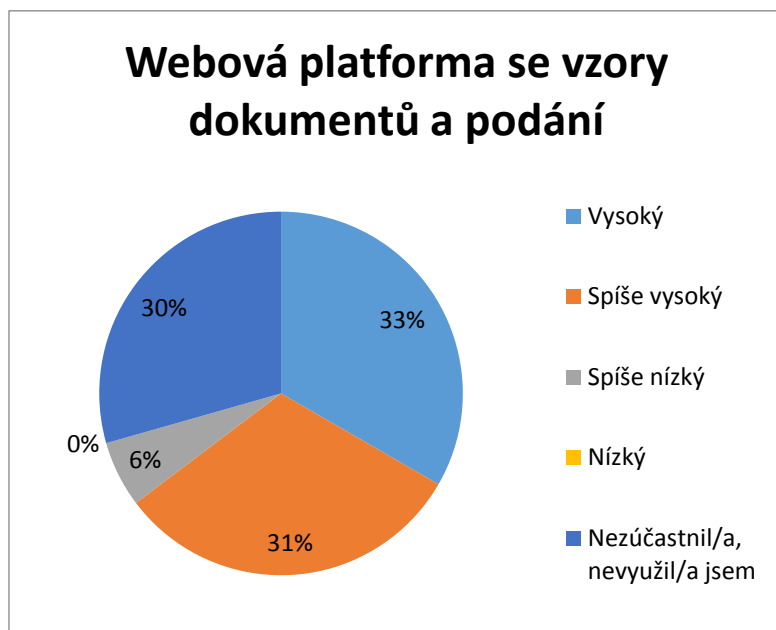
Aktivita / výstup	Vysoký	Spíše vysoký	Spíše nízký	Nízký	Nezúčastnil/a, nevyužil/a jsem	Celkem
Webová platforma se vzory dokumentů a podání	47.06 %	17.6 5%	0.00 %	0.00 %	35.29%	
	8	3	0	0	6	17
Vzdělávání v oblasti nového občanského zákoníku (blended- learning)	17.65 %	41.1 8%	0.00 %	0.00 %	41.18%	
	3	7	0	0	7	17
Vzdělávací kurz: Nový občanský zákoník a obce (e-learning)	17.65 %	29.4 1%	0.00 %	5.88 %	47.06%	
	3	5	0	1	8	17
Bezplatná právní poradna	70.59 %	11.7 6%	11.7 6%	5.88 %	0.00%	
	12	2	2	1	0	17
Publikace: Případové studie projektů měst a obcí	23.53 %	29.4 1%	17.6 5%	0.00 %	29.41%	
	4	5	3	0	5	17
Publikace: Příručka pro člena zastupitelstva obce	58.82 %	23.5 3%	0.00 %	0.00 %	17.65%	
	10	4	0	0	3	17

Webová platforma se vzory dokumentů a podání

Obce při své činnosti potřebují vytvořit celou řadu dokumentů z různých okruhů činnosti. V rámci projektu tak vznikla jednoduchá platforma, kde jsou umístěny vzory dokumentů včetně stručného popisu situace (komentáře), kdy a jak se vzory použijí. Příjemce klade důraz na funkčnost a aktuálnost vzorů. V rámci projektu tak vznikly vzory dokumentů zasazených do specifických podmínek obce. Jako příklady lze uvést: vzory smluv podle nového občanského zákoníku, vzor jednacího řádu zastupitelstva obce, rady obce, komisí rady a výborů zastupitelstva obce; vzory jednotlivých úkonů ve správním řízení (zahájení řízení, protokol, předvolání, rozhodnutí), vzor rozhodnutí o přestupku, vzor správného vyplnění pokutového bloku, vzor formuláře na návrh zrušení trvalého pobytu a vzor rozhodnutí o zrušení trvalého pobytu, vzor odmítnutí poskytnutí informace či sazebníku podle zákona o svobodném přístupu k informacím, vzor pracovní smlouvy, vzor výpovědi, vzor pro vymáhání pohledávek obce, vzor majetkového přiznání, vzor jednoduché zadávací dokumentace a úkonů zadavatele, vzory úkonů ve stavebním řízení, vzory obecně závazných vyhlášek a nařízení obce, atd.

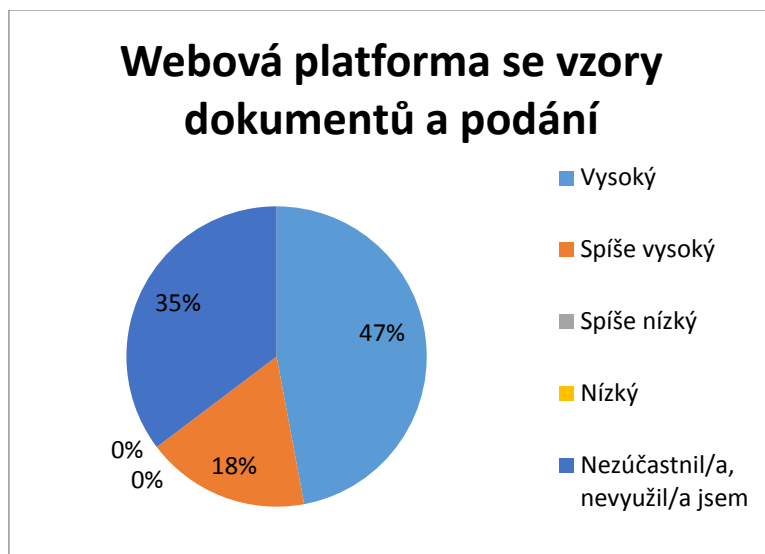
Tuto aktivitu hodnotí zastupitelé i zaměstnanci vesměs kladně. Grafické znázornění hodnocení je uvedeno níže.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 1: Hodnocení přínosu výstupu Webová platforma se vzory dokumentů a podání – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



Graf 2: Hodnocení přínosu výstupu Webová platforma se vzory dokumentů a podání – hodnoceno zaměstnanci

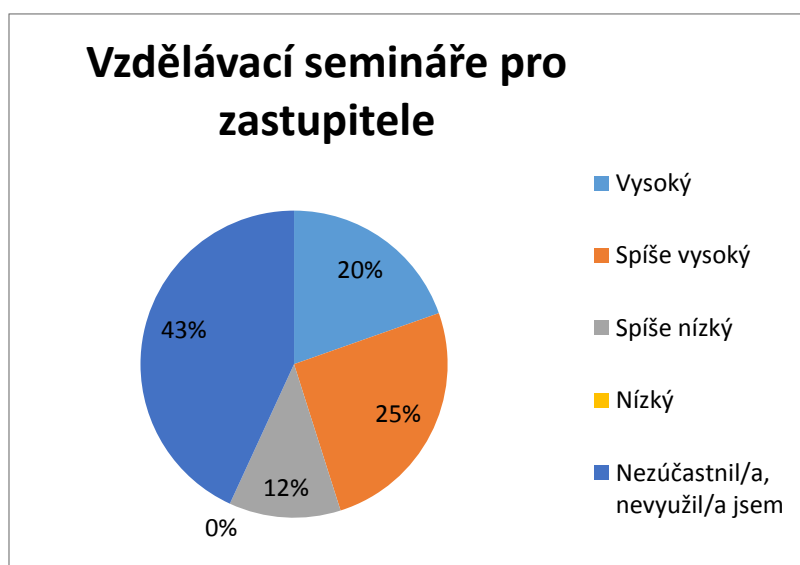
Z výše uvedených grafů je zřejmé, že vzory dokumentů a podání kladněji hodnotí úředníci, než zastupitelé, nicméně jako přínosné je hodnotí s výjimkou 6% zastupitelů všichni dotazovaní.

Vzdělávací semináře pro zastupitele

Aktivita vychází z potřeby vzdělávání zastupitelů zejména v období po komunálních volbách, kdy se mění složení zastupitelstev a přicházejí do nich nováčci. Cílem je pomoci zastupitelům zorientovat se v jejich základních rolích, právech a povinnostech, naučit je v novém kolektivu spolupracovat a komunikovat.

Šetření přínosů bylo prováděno pouze mezi zastupiteli, jelikož aktivita není určena zaměstnancům. Grafické znázornění hodnocení přínosu této aktivity je uvedeno níže.

Zastupitelé obcí a měst



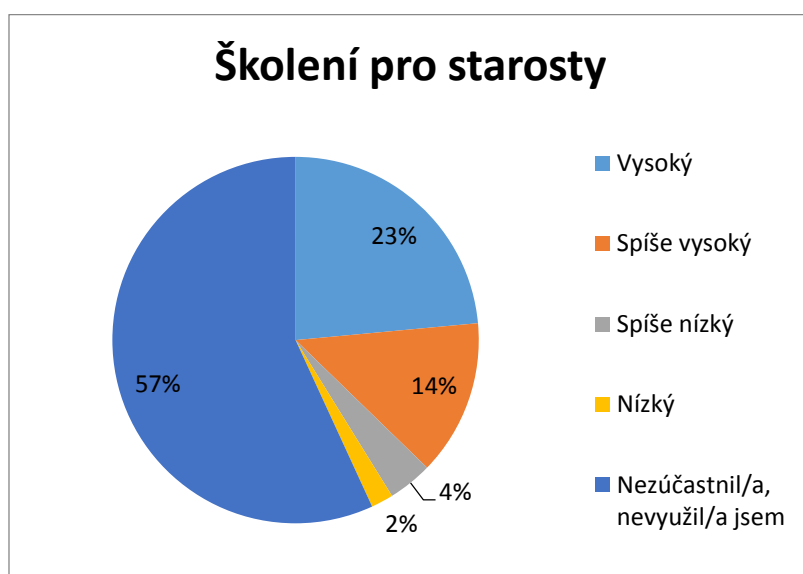
Graf 3: Hodnocení přínosu aktivity Vzdělávací semináře pro zastupitele – hodnoceno zastupiteli

Z výsledků je patrné, že velká část oslovených se aktivity vůbec neúčastní a více než 1/5 z těch, kteří aktivitu absolvovali, její přínos považuje za spíše nízký. Přínos této aktivity tak není vnímán zdaleka tak bezvýhradně pozitivně, jako u jiných aktivit projektu. Přesto však i tuto aktivitu drtivá většina absolventů považuje za přínosnou.

Školení pro starosty

Tento kurz je určen pro nově zvolené popř. znovuzvolené starosty a zaměřen na získání základních informací souvisejících s jejich postavením.

Šetření přínosů probíhalo opět pouze mezi zastupiteli. Kurz je určen primárně pouze starostům a jejich zástupcům.



Graf 4: Hodnocení přínosu aktivity Školení pro starosty – hodnoceno zastupiteli

Vzdělávání v oblasti nového občanského zákoníku (blended- learning)

Aktivita vychází z potřeby prohloubit vzdělávání cílové skupiny s ohledem na účinnost nového občanského zákoníku od roku 2014. Šlo o zcela zásadní změnu soukromého práva (naposledy v roce 1960), která se dotkla všech subjektů v rámci ČR, obcí nevyjímaje.

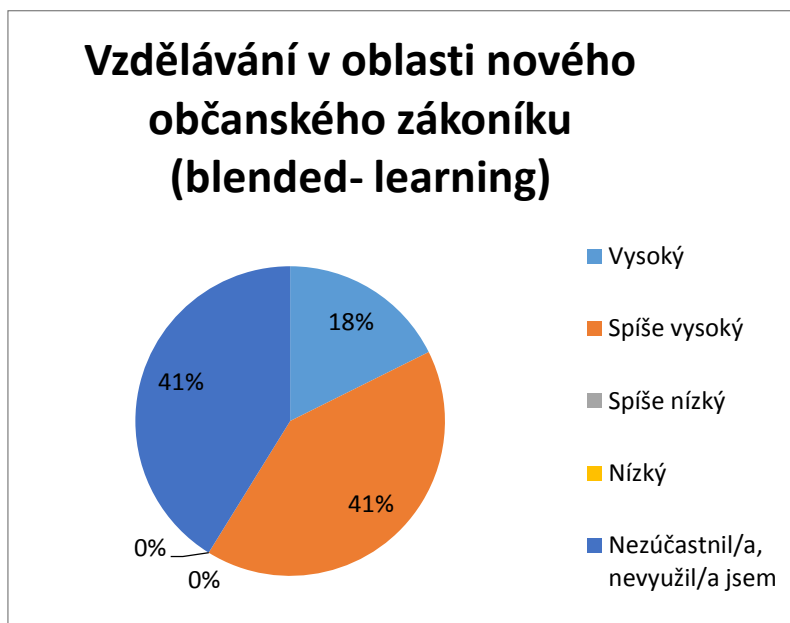
Forma blended-learningu v sobě kombinuje prezenční a e-learningové školení.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 5: Hodnocení přínosu aktivity *Vzdělávání v oblasti nového občanského zákoníku* – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



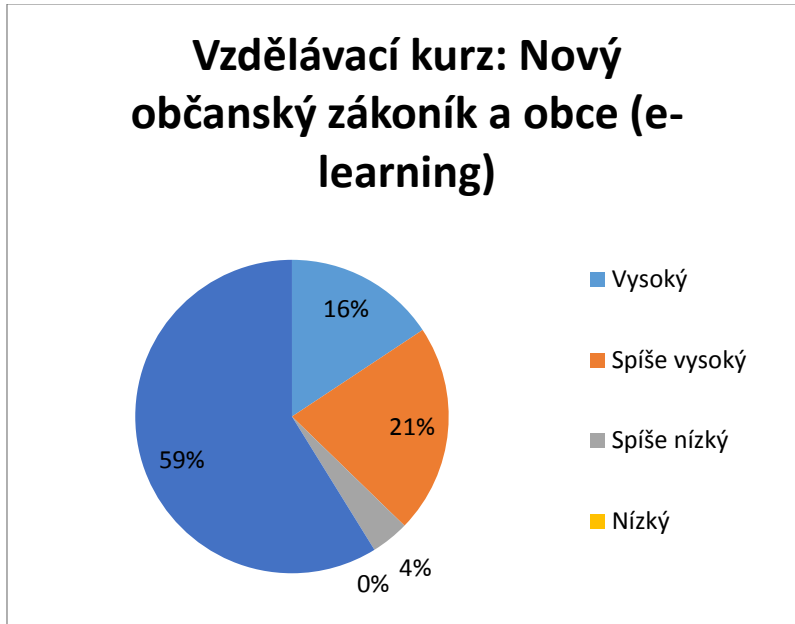
Graf 6: Hodnocení přínosu aktivity *Vzdělávání v oblasti nového občanského zákoníku* – hodnoceno zaměstnanci

Kladné hodnocení přínosů opět jasně převažuje, ačkoliv je již patrné, že jsou přínosy ve velké většině hodnoceny jen jako „spíše vysoké“.

Vzdělávací kurz: Nový občanský zákoník a obce (e-learning)

Náplň vzdělávání je víceméně totožná jako u výše uvedené aktivity, liší se pouze formou, kde je celý kurz koncipován jako čistě e-learningový.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 7: Hodnocení přínosu aktivity *Vzdělávací kurz: Nový občanský zákoník a obce* – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



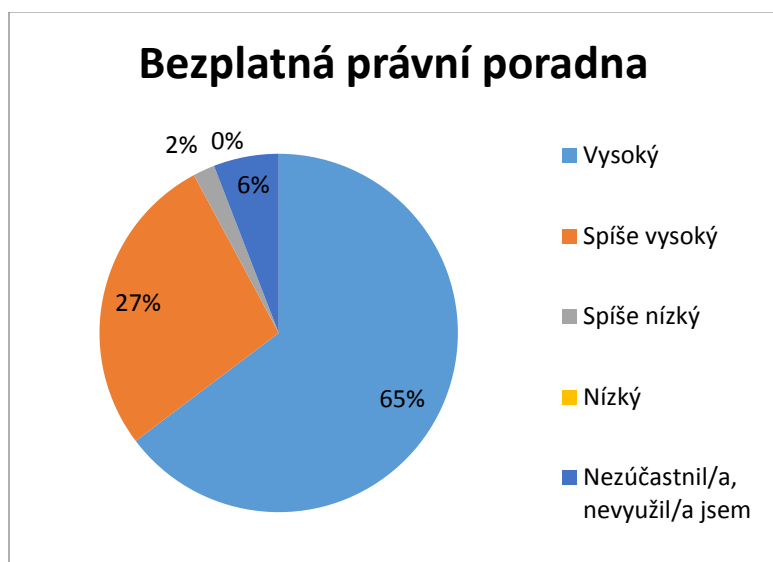
Graf 8: Hodnocení přínosu aktivity *Vzdělávací kurz: Nový občanský zákoník a obce* – hodnoceno zaměstnanci

E-learningový kurz je hodnocen opět převážně pozitivně, ačkoliv hůře, než stejný kurz ve formě blended-learnignu.

Bezplatná právní poradna

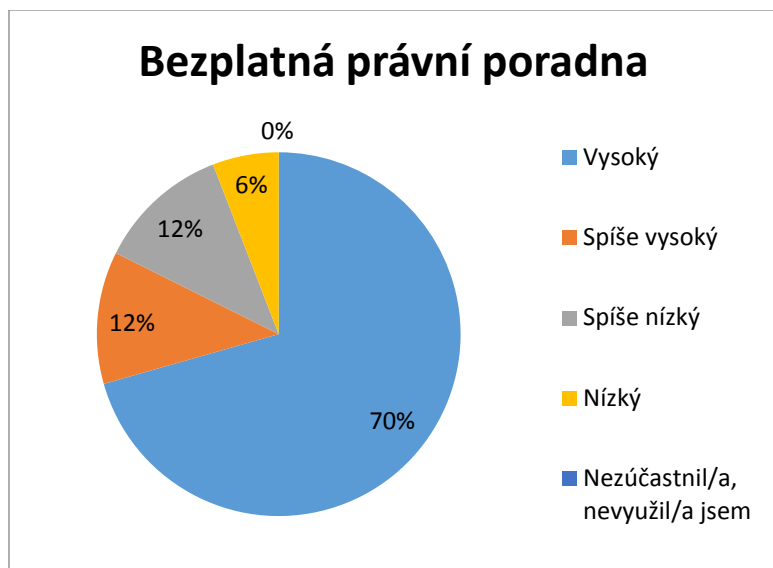
Projekt přinesl rozšíření služeb poradny – díky projektu je možné nyní poskytovat poradenství i nečlenským městům a obcím a navíc nejen zastupitelům, ale i zaměstnancům měst a obcí. Nově byla poradna rozšířena o oblasti, které obce často řeší a jsou k nim četné dotazy: správní řád (např. povolení ke kácení dřevin mimo les, řešení problémů na místních a účelových komunikacích), přestupkové řízení, evidence obyvatel, svobodný přístup k informacím, stavební zákon (povinnosti obce v rámci územního plánování a stavebních řízeních), místní poplatky, pracovní právo, uzavírání smluv (správný postup z hlediska nového občanského zákoníku, upozornění na rizika), projektové poradenství o územně strategických plánovacích procesech.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 9: Hodnocení přínosu aktivity Bezplatná právní poradna – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



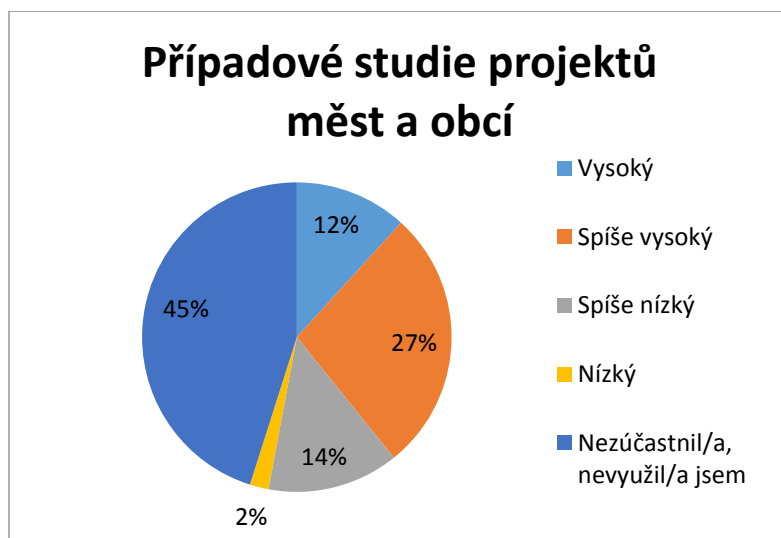
Graf 10: Hodnocení přínosu aktivity Bezplatná právní poradna – hodnoceno zaměstnanci

Z hodnocení přínosů, které plyne z výše uvedených grafů, je zřejmé, že tuto aktivitu vnímá absolutní většina respondentů jako vysoce přínosnou. Takto aktivita byla rovněž nejčastěji zmiňována při dotazu na nejpřínosnější aktivitu projektu.

Publikace: Případové studie projektů měst a obcí

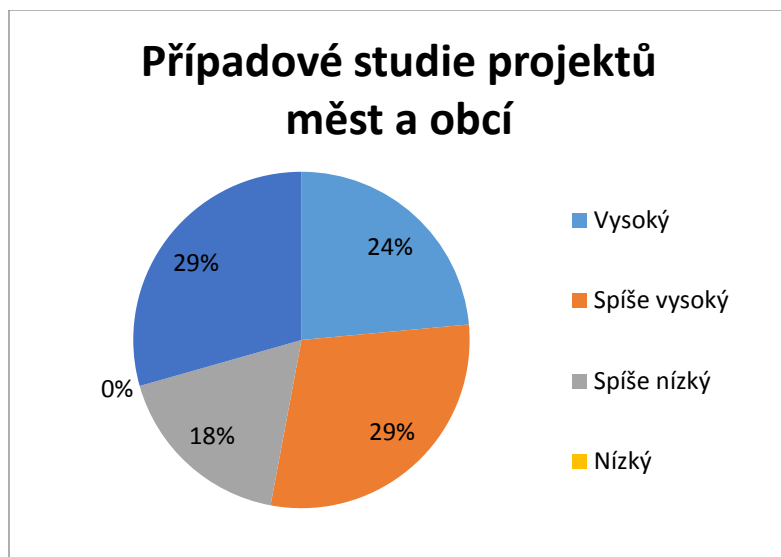
Byly zpracovány případové studie, které prezentují řešení vybraných složitých kauz a inspirativní projekty měst a obcí v nejalčivějších tématech spjatých s jejich samostatnou působností. PS zahrnují i právní rozměr tématu.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 11: Hodnocení přínosu výstupu Případové studie projektů měst a obcí – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



Graf 12: Hodnocení přínosu výstupu Případové studie projektů měst a obcí – hodnoceno zaměstnanci

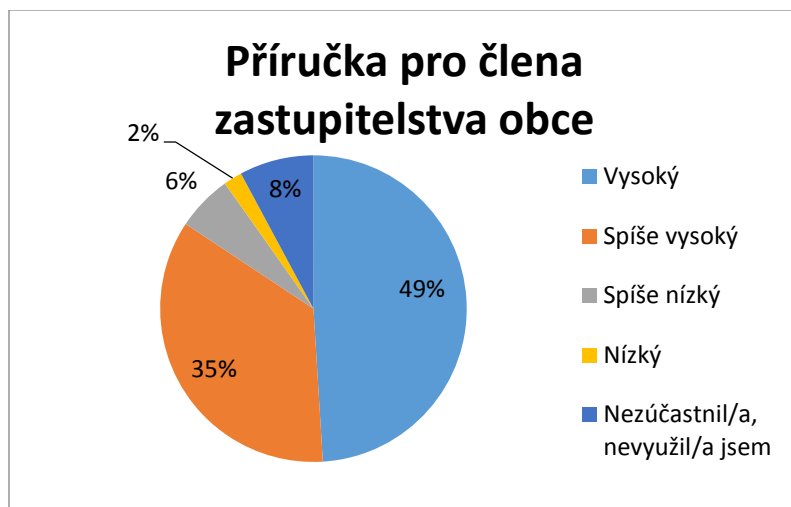
Kladné hodnocení přínosů u této aktivity opět převažuje, z grafů je však patrný největší podíl hodnocení přínosu jako nízkého ze všech ostatních aktivit. Tato aktivita tak zjevně nabízí prostor pro zlepšení či revizi.

Publikace: Příručka pro člena zastupitelstva obce

Příručka slouží jako praktický průvodce pro všechny volené představitele samospráv (cca 62 500). Příručka je určena nejen prvně zvoleným zastupitelům, ale i těm, kteří byli zvoleni opakovaně, protože reaguje na aktuální legislativní změny (např. účinnost NOZ aj.) v oblasti VS. Obsahem zhruba 200 stránkové publikace jsou témata týkající se činností a legislativy spojené především se samosprávnými pravomocemi obce. Příručka nově klade důraz na principy dobré správy, výkonnosti a transparentnosti rozhodovacích procesů ve veřejné správě a reaguje na potřebu hledat racionální úspory v rozpočtech obcí a další aktuální problémy zastupitelů.

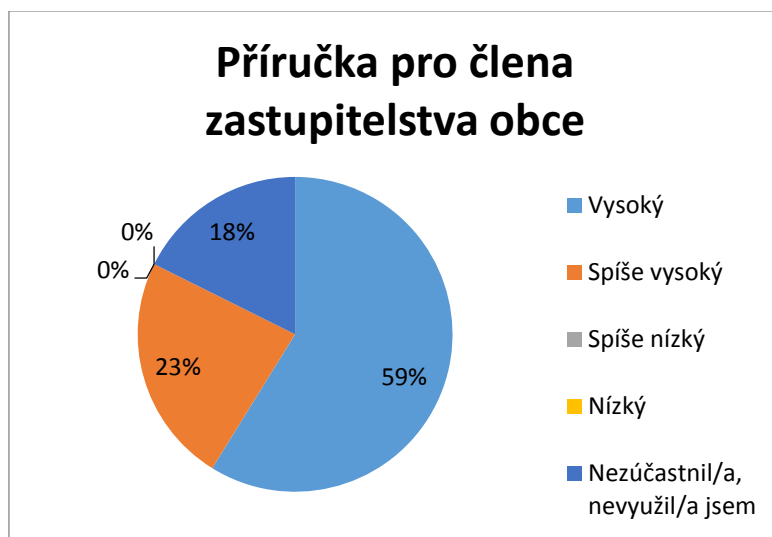
Příručka je sice primárně určena zastupitelům, ale praxe ukazuje, že ji často využívají i zaměstnanci, proto byl průzkum přínosů dělán i mezi zaměstnanci obcí a měst.

a. Zastupitelé obcí a měst



Graf 13: Hodnocení přínosu výstupu Příručka pro člena zastupitelstva obce – hodnoceno zastupiteli

b. Zaměstnanci obcí a měst



Graf 14: Hodnocení přínosu výstupu Příručka pro člena zastupitelstva obce – hodnoceno zaměstnanci

Z průzkumu plyne, že paradoxně je příručka pro zastupitele kladněji vnímána zaměstnanci obce. Jinak je z výsledků patrné, že tento výstup obě cílové skupiny považují za přínosný.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem úspěchu projektu, respektive faktu, že jsou aktivity a výstupy projektu vnímány s absolutní převahou pozitivně a přínosně, je skutečnost, že žadatel s cílovou skupinou dlouhodobě pracuje a má dokonale zmapovány její aktuální potřeby a možnosti. Díky tomu pak dokáže nastavit aktivity tak, aby byly co nejefektivnější co do obsahu i formy.

Dalším významným faktorem úspěchu bylo vybrání kvalitního dodavatele vzdělávacích služeb, který má s poskytováním obdobných kurzů již dlouhodobé zkušenosti a dokáže podat látku zajímavou formou.

3) Dopady pro okolí a spolupracující subjekty:

Zvýšení efektivity práce městských a obecních úřadů, jakožto i jejich politických reprezentací se může projevit až v dlouhodobém horizontu. V tuto chvíli tak dopad projektu na okolí nelze relevantně hodnotit, a to i s ohledem na fakt, že projekt dosud neskončil.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Zda bude dosaženo zvýšení efektivity práce obecních a městských úřadů bude do značné míry záležet na tom, jak dokáží absolventi projektu využívat nabyté vědomosti v praxi a jak dokážou nadále využívat služby poskytované příjemcem.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl na tuto problematiku zaměřen a nepřinesl tak ani žádné významné přínosy v této oblasti.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Naplnění a překonání očekávaných rizik

Následující rizika byla identifikována příjemcem při zpracování projektové žádosti:

Problematická oblast	Popis a řešení dopadu
Nesplnění časového harmonogramu.	Harmonogram zohledňoval přiměřenou časovou rezervu. Přesto (především však s ohledem na rozšíření některých aktivit) musel být projekt prodlužován.
Nedostatečné kvality výstupů projektu.	Toto riziko Svaz eliminoval pečlivým výběrem dodavatelů. Vytvořené výstupy podléhají důsledné oponentuře. V průběhu projektu však musel příjemce podat žádost o změnu rozpočtu, aby mohli být najímáni i externí oponenti, na něž nebylo v původním rozpočtu pamatováno.
Nezájem CS o účast v projektu.	Vzdělávací a poradenské služby jsou založeny na reálné znalosti potřeb CS a předchozí spolupráci s ní. V průběhu projektu je do CS získávána zpětná vazba a navrhovány úpravy tak, aby služby odpovídaly co nejvíce jejím potřebám. Svaz k oslovení CS využívá svých komunikačních kanálů (měsíčníku INS, elektronického zpravodaje a jiné). Motivace CS je podložena realizací jiných aktivit a projektů Svazu.
Nedostatky v řízení a organizaci projektu.	Realizační tým staví především na vlastních zkušenostech s řízením předchozích projektů, zároveň však je podpořen externím odborným konzultantem s rozsáhlými zkušenostmi v řízení projektů ESF. Svaz disponuje stabilním týmem a je tak

	zajištěn přenos know-how.
Nerespektování pravidel pro zadávání VZ a platných právních předpisů.	Riziko bylo eliminováno na základě právních konzultací před vyhlášením VŘ a zadáním realizace VŘ externímu dodavateli.
Odložení účinnosti NOZ	Riziko nebylo naplněno.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Hlavní překážkou, která bránila v dosažení vyšších přínosů, byl fakt, že hodnotící komise v průběhu hodnocení projektu snížila počet výtisků příručky pro zastupitele a tak nemohla být tato vytištěna ve větším počtu kusů, ačkoliv o ní byl u cílové skupiny zájem (jak dokazují i výše uvedené grafy) a finanční prostředky by na tuto aktivitu v rozpočtu bylo možné nalézt. Fakt, že počet výtisků nebylo možné navýšit ani žádostí o podstatnou změnu plynul z pravidel pro hodnocení projektů OPLZZ.

Překážkou, kterou se však v průběhu projektu podařilo odstranit pomocí žádosti o podstatnou změnu, byl i fakt, že příjemce původně v rozpočtu nepočítal s honoráři pro externí oponenty vytvořených výstupů. Díky schválení změny však bylo možné tyto honoráře do rozpočtu zařadit a tudíž neměla tato překážka dopad na kvalitu výstupů projektu.

Ostatní překážky v realizaci projektu byly spíše nedůležité a významně dosažení přínosů neovlivnily.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu²	8,2 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	1029
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Vysoká – dosažené výsledky jsou potenciálně udržitelné

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Aktivity byly nastaveny a realizovány tak, že přinášely maximálně možné přínosy a členové projektového týmu byli využiti optimálním způsobem. S danými zdroji nebylo, dle zjištění, možné dosáhnout vyššího rozsahu, kvality výsledků ani přínosů. Disponibilní (využité) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Jelikož není projekt dosud ukončen, není ani rozpočet projektu zcela dočerpán. K červnu 2015 bylo vyčerpáno pouze něco přes 53% (11 874 258 Kč) rozpočtovaných prostředků. Je tak pravděpodobné, že projekt všechny rozpočtované prostředky nespotřebuje. Aktivity projektu byly v průběhu jeho realizace ještě rozšířeny tak, aby bylo dosaženo vyšší účinnosti. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

Výše podpory na jednu podpořenou osobu (celkem 2700 osob) dosahuje 8,2 tis. Kč. Toto číslo je v kontextu jiných projektů velmi nízké, což je však dáno především obrovským rozsahem cílové skupiny projektu.

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu byly prospěšné a potřebné pro dosažení očekávaných přínosů a dopadů projektu, jak prokázalo dotazníkové šetření u cílové skupiny. 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.

Projektový tým byl poměrně široký, sestával ze 14 osob, ale pouze s celkovým přepočteným měsíčním úvazkem 2,62. Na jeden úvazek projektového týmu tak bylo či by mělo být podpořeno hypoteticky 1029 osob, což je opět velmi vysoké číslo.

² Vzhledem k tomu, že projekt nebyl ukončen, jedná se o výpočet při plném využití schváleného rozpočtu a přesném naplnění indikátoru podpořených osob

II. Udržitelnost přínosů projektu

Řada aktivit poběží dále i po skončení projektu, pouze v omezené podobě. To se týká i aktivity, která je CS hodnocena jako jednoznačně nejpřínosnější, tedy právní poradny. Vzory smluv a podání, které jsou umístěny na webové platformě, budou nadále aktualizovány. Zda budou probíhat nadále i vzdělávací aktivity bude záležet především na rozpočtových možnostech příjemce.

Přínosy projektu pak budou udrženy především prostřednictvím využívání výstupů projektu v praxi, přičemž průzkum ukázal, že více než 90% zastupitelů a 70% zaměstnanců obcí tyto výstupy při své práci využívá.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

Existence dobré praxe (taxonomie)	Dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	96 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35%)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	75
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<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

Celý projekt je z hlediska svého zaměření, aktivit a vytvořených výstupů vhodným příkladem pro ostatní projekty. Hlavní devízou projektu je jeho zaměření na cílovou skupinu, se kterou příjemce dlouhodobě pracuje a zná tak její potřeby. Díky tomu bylo možné projektem na tyto potřeby reagovat, a všechny aktivity projektu jsou tak hodnoceny cílovou skupinou jako přínosné.

Za praxi, kterou lze považovat za spíše neosvědčenou, je možné označit velký počet aktivit projektu, které na sebe ne vždy navazují. Projekt tak sice poskytuje velkou škálu služeb, ale netvoří homogenní celek. Jde tak spíše o několik samostatných projektů v jednom. Na přínosy projektu nemá tato skutečnost žádný zásadní vliv, projekt se pak pouze stává méně přehledný pro cílovou skupinu i další aktéry.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

Z šetření u příjemce i cílové skupiny nevyplynula žádná zásadní doporučení pro budoucí realizaci obdobných projektů. U cílové skupiny se několikrát objevil požadavek na doplnění vzdělávání o účetní tematiku, ale převážná část respondentů žádné doporučení k doplnění nemá.

Hlavním faktorem úspěchu projektu byla především dobrá znalost cílové skupiny a jejich potřeb. Z hlediska doporučení dle faktorů úspěchu lze všem realizátorům projektů doporučit především zaměření jejich projektu na cílové skupiny, se kterými již mají předchozí zkušenosti a jsou s nimi v kontaktu, či alespoň vykonat důkladnou analýzu potřeb cílových skupin před realizací projektu, respektive před sepsáním projektové žádosti.

V projektu se rovněž nevyskytly žádné závažné překážky, kterých by se měli další realizátoři projektů vyvarovat. Největší překážkou v realizaci bylo omezení počtu výtisků příručky pro zastupitele, které stanovila hodnotící komise. Doporučením tak je precizně zdůvodnit v projektové žádosti požadovaný rozsah výstupů tak, aby docházelo k jejich krácení v co nejvyšší míře.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Aplikovatelnost a potenciál pro šíření dobré praxe jsou u tohoto projektu vysoké z hlediska poskytování služeb reagujících na předem přesně zjištěné potřeby cílové skupiny. Projekt lze doporučit jako příklad pro šíření dobré praxe.