



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu	Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)
Registrační číslo projektu	CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
Klíčová aktivita	02 - Sebeevaluace
Příjemce	Ministerstvo vnitra ČR
Doba realizace projektu	původní: 1. 12. 2015 - 31. 12. 2020 schválené prodloužení ze dne 1. 6. 2017: do 31. 12. 2021 zvažované prodloužení v době přípravy PEZ: do 6/2023

PRŮBĚŽNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

PROJEKTU KOMP II

Klíčová aktivita	02 - Sebeevaluace
Pořadí výstupu	druhá z plánovaných tří sebeevaluačních zpráv
Zpracovatel	Ing. Jiřina Svitáková, Ph.D., MBA
Doba zpracování	1. 10. 2018 – 28. 2. 2019, cca v polovině projektu



Obsah

Obsah	2
Úvod k průběžné evaluační zprávě KOMP II	4
1. Shrnutí metodiky evaluace projektu KOMP II.....	5
1.1. Upravené termíny evaluačních zpráv	5
1.2. Cíle klíčové aktivity sebeevaluace	5
1.3. Metodika zpracování a využití zdroje dat PEZ	6
1.4. Evaluační otázky PEZ a aktualizace	7
2. Aktualizované shrnutí projektu KOMP II (zkrácené).....	8
3. Aktualizace logického modelu projektu KOMP II.....	12
EO 1 Do jaké míry bylo v polovině realizace projektu dosahováno žádoucích změn?	14
4. PEZ – vyhodnocení evaluačních otázek	19
EO 2 Do jaké míry jsou personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?	19
EO 3 Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?.....	19
EO 4 Je zajištěn mechanismus podpory v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?.....	21
EO 5 Umožňuje pracovní prostředí využití znalostí projektového řízení?	21
EO 6 Jsou v organizaci nastavena pravidla projektového řízení?	22
EO 7 V jakém rozsahu dochází ke zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení?.....	23
EO 8 S jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává?.....	24
5. Evaluační doporučení.....	26
5.1. Nová doporučení.....	26
Doporučení č. 4 (nové - zásadní).....	26
Doporučení č. 5 (nové - zásadní).....	27
Doporučení č. 6 (nové - návrh).....	27
Doporučení č. 7 (nové - návrh).....	28
Doporučení č. 8 (nové - zásadní).....	28
5.2. Reflexe doporučení z VEZ.....	29
Doporučení č. 1 (částečně vyřešené)	29
Doporučení č. 2 (vyřešené)	30
Doporučení č. 3 (vyřešené)	30
6. Aktualizace analýzy rizik ohrožujících evaluační plán projektu	32
7. Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
Metodika a průběh šetření.....	34
Vyhodnocení otázek	34
Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření.....	38
8. Shrnutí závěrů PEZ	39



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Seznam zkratk	40
Příloha 1 Souhrnný podklad pro polostrukturované rozhovory	41
Příloha 2 Struktura dotazníkového šetření	42
Připomínkový list.....	44

Seznam obrázků

Obrázek 1 Původní teorie změny projektu KOMP II z července 2016.....	12
Obrázek 2 Aktualizovaní teorie změny projektu KOMP II z prosince 2018.....	13



Úvod k průběžné evaluační zprávě KOMP II

Průběžná evaluační zpráva (PEZ) k projektu „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II“ je zpracována v návaznosti na Vstupní evaluační zprávu projektu (VEZ), která vznikala na konci léta 2016. Jejich odstup je tedy cca 2,5 roku.

Ve vstupní evaluační zprávě je uvedeno shrnutí projektu, byl vytvořen logický model ve formě teorie změny a byli analyzováni klíčoví aktéři evaluace. VEZ také obsahuje zpracování návrhu evaluačního designu, který obsahuje cíle celé evaluace (nejen tedy vstupní evaluační zprávy, ale celé evaluace včetně průběžné a závěrečné evaluační zprávy) a plán toho, z jakých zdrojů a jakým způsobem bude prováděn sběr dat pro účely evaluačního šetření. Na tomto základě byla vytvořena průběžná evaluační zpráva.

Kmenový **evaluační tým** této evaluace je kombinovaného typu a tvoří jej:

- garant za sebeevaluaci: Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D. (DPČ cca v období 10/2018 až 2/2019)
- projektová manažerka: Mgr. Jana Šimková
- manažer kvality a řízení kvality projektu: Ing. Jaroslav Zítek
- metodik projektu: Ing. Martin Vaněk

V rámci strukturovaných rozhovorů a dotazníkových šetření jsou do přípravy a průběhu evaluace zapojeni i další členové realizačního týmu, zejm. vedoucí oddělení a ředitelka odboru.

Cílem průběžné evaluační zprávy je zhodnocení správnosti postupu implementace projektu KOMP II, vč. dosažených dílčích výstupů projektu a zhodnocení dílčích dopadů do organizace:

1. zhodnocení míry naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra (viz [EO 2](#))
2. zhodnocení míry naplnění podpoření realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení (viz [EO 4](#))
3. zhodnocení průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích (viz [EO 5](#),
4. zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci (viz [EO 6](#))
5. zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení (viz [EO 7](#))
6. souhrnné zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II (viz [kapitola 2](#), [EO 1](#), [EO 3](#), [EO 8](#))

A dále PEZ navrhuje doporučení pro další implementaci projektu (viz [kapitola 5](#)) a to v dělení na doporučení nová (viz [kapitola 5.1](#)) a reflexi vývoje doporučení z VEZ (viz [kapitola 5.2](#)).



1. Shrnutí metodiky evaluace projektu KOMP II

1.1. Upravené termíny evaluačních zpráv

Evaluace projektu KOMP II je realizována v průběhu řešení projektu a je designována na tři samostatné části. Harmonogram jejich zpracování byl oproti plánu upraven v návaznosti na prodloužení projektu:

- **Vstupní evaluační zpráva (VEZ):** termín zpracování do 31. 8. 2016
- **Průběžná evaluační zpráva (PEZ):** termín do 30. 6. 2018, přeplánováno na 2/2019
- **Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ):** termín do 31. 12. 2020, prodlouženo do 12/2021

V případě, že by došlo k dalšímu prodloužení realizace projektu (zvažovaná možnost do 6/2023) a vzhledem k tomu, že již v říjnu 2018 byla ukončena realizace třinácti podpořených projektů, **navrhuje evaluátor ke zvážení, aby v druhé polovině roku 2021 byl do harmonogramu přidán ještě jeden evaluační vstup (PEZ 2)**. Tento by se již místo procesního hodnocení zaměřil na dílčí dosažené výsledky (dopady). Jednak by došlo k dřívějšímu nastavení detailního evaluačního postupu pro měření dopadu, a také by zvýšil kvalitu ZEZ tím, že by se do ní promítly informace ze dvou sběrů dat z období, kdy již byly podporované projekty ukončovány.

1.2. Cíle klíčové aktivity sebeevaluace

Cílem **vstupní a průběžné evaluační studie** je zejména zhodnocení procesu realizace projektu:

- zhodnocení výchozího a průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a vlivu realizace KOMP II na tento stav;
- zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci;
- zhodnocení míry naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra;
- zhodnocení míry naplnění podpoření realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení;
- zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II;
- zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení.

Cílem **závěrečné evaluační studie** bude zejména zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu:

- zhodnocení míry dosažení naplnění cíle projektu, tj. stav implementace kvalitního projektového řízení v rámci MV ČR;
- zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci;
- zhodnocení úspěšnosti realizace výběrových řízení v podpořených projektech;
- zhodnocení metodik projektového a finančního řízení vytvořených pro MV ČR;
- zhodnocení zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení.



1.3. Metodika zpracování a využití zdroje dat PEZ

Pro zpracování Průběžné (sebe)evaluační zprávy (PEZ) byl využit metodický přístup s datovými zdroji uvedenými v následujících krocích:

1) Kick-off rozhovor s manažerem projektu

Úvodní rozhovor evaluátora s manažerem projektu o průběhu projektu, srovnávající stav v roce 2016 s aktuálním stavem v polovině realizace, proběhl v prvních dnech října 2018. Výsledkem rozhovoru bylo sdílení informací a názorů o průběhu projektu od poslední evaluace, a také identifikace nutné interní dokumentace k zařazení do evaluace.

2) Rešerše interní projektové dokumentace (desk-research)

- Žádost o podporu projektu a její příložené dokumenty
- Podstatná změna KOMP II č. 13 a její odůvodnění
- Pokyn Ministra vnitra č. 5 z 2007
- Pokyn Ministra vnitra č. 21 z 2018
- Zpráva o realizaci projektu za období od 1. 5. 2018 do 31. 8. 2018 a její přílohy
- Zpráva o stavu realizace projektů Ministerstva vnitra k 31. 10. 2018
 - Příloha č. 1 – Přehled projektů v realizaci k 31. 10. 2018
 - Příloha č. 2 – Přehled projektů v přípravě k 31. 10. 2018
 - Příloha č. 3 – Přehled realizovaných auditů a kontrol na projektech
 - Příloha č. 4 – Přehled ukončených projektů k 31. 10. 2018
 - Shrnutí k projektům MV v realizaci k 31. 10. 2018

3) Rozhovory s klíčovými osobami projektu

Polostrukturované rozhovory vedl evaluátor v průběhu prosince 2018 s ředitelkou Odboru projektového řízení, s vedoucí Oddělení investičních a neinvestičních projektů, s vedoucím Oddělení průřezových činností, se senior metodikem, s manažerkou projektu a s manažerem kvality projektového řízení.

4) Dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky útvarů, kde projekt KOMP II poskytuje odbornou podporu

Respondenti šetření byli identifikováni vedoucí oddělení projektů a projektovou manažerkou. Otázky šetření připravil evaluátor na základě zjištění z rešerše dokumentace a rozhovorů s klíčovými osobami.

Šetření mělo proběhnout anonymizovaně přes platformu GoogleForms z účtu evaluátora, aby ze strany MV nebylo možné respondenty identifikovat, nicméně po jeho zahájení bylo ze strany MV zastaveno z důvodu, že je klasifikováno jako kybernetický incident a po několika dnech nebylo z emailů MV možné evaluátora emailem kontaktovat. Dle vyjádření ředitele odboru Kybernetické bezpečnosti a koordinace ICT je využívání dotazníků na Google na MV zakázáno.

Šetření dále pokračovalo oslovením přes papírovou verzi dotazníků odesílanou poštou, ale prostřednictvím sekretariátu projektové kanceláře, takže anonymita respondentů nemohla být zaručena, což se mohlo projevit jak v response rate, tak v kvalitě odpovědí.



5) **Analýza informací a syntéza závěrů a doporučení do evaluační zprávy**

Veškerá získaná data byla analyzována garantem za sebeevaluaci, následně byla provedena syntéza zjištěných informací, navržena doporučení pro zlepšení implementace projektu a naformulován závěr.

Draft PEZ byl zaslán k připomínkám členům projektového týmu, kteří garantovi za sebeevaluaci poslali svoje připomínky a náměty k zapracování do finální verze.

6) **Šíření závěrů a doporučení**

Šíření závěrů vyššímu managementu, aplikace doporučení a zveřejnění evaluačních zpráv je v kompetenci interních členů evaluačního týmu projektu. Zhodnocení využití evaluačních doporučení a závěrů pro chod projektové kanceláře bude předmětem Závěrečné evaluace.

Celkově lze konstatovat, že z metodického hlediska se nesetkal průběh průběžné sebeevaluace projektu KOMP II se závažnější problematickou situací.

- Termínově byla evaluace o několik měsíců posunuta, což ale odpovídá schválenému prodloužení projektu do prosince 2021 a plánovanému dalšímu prodlužování.
- Komplikací pro zpracování evaluace byla probíhající (příprava a předložení) žádost o podstatnou změnu projektu, která ovlivňuje některé klíčové aktivity a cílové hodnoty.

V případě dalšího prodlužování projektu doporučuje evaluátor vložit během realizace ještě jeden evaluační vstup, který by se zabýval především dílčími výsledky navázanými na to, že část projektů bude již ukončena.

1.4. Evaluační otázky PEZ a aktualizace

Pro potřeby průběžné evaluace bylo naformulováno osm evaluačních otázek:

- EO 1 Do jaké míry bylo v polovině realizace projektu dosahováno žádoucích změn? (plus aktualizace ve struktuře EO 1 z VEZ: Nenaznačuje již návrh projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů a dopadů?)
- EO 2 Do jaké míry jsou personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?
- EO 3 Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
- EO 4 Je zajištěn mechanismus podpory v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?
- EO 5 Umožňuje pracovní prostředí využití znalostí projektového řízení?
- EO 6 Jsou v organizaci nastavena pravidla projektového řízení?
- EO 7 V jakém rozsahu dochází ke zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení?
- EO 8 S jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává?

V rámci PEZ bylo aktualizováno Shrnutí projektu (viz [kapitola 2](#)), byla provedena aktualizace informací uvedených v teorii změny (viz [kapitola 3](#) logický model projektu).



2. Aktualizované shrnutí projektu KOMP II (zkrácené)

Zeleně jsou doplněny aktualizace k původním informacím.

Projekt	Název: Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)
	Reg. číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
Cíle projektu	Anotace projektu: Předmětem projektu je zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci MV, který umožní definovat, nastavit a ukotvit jednotnou politiku v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem. Úspěšná implementace principů projektového řízení je podmíněná využitím zkušených a certifikovaných projektových pozic, kteří budou jádrem realizačního týmu projektu a zajistí potřebnou úroveň a kvalitu projektového řízení.
	Hlavním cílem projektu KOMP II v oblasti procesního a projektového řízení je: nastavení a uplatňování závazných postupů, rolí a odpovědností při realizaci projektů MV a poskytnutí personální i metodické podpory ve fázi přípravy a v realizaci projektů, což povede k vyššímu počtu úspěšně zrealizovaných projektů v oboru působnosti MV a k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků.
Cíle projektu	Dílčí cíle projektu 1. Personální zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra - v rámci změny projektu související s prodloužením doby realizace projektu byla zvýšena cílová hodnota z původních 87 podpořených projektů na 100 podpořených projektů 2. Podpořit realizované projekty v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení - v rámci změny projektu související s prodloužením doby realizace projektu byla zvýšena cílová hodnota z původních 50 právně podpořených projektů na 60. 3. Nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci - v souvislosti s aktuálním rozvojem projektové kanceláře vyvstala potřeba zpracování aktualizace Metodiky řízení projektů MV dříve, a proto bylo upraveno datum dosažení cílové hodnoty na 31. 12. 2017 (původní termín byl 31. 12. 2020). - zároveň se metodika stala závaznou pro všechny útvary ministerstva, které jsou součástí projektových cyklů. 4. Zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II - zpracovány vstupní a průběžná evaluační zpráva 5. Zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení - odstoupení od využití certifikovaných kurzů PRINCE2 a ITIL, rozvoj interních metodik. Vzdělávací moduly na softskills.



Příjemce	Ministerstvo vnitra Adresa: Nad štolou 936/3, Praha 7 Holešovice, 170 00 Kontaktní osoba projektu: Ing. Martin Vaněk Projektový manažer: Mgr. Jana Šimková <i>Osobě projektového manažera byla změněna pracovní smlouva a snížen pracovní úvazek, který projektu věnuje.</i>
Rozpočet	Celkové způsobilé náklady: 110 954 630,05 Kč (včetně nepřímých nákladů ve výši 15 %) <i>Vytvoření nových položek rozpočtu a navýšení jednotek stávajících pozic na prodloužení projektu do 31. 12. 2021, bylo financováno z úspor.</i>
Termín realizace	1. 12. 2015 – 31. 12. 2020 (<i>prodlouženo do 31. 12. 2021</i>)
Lokalizace projektu	Místo realizace projektu: Hlavní město Praha Dopad projektu: celá ČR

Cílové skupiny projektu	<p>Organizační složky státu včetně justice a jejich zaměstnanci - primárně útvary MV realizující projekty</p> <ol style="list-style-type: none">1. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení2. sekce informačních a komunikačních technologií,3. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce veřejné správy,4. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce legislativy a archivnictví,5. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce vnitřní bezpečnosti,6. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro státní službu7. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR,8. Policejní prezidium ČR <p><i>Při schválené podstatné změně projektu č. 13 došlo s účinností od 1. 6. 2017 k rozšíření cílových skupin projektu, a to v návaznosti na to, že 27. 1. 2017 byl vydán nový PMV č. 5, který rozšířil působnost i na organizační složky státu zřízené zákonem, organizační složky státu zřízené ministerstvem a státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem k plnění úkolů v jeho působnosti.</i></p>
--------------------------------	--

Klíčové aktivity / realizace projektu	01 Řízení a administrace projektu
	02 Sebeevaluace
	03 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
	04 Příprava a realizace výběrových řízení – podpora projektů MV ČR
	05 Příprava a realizace projektů – podpora projektů MV ČR
	06 Monitoring projektů
	07 Metodická, koncepční a analytická činnost
plánovaná výběrová řízení / realizovaná výběrová řízení	Počet zadávacích řízení: 1 Název: „Zabezpečení certifikovaných kurzů Prince2® Foundation a ITIL® Foundation“.



	<p>Stav při zpracování VEZ: VŘ bylo vyhlášeno 16. 8. 2016. Otevírání obálek je plánováno na 26. 8. 2016. Připravená ZD byla zkontrolována ŘO OPZ v rámci ex-ante kontroly VZ, v ZD byly provedeny úpravy dle požadavků ŘO.</p> <p>Stav při zpracování PEZ: Byl vysoutěžen Prince2® Foundation pro 3x10 osob. Kontrola z ŘO odůvodnila, že nelze soutěžit přesně ITIL® Foundation, a VŘ bylo zrušeno. Opakování VŘ na Prince2® ani ITIL® není plánováno.</p>
složení a role projektového týmu	<p>Velikost:</p> <ul style="list-style-type: none">cca 31 členů realizačního týmu KOMP II (dle žádosti)pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů<ul style="list-style-type: none">- někteří zaměstnanci jsou hrazení děleně z KOMP a z nepřímých nákladů projektů OPZ v realizaci5 DPČředitel projektu <p>Složení/role:</p> <p>I. Role zabezpečující řízení a administraci projektu KOMP II:</p> <ol style="list-style-type: none">ředitel projektu KOMP II (hrazen ze státního rozpočtu)projektový manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II)<ul style="list-style-type: none">- pozice projektový manažer je nyní obsazena formou DPPfinanční manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II)odborný asistent KOMP II (hrazen z NN KOMP II)<ul style="list-style-type: none">- pozice odborný asistent není dlouhodobě obsazena <p>II. Věcné odborné role</p> <ul style="list-style-type: none">projektový manažer – 7 osobexpert projektového řízení I. – 4 osobymanažer kvality a řízení kvality – 1 osobafinanční manažer – 4 osobyexpert finančního řízení – 1 osobaprávník – 1 osobaexpert pro oblast VZ – 1 osobametodik – 4 osobyodborný asistent – 3 osoby<ul style="list-style-type: none">- místo odborných asistentů byli nabráni asistenti na DPČ z lidí, kteří byli na MV na stáži (ti původní měli nízkou platovou třídu a odešli).specialista administrace projektů – 1 osobalektor – instruktor – 4 osoby (na DPČ)<ul style="list-style-type: none">- pozice lektorů aktuálně zajištěny na DPPgarant za sebeevaluaci – 1 osoba (na DPČ) <p>III. Pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů</p> <ul style="list-style-type: none">projektový manažer – 4finanční manažer – 2odborný asistent – 2 <p>Ačkoliv se počet/obsazenost jednotlivých pozic v čase neustále mění, nedošlo k řádovým změnám/navýšením.</p>



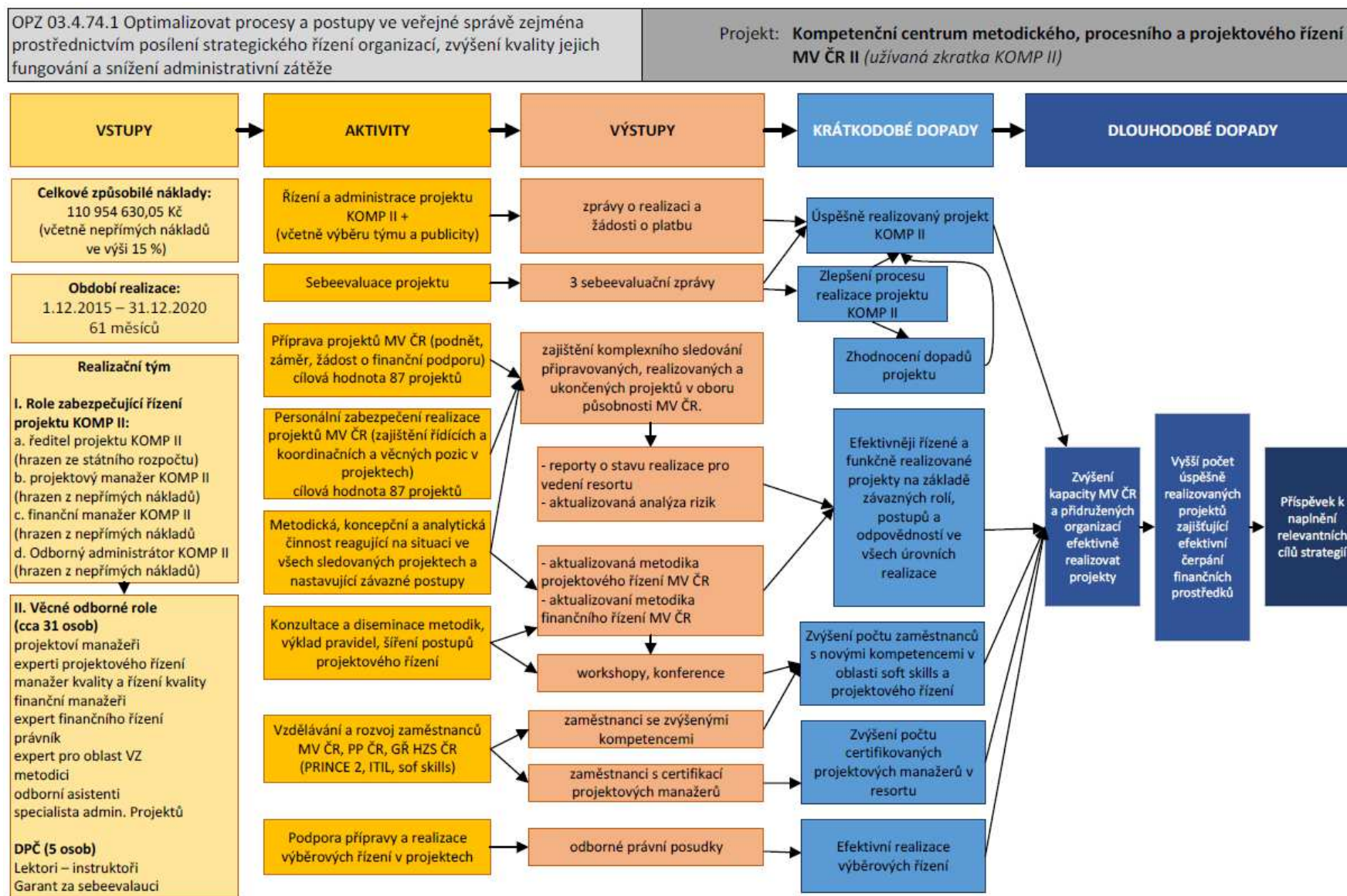
	<i>Název/číslo</i>	<i>Cílová hodnota (Aktualizovaná cílová hodnota)</i>	<i>Hodnota dosažená k 31. 12. 2018</i>	<i>% naplnění</i>
hlavní monitorovací indikátory	(60000) Celkový počet účastníků	200	103 Naplnění hranice 40h bagatelní podpory.	51,5 %
	(62600) účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	170	103 30 certifikovaných PRINCE2 ostatní soft-skills	60,6 %
	(80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	11 (12)	5 1 vstupní evaluační zpráva 3 výroční zprávy 1 aktualizovaná Metodika projektového řízení	41,6 %
	(68000) Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření (68002 - v oblasti strategického a projektového řízení)	1 (5)	NR	NR



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

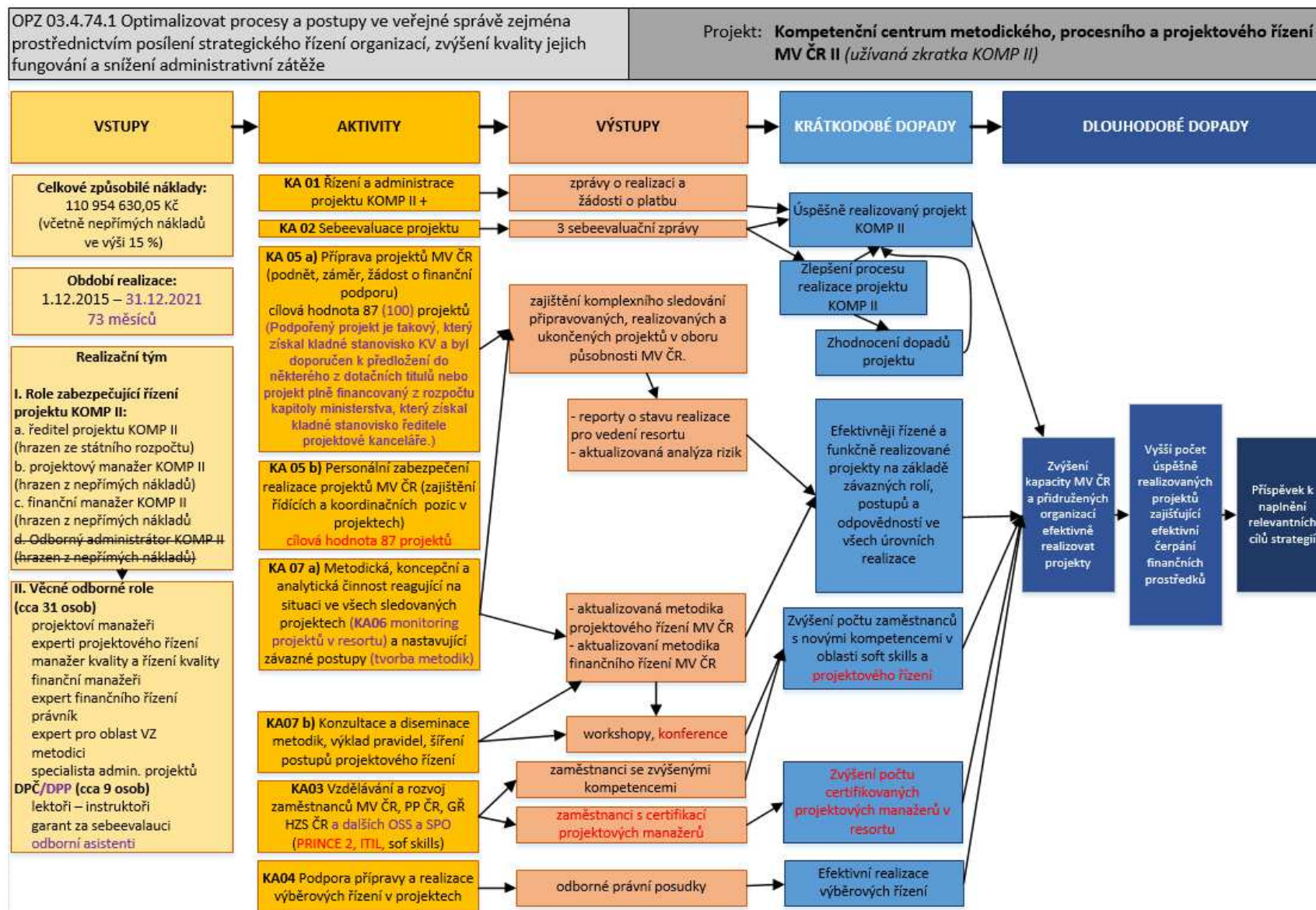
3. Aktualizace logického modelu projektu KOMP II

Obrázek 1 Původní teorie změny projektu KOMP II z července 2016





Obrázek 2 Aktualizovaní teorie změny projektu KOMP II z prosince 2018





Změny v logickém modelu v polovině projektu jsou komentovány v rámci zodpovězení EO 1:

EO 1 Do jaké míry bylo v polovině realizace projektu dosahováno žádoucích změn?

Na otázku „**Jaké změny jsou v důsledku projektu očekávány?**“ uvádí žádost o podporu:

„Realizací projektu KOMP II dojde k zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra. Bude nastavena a ukotvena jednotná politika v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem. V důsledku výše uvedeného je očekáváno, že v rámci programového období 2014 - 2020 dojde ke zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených projektů. Dojde k minimalizaci neuznatelných výdajů projektů, ke zvýšení počtu schválených žádostí o finanční podporu a ke zvýšení transparentnosti. Ministerstvo vnitra bude efektivněji vynakládat finanční prostředky při řízení projektů v oboru své působnosti.“

Pro převedení do řeči logického modelu byla výše uvedená očekávání z žádosti o podporu doplněna následovně:

- „Realizací projektu KOMP II dojde k zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra ***prostřednictvím vzdělání zaměstnanců v projektovém řízení a zároveň aktualizací odpovídajících metodik.***
 - přibližně v polovině realizace projektu lze zhodnotit, že:
 - V oblasti „vzdělání zaměstnanců v projektovém řízení“ byl proveden jeden běh školení v certifikované metodice PRINCE2 pro 30 osob. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců projektové kanceláře se tím projekt dostal do situace, kdy noví a déle působící projektoví manažeři nemají stejný znalostní základ. A to v situaci, kdy ukončila pracovní poměr většina zaměstnanců, kteří v projektové kanceláři pracovali na začátku, zejména proto, že nebylo možné je adekvátně finančně ohodnotit.
 - Ačkoliv to projektová žádost výslovně neuváděla, lze upozornit na to, že vzděláním v projektovém řízení (PRINCE2 Foundation) neprošli zástupci řídicí struktury MV, tj. náměstci, ředitelé, vedoucí oddělení. To může mít vliv na nastavení mindsetu, vnímání projektového řízení a jeho nutných pravidel v organizaci (např. v oblasti přípravy projektů, rozhodnutí o tom co je a co není projekt, eskalace pro řešení problémů, určení osob oprávněných povolit prodlužování projektů, apod.)
 - Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra byla projektovou kanceláří připravena na konci roku 2017 a vydána tiskem již v dubnu 2018 jako příloha č. 13 PMV č.21/2018 a je tedy v resortu MV závazná. Její zpracování je uživatelsky přívětivé, texty jsou jednoduché na čtení, grafické zpracování výrazné a má 37 stran.
- Navíc, nad rámec metodiky, využívají projektoví manažeři projektové kanceláře k řízení projektů sadu 35 předchystaných dokumentů (template) s povinnou základní adresářovou strukturou umístěnou na společném



úložišti. Tyto dokumenty byly připraveny tak, aby pokryly to podstatné, co musí být z hlediska postupů PRINCE2 v řízení projektů sledováno.

Z hlediska sledování kvality využívají projektoví manažeři ve spolupráci s manažerem kvality postup „Quality assurance – hodnocení projektů,“ které probíhá buď při předávání projektu, nebo při dokončení etapy, nebo jedenkrát ročně. Postup nyní čeká na rozpracování pro projekty v pokročilé fázi realizace a na doplnění finanční části.

- Metodika finančního řízení je v přípravě. V současné době postupují při finančním řízení různé útvary odlišně. Projektová kancelář připravuje její znění s ambicí, aby byla také závazná, ačkoliv je vůči tomu očekáván určitý odpor.
- Bude nastavena a ukotvena jednotná politika v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem ***prostřednictvím metodické, koncepční a analytické činnosti projektového týmu KOMP II včetně konzultací, diseminace metodik a výkladu pravidel a šíření postupů projektového řízení. A to jak vůči zaměstnancům (workshopy, konference), tak také vůči vedení resortu (reporty o stavu realizace projektů a analýzy rizik).***
 - přibližně v polovině realizace projektu lze zhodnotit, že:
 - Dochází k zásadnímu vývoji v ukotvení procesů projektového řízení v resortu, což lze demonstrovat přípravou a schválením tří příkazů ministra vnitra, které postupně v letech problematiku řeší stále v širším rozsahu (PMV 29/2015, PMV č.5/2017 a PMV č.21/2018).
 - Metodika projektového řízení z PMV č.21/2018 prochází aktualizací, aby byla využitelná i pro projekty financované ze SR. Byl zaveden institut malých resortních projektů a projektová kancelář má přehled i o projektech s rozpočtem do 5 milionů korun. To umožňuje koordinování projektů a upozorňování na problémy v projektech.
 - Konference zvažované v KA07 jako forma diseminace metod projektového řízení, vzhledem ke specifičnosti CS, realizovány nebudou. Postupuje se především formou workshopů, opakovaně realizovaných od začátku projektu. Obvykle jsou navázány na nějakou událost (např. vydání Metodiky projektového řízení, akt PMV, apod.).
 - Byl zprovozněn rezortní informační systém pro předkládání projektů SEP (Správa a Evidence Projektů).
 - Projektová kancelář posílila způsoby monitoringu stavu projektů připravováním reportu, který je v měsíční frekvenci představován Ministrovi vnitra. Report obsahuje informace statistického charakteru, ale také ukazuje na projekty, ve kterých je nutné vyřešit nějaký problém či eskalovat řešení rizika, stejně tak na projekty úspěšně realizované. Zapojení ministra se ukazuje jako faktor úspěchu, neboť na něj reagují i nižší manažerské stupně.



- V důsledku výše uvedeného a ***za odborné podpory přípravy a realizace výběrových řízení veřejných zakázek***, je očekáváno, že v rámci programového období 2014 - 2020 dojde ke zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených projektů.
 - přibližně v polovině realizace projektu lze zhodnotit, že:
 - Podle informací od vedoucího Oddělení průřezových činností se na rozdíl od předchozího programového období (2007-2013) v tomto programovém období díky podpoře projektové kanceláře soutěží v podstatě bezchybně, tj. bez sankcí a lze očekávat, že poměr nezpůsobilých nákladů (sankcí) vůči objemu projektů bude významně nižší. Přesná čísla nelze zatím prezentovat, protože stále ještě přicházejí k řešení sankce za programové období 2007-2013 a současné programové období je teprve v polovině.
 - O právní podporu je v realizovaných projektech zájem. Některé projekty připravují celou řadu výběrových řízení, v jiných je zase nutné výběrová řízení opakovat, čímž objem spolupráce s projektovou kanceláří narůstá nad rámec monitorovaného čísla o počtu podpořených projektů.
- Rovněž se předpokládá, že dojde k minimalizaci neuznatelných výdajů projektů, ke zvýšení počtu schválených žádostí o finanční podporu a ke zvýšení transparentnosti. Ministerstvo vnitra tak bude efektivněji vynakládat finanční prostředky při řízení projektů v oboru své působnosti. ***Úspěšně realizované projekty budou přispívat k naplnění cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.***
 - přibližně v polovině realizace projektu lze zhodnotit, že:
 - Projektová kancelář se významně podílí na kvalitě projektů, a to jak při přípravě, tak při realizaci. Ve své dlouhodobé existenci sdružuje odborné know-how, které se s postupem času rozšiřuje.
 - V projektových záměrech a projektech je v tomto programovém období vyžadována návaznost na strategie. Postupně se v tomto směru pozitivně vyvíjí i spolupráce s oddělením SAK MV (Samostatné oddělení strategií a ESIF), které je významnou součástí Koordinačního výboru MV. V současné chvíli jsou oba útvary, SAK i projektová kancelář, přímo podřízeny náměstkovi ministra vnitra pro ekonomiku, strategie a evropské fondy, což usnadňuje spolupráci.

Aktualizované vyhodnocení EO1: Nenaznačuje již návrh projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů a dopadů?

Na začátku projektu bylo možné zhodnotit, že:

Na základě srovnání logického rámce, zpracovaného v rámci evaluace, vůči popisu očekávané změny, předložené jako součást žádosti o podporu, lze konstatovat, že projektová stavba nepoukazuje na očekávatelný neúspěch projektu. V logické stavbě projektu se v období jeho zahájení nepodařilo odhalit zásadní chyby.



Jako potenciálně problematický se evaluátorovi jeví přenos potřeb projektového řízení na vedoucí složky ministerstva, policejního prezidia a hasičského záchranného sboru, a proto bylo naformulováno [doporučení č. 1](#), které je v době zpracování PEZ vyřešeno částečně.

Za oblast s potenciálním rizikem z hlediska vyhodnocení dopadů považuje evaluátor jasně deklarovanou vazbu jednotlivých projektů na strategické cíle SRRVS, a proto bylo naformulováno [doporučení č. 2](#), které je v době zpracování PEZ vyřešeno.

Přibližně v polovině realizace projektu lze zhodnotit, že:

- Došlo k úpravě logického rámce v některých KA, např. KA 03 Vzdělávání, kde již pravděpodobně nebude organizováno další certifikované školení projektových manažerů PRINCE2, ani žádné školení ITIL, a tím nedojde ke zvýšení počtu „certifikovaných“ projektových manažerů v resortu. Tato skutečnost, ačkoliv je v rozporu s původním plánem, nemusí nutně být na závadu, protože podle názoru proškolených nelze postupy PRINCE2 v prostředí MV přesně aplikovat (viz VEZ, dotazníkové šetření) a tvorba Metodiky projektového řízení je krok stejným směrem.

Zásadní pro naplnění dopadu projektu „zvýšit kapacitu MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty“, se tedy stává:

- dosažení vysoké kvality interního přístupu ke školení projektových manažerů a ostatních zaměstnanců MV,
- nastavení - do jaké míry budou upraveny všechny ostatní procesy organizace a dle jakých jasných pravidel bude žít projektové řízení vedle liniového,
- absorpční kapacita jednotlivých útvarů, aby měly dostatek odborných pracovníků pro přípravu a realizaci projektů.

Postavit vzdělávání v projektovém řízení na necertifikovaném postupu má rizika, protože kompetence, které proškolené osoby potřebují získat, nejsou triviální.

- Za průběžné hodnocení KA Vzdělávání bylo naformulováno [doporučení č. 4](#).
- Z hlediska teorie změny projektu se při schválení projektu předpokládalo, že bude podpořeno v průměru 17 projektů za každý kalendářní rok realizace projektu KOMP II. Cílová hodnota počtu podpořených projektů tak byla nastavena na 87 a po prodloužení realizace projektu na 72 měsíců, byla hodnota zvýšena na 100 podpořených projektů. Bez ohledu na tyto konkrétní hodnoty, které jsou zásadní pro monitoring projektu a je známa definice toho „co je podpořený projekt“¹, by z hlediska evaluace činnosti projektové

¹ Kritérium „počet podpořených projektů“ bylo v [Žádosti o podporu \(1/2016\)](#) v popisu KA „Příprava a realizace projektů“ definováno takto: „**podpořený projekt bude takový, který získal kladné stanovisko Koordinačního výboru a byl doporučen k financování ze státního rozpočtu, nebo k předložení do některého z dotačních titulů.**“

Při [prodloužení projektu \(7/2017\)](#) byla definice rozšířena takto: Podpořený projekt je takový, který získal kladné stanovisko KV a byl doporučen k předložení do některého z dotačních titulů **nebo projekt plně financovaný z rozpočtu kapitoly ministerstva, který získal kladné stanovisko ředitele projektové kanceláře.** V rámci [připravované podstatné změny \(cca 3/2019\)](#) bude definice podpořeného projektu upravena takto: Podpořený projekt je takový, který získal kladné stanovisko Koordinačního výboru MV a byl doporučen k předložení do některého z národních dotačních titulů nebo projekt plně financovaný z rozpočtu kapitoly ministerstva anebo projekt, který je přímo administrován Evropskou komisí, případně jiným orgánem



kanceláře bylo užitečné více rozpracovat různé rozsahy podpor, které jsou různým typům projektů poskytovány. Takové rozpracování by umožnilo zhodnotit náročnost činnosti projektové kanceláře na lidské (a tedy i finanční) zdroje, což by umožnilo lepší plánování rozsahu její činnosti v budoucnu i vyhodnocování.

- K náročnosti podpory projektů bylo naformulováno [doporučení č. 5](#).

poskytujícím zahraniční finanční prostředky. U projektů resortních organizací jsou podpořené projekty mimo jiné i takové, kterým vydalo ministerstvo Registraci akce a Stanovení výdajů na financování akce OSS (za předpokladu, že realizovaná akce je projektem). U projektů spolufinancovaných z prostředků Evropské komise není vyžadováno projednání projektu na KV MV, neboť tyto projekty nespádají do působnosti PMV 21/2018. V těchto případech je tedy rozhodnutí KV MV nahrazeno grantovou dohodou vydanou EK či jiným řídícím dokumentem.



4. PEZ – vyhodnocení evaluačních otázek

EO 1 Do jaké míry bylo v polovině realizace projektu dosahováno žádoucích změn?

Zodpovězení evaluační otázky viz [kapitola 3 Aktualizace logického modelu](#).

EO 2 Do jaké míry jsou personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?

Některé problémové aspekty zaměstnávání osob projektové kanceláře přetrvávají vzhledem k nastavení systému (např. problém s aplikací často nedostačujících nepřímých nákladů OPZ projektů, viz podrobná analýza ve VEZ), celkově je však personální zajištění projektových pozic spíše zabezpečeno, tým zůstává přibližně ve stejné velikosti jako na začátku projektu, uvolněné pracovní pozice se, s obtížemi, ale daří obsazovat.

V rámci evaluačních rozhovorů se ukázalo, že tým projektové kanceláře trápí **vysoká fluktuace** zaměstnanců. Je to problém z hlediska žádoucí kumulace zkušeností s řízením projektů v projektové kanceláři. Část odchodů způsobuje velká konkurence na volném trhu práce, který v současném období ekonomického růstu láká kvalitní zaměstnance na lepší pracovní podmínky. Částečně jde i o odchody v rámci resortu, kdy se zaměstnanci projektové kanceláře sblíží se „svými“ projekty natolik, že následně odejdou pracovat na jiný útvar MV nebo na jiný služební úřad.

Všechny hlavní typy pozic (projektový manažer, finanční manažer, metodik) jsou **kapacitně vytíženy**, ačkoliv jsou stále i další projekty ve fázi přípravy.

Aktuálně je nejvíce řešen problém s nedostatkem finančních manažerů, kteří pracují pouze v 12. platové třídě a pro práci jim chybí kvalitní metodika a modelové vzory, čímž ji lze jednoduše popsat jako špatně placenou a obtížnou.

EO 3 Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Soulad s plánem a předpoklady byl vyhodnocen v oblasti struktury podporovaných projektů a v oblasti nejproblematičtějšího předpokladu týkajícího se rozdělení pravomocí.

EO 3.1 Jaká je struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska zdroje financování?

V průběhu realizace projektu KOMP II došlo k **rozšíření CS projektu** tak, že mohou služeb projektové kanceláře využívat i další subjekty v oboru působnosti MV: organizační složky státu zřízené zákonem, organizační složky státu zřízené ministerstvem a státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem k plnění úkolů v jeho působnosti (tj. např. policejní akademie, archivy, rezortní školy, uprchlická zařízení, krajská ředitelství PČR, hasičské sbory, ad.).

Došlo také k **rozšíření poskytovatelů finančních zdrojů** (fondů), do nichž jsou projekty předkládány, nebo se kterými probíhá spolupráce, např. o Fond pro vnitřní bezpečnost, či



projekty přímo administrované Evropskou komisí (pozn. projekty spadající pod unijní akce nespádají do působnosti PMV 21/2018).

Tato rozšíření zvyšují náročnost práce projektových manažerů, kteří se tak musí seznámit s vyšším počtem metodik různých poskytovatelů dotací, a také komunikovat s více věcně příslušnými útvary.

Z hlediska dosažených hodnot lze v polovině projektu sledovat vývoj shrnutý v následující tabulce:

Tabulka 1 Přehled počtu projektů, srovnání hodnot mezi VEZ (žádost o podporu) a PEZ (aktuálně)

Hodnoty VEZ			Hodnoty PEZ (2018/2019)			
Zdroj financování	Odhad plánovaného počtu projektů** dle žádosti o finanční podporu*	VEZ - počet projektů k 18. 7. 2016	Zdroj financování (operační program, fond)	Příjemce	Počet projektů V realizaci (2018/2019)	Součet za zdroj
IROP	57	9 (z toho v přípravě 9)	IROP	MV ČR	9	27
				OSS SPO	3	
				HZS ČR	12	
				PČR	3	
OPZ	13	10 (z toho v přípravě 7)	OPZ	MV ČR	10	11
				PČR	1	
SR (investiční)	3		SR	MV ČR	7	7
Projekty mimo Strategický rámec	27	-	-	-	-	-
SR	-	8 (z toho v přípravě 6)	-	-	-	-
AMIF	-	2 (z toho v přípravě 2)	AMIF	MV ČR	1	14
				OSS SPO	12	
				PČR	1	
ISF	-	2 (z toho v přípravě 2)	ISF	PČR	13	13
OP ŽP	-	3 (z toho v přípravě 3)	OP ŽP	OSS SPO	3	87
				HZS ČR	4	
				PČR	80	
CELKEM (cílová hodnota)	100 (87)	36 (z toho v přípravě 30)	CELKEM (aktuální dosažená hodnota)			159

* Uvedený odhad vycházel především z implementačních plánů Strategického rámce.

** Plánovaným příjemcem bylo pouze MV ČR, tzv. „malé vnitro“.

***Celkem je k 31. 10. 2018 ukončeno 13 podpořených projektů.



EO 3.2 Jak je naplňován předpoklad rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti za projekty?

Z rozhovorů vyplynulo, že oproti situaci při zahájení realizace projektu popsané ve VEZ, dochází v oblasti přijetí projektového řízení (a s tím souvisejícími pravomocemi a zodpovědností) k pozvolným pozitivním změnám:

- Střety mezi liniíovou strukturou a potřebami projektového řízení jsou méně časté, zejména proto, že se podařilo nastavit procesy prostřednictvím příkazů ministra. V této oblasti nadále platí, že projektové řízení lze aplikovat pouze do míry vůle vedení.
- Bylo umožněno vytvoření lepší vazby projektů na strategie díky přesunu projektové kanceláře a útvaru SAK pod stejného náměstka (SAK je také zastoupen v KV a administrativně zajišťuje jeho činnost).
- Vytvořená Metodika projektového řízení MV ČR (Příloha č. 13 PMV č.21/2018) upřesnila proces řízení projektů, schvalování a vyjadřování se k projektovým záměrům. Problematická zůstává fáze přípravy záměru, kdy ještě není jmenován ředitel projektu /ředitel projektu pro přípravu záměru.
- Z hlediska přijetí zodpovědnosti dobře funguje měsíční monitoring ve formě Zprávy o stavu realizace projektů Ministerstva vnitra, který je předkládán na poradě vedení ministerstva. V rámci tohoto postupu jsou problémy eskalovány k řešení na patřičnou úroveň.

EO 4 Je zajištěn mechanismus podpory v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?

Projektová kancelář má ve svém týmu právníka a experta pro oblast veřejných zakázek, kteří metodicky podporují projekty v realizaci. Je poskytována podpora projektům v rámci Ministerstva vnitra, PČR a HZS ČR v oblasti veřejných zakázek, obchodních závazkových vztahů, s nastavením veřejných zakázek v projektu. **V polovině realizace projektu lze zhodnotit, že kapacita tohoto poradenství je nižší, než zájem o ně.**

Z rozhovorů dále vyplynulo, že veřejné soutěže v tomto období probíhají bez sankcí, soutěží se tedy v podstatě bezchybně. To půjde na konci projektu prokázat čísly (nezpůsobilé náklady a sankce vůči objemu projektů celkem), možná i srovnat s hodnotami za programové období 2007-2013, odkud jsou některé sankce ještě stále v řešení.

Nepřesné je vykazování činnosti v této oblasti monitorovacím indikátorem - kritérium „ počet právně podpořených projektů“ je definováno tak, že právně podpořený projekt je takový, k němuž je právníkem nebo expertem pro oblast veřejných zakázek zpracován odborný právní posudek. Ve skutečnosti ale vznikají situace, kdy je na jednom projektu řešena jedna veřejná zakázka, ale také na jednom projektu bylo řešeno i osmnáct veřejných zakázek, z nichž některé bylo nutné opakovat. Oba případy se však shodně započítávají jako jedna podpora.

EO 5 Umožňuje pracovní prostředí využití znalostí projektového řízení?

U této evaluační otázky srovnávala VEZ aktuální stav v roce 2016 s Analýzou stavu v oblasti realizace projektů MV, která tvoří přílohu žádosti o podporu. Obsahovala také dotazníkové šetření mezi



absolventy certifikovaného školení PRINCE2, kteří uváděli, že všechny postupy využívat nelze.

V PEZ není otázka detailně vyhodnocována, protože situace ve vzdělávání zaměstnanců MV v projektovém řízení nyní není zcela jasná. Podle informací od vedení projektové kanceláře další certifikovaná školení PRINCE2 probíhat nebudou, zároveň ještě není připraven interní vzdělávací program pro projektové manažery. Nelze tedy srovnat využitelnost získávaných znalostí v pracovním prostředí. Skončí také vzdělávání v soft skills (KA03) k datu 31. 12. 2021 (za předpokladu prodloužení projektu do 30. 6. 2023).

Nicméně, v rámci připravované zásadní změny projektu (probíhá na jaře 2019) je navržena nová klíčová aktivita (název: **Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV²**), která by se měla skládat s těchto dílčích činností:

1. Vytvoření vzdělávacího programu;
2. Vytvoření výukového materiálu;
3. Vytvoření podoby certifikační zkoušky;
4. Pilotní ověření vzdělávacího programu včetně certifikační zkoušky.

Z dotazníkového šetření mezi řediteli a věcnými gestory projektů (viz [Kapitola 7](#)) přes jeho metodické limity vyplývá, že i u věcných útvarů je zájem o vzdělávání v odbornosti projektového řízení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance, kteří se na realizaci projektů podílí.

EO 6 Jsou v organizaci nastavena pravidla projektového řízení?

V oblasti nastavení pravidel projektového řízení udělal resort MV ČR mezi lety 2016 a 2018 velký pokrok, protože:

- zavedl **projektové řízení jednotnou metodikou** z dílny projektové kanceláře (příloha č. 13 PMV 21/2018) a interní akt řízení projektů v resortu;
- zajistil funkční **činnost Koordinačního výboru MV** v návaznosti na strategie (díky zajištění činnosti KV útvarem SAK);

² Navrhovaný popis nové klíčové aktivity:

Cílem této aktivity je vytvoření interního vzdělávacího programu certifikace projektových manažerů a jeho pilotní ověření, včetně přípravy na certifikaci. Aktivita bude realizována v úzké návaznosti na KA 03. Certifikace bude zahrnovat přípravu a následné ověření znalostí a dovedností z oblasti projektového řízení, znalosti závazné metodiky řízení projektů MV a měkkých dovedností užitých při řízení projektů a to jak v teoretické, tak praktické rovině.

Cílem tohoto interního vzdělávacího programu s následnou certifikací bude upevnění znalostí a rozvoj dovedností zaměstnanců MV ČR, PP ČR, GR HZS ČR, kteří jsou v postavení projektových manažerů, případně jiných projektových pracovníků a ostatních zainteresovaných osob spolupracujících s projektovou kanceláří MV. Certifikace bude v budoucnu prekvizitou pro samostatný výkon role projektového manažera. Certifikát bude autorizovat ředitelka projektové kanceláře.

Proces certifikace obsahující jak přípravu, tak samotné ověření znalostí a dovedností bude dvoudenní v celkovém rozsahu 16 hodin.

Klíčová aktivita bude rozdělena do dvou fází, kdy do 12/2020 dojde k vytvoření obsahového návrhu interního vzdělávacího programu certifikace projektových manažerů včetně studijních a výukových materiálů. Výstupem, bude Program certifikace projektových manažerů. V této fázi budou do klíčové aktivity zapojeni Metodik I.-IV., Manažer kvality a Věcný gestor projektu.

Ve druhé navazující fázi dojde k pilotnímu ověření navrženého interního vzdělávacího programu certifikace projektových manažerů a k přípravě a následné certifikaci 30 účastníků projektového cyklu. Na vzdělávání se budou podílet Věcný gestor projektu a Metodici I.-IV. Aktivita bude ukončena v 4/2023.



- zprovoznil **informační systém SEP** (Správa a Evidence Projektů) jako rezortní systém pro předkládání projektů;
- zavedl **institut malých resortních projektů** (kdy je projektová kancelář schopna monitorovat i projekty do 5 milionů Kč).

Organizace tedy má nastavena pravidla projektového řízení a vedení ministerstva tím současně získalo přehled o všech projektech bez ohledu na zdroj financování.

Přes úspěch současné **metodiky projektového řízení** by z hlediska dalšího rozvoje kvality projektů bylo dobré metodiku dále rozpracovat, např. ve směru využívání WBS na Ganttových diagramech, které lépe zobrazují jednotlivé výstupy v harmonogramu, souvislosti a podrobnosti projektů. Aktuální verze metodiky nereflektuje ve **fázi přípravy projektů** obvyklou praxi projektových metodik.

- viz [Doporučení č. 8](#) (fáze přípravy projektů)

Pro další rozvoj této oblasti **je očekáváno vytvoření (zásadní aktualizace) Metodiky finančního řízení**, která je plánována na prosinec 2021, ale již na ní metodici z projektové kanceláře začali pracovat, takže je snaha, aby začala platit co nejdříve.

EO 7 V jakém rozsahu dochází ke zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení?

V oblasti projektového řízení došlo ke zvyšování kompetencí zaměstnanců minimálně v rozsahu úspěšných absolventů certifikované metodiky PRINCE2, která má samostatný standard kvality. Omezením je, že tímto školením prošla pouze jedna skupina 30 osob, a dále nebude tento kurz zaměstnancům nabízen. Na konci projektu v rámci ZEZ bude nutné ověřit, zda tito certifikovaní zaměstnanci stále v resortu pracují.

Přibližně v polovině projektu lze ke zvyšování kompetencí v projektovém řízení uvést, že je otevřeným tématem, které má v kompetenci řešit Oddělení průřezových činností (část projektové kanceláře). Je ověřeno (ať již pozorováním, a také dotazníkovým šetřením ve VEZ), že se postupy PRINCE2 nedají plně v prostředí státní správy využívat. Projektová kancelář v současné chvíli, při přípravě podstatné změny projektu, uvažuje o **vytvoření vlastního vzdělávacího programu pro projektové manažery**, který by byl vytvořen na základě platné projektové metodiky a připraven na míru organizaci.

Celkově z rozhovorů v polovině projektu vyplynulo, že ačkoliv se situace zlepšuje, tak kromě projektové kanceláře není resort projektově orientovaný.

- viz [Doporučení č. 1](#) (zapojení osob v manažerských funkcích).
- viz [Doporučení č. 4](#) (další rozvoj KA Vzdělávání).

V rámci projektových aktivit probíhají také dva moduly vzdělávající v soft-skills (interpersonální dovednosti a osobnostní rozvoj) v prezenční formě doplněné e-learningem, na které jsou ve zpětné vazbě předávány převážně pozitivní ohlasy od účastníků.



EO 8 S jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává?

Zavádění tak zásadní změny v organizaci, jakou je posun od čistě liniového řízení na využívání projektového řízení napříč organizační strukturou, vyžaduje vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních, čas a zájem vedení organizace na dosažení této změny.

Z rozhovorů v polovině realizace projektu KOMP II vyplývá, že ačkoliv se situace postupně lepší, tak problémy identifikované ve VEZ, nadále přetrvávají. Jde zejména o nechuť ke změně, nedůvěru v projektové řízení, nechuť ke spolupráci, snahu nést co nejméně zodpovědnosti, snahu vlastnit co nejméně rizik a neschopnost progresivního postupu/pokroku v přípravné fázi projektu.

Jako další problematické aspekty, se kterými se zaměstnanci projektové kanceláře setkávají v průběhu realizace projektu, bylo během rozhovorů s klíčovými osobami uváděno:

Externí:

- Problémem pro projektovou kancelář a její pozici v resortu je, že nelze správně určit zaměstnancům obor služby, protože Služební zákon nezmiňuje projektové řízení a pozice projektového manažera není uvedena v katalogu správních činností.
- Přesouvání projektové kanceláře mezi útvary v rámci MV ČR, kdy chod kanceláře postupně řídili až čtyři různí náměstci během jednoho roku. Z logiky věci potřebuje projektová kancelář v rámci struktury resortu sídlit na bezpečném místě, kde není možné, aby její vedení bylo současně angažováno i v projektech, které projektově vede.
- V investičních (zejm. stavebních) projektech je řešen vyšší růst cen oproti predikcím. S informacemi z projektové kanceláře se porada vedení resortu rozhodla k dofinancování rozdílu.
- Projevuje se role projektové kanceláře i v koordinační rovině, kdy je navrhováno spojování (společná koordinace) projektů různých útvarů z různých oblastí (např. projekt na vytvoření infrastruktury, ICT projekt a projekt na nové opláštění v jedné budově jednoho příjemce).
- Ukazuje se jako obtížné realizovat projekty zasahující do procesů státních orgánů, tj. ty, do kterých je zapojen parlament či senát.
- Je obtížné koordinovat projekty, ve kterých je nutná spolupráce dlouhodobě poddimenzovaných dalších útvarů MV (např. útvar kybernetické bezpečnosti).
- Projekt, z hlediska projektového řízení, má své pevně dané charakteristiky. Problematické je, pokud je realizován projekt, který ve své podstatě není projektem dle definice, protože nemá jeho nutná říditelná specifika.

Interní:

- Část respondentů z rozhovorů považuje za problém, že KOMP II již nemá interního projektového manažera, ale pouze externě na DPP, což pociťují jako značné omezení možnosti spolupráce členů týmu s hlavním koordinačním a informačním prvkem. Současně tato situace ne zcela respektuje interní akt řízení, kde je uvedeno, že projekt má mít projektového manažera.
- Problémem jsou nedostatečné nepřímé náklady v některých projektech OPZ, ze kterých jsou hrazeni projektoví a finanční manažeři.



- Problémem je nedostatek kvalitních projektových a finančních manažerů v projektové kanceláři při nárůstu počtu projektů s personálním zabezpečením a objemu práce na nich.
- Problémem je vysoká fluktuace zaměstnanců projektové kanceláře, která v důsledku snižuje celkové know-how a navyšuje objem práce.
- V některých případech omezují spolupráci antipatie mezi ředitelem projektu z věcného útvaru a projektovým manažerem z projektové kanceláře. Pokud je to možné, je tato situace řešena výměnou projektového manažera.
- Evaluátor se na základě rozhovorů domnívá, že v rámci projektové kanceláře nejsou dostatečně sdíleny informace a není všem dostatečně otevřena možnost připomínkovat výstupy.
- Problematické pro práci projektového manažera je, pokud nemá všechny jím vedené projekty na jednom útvaru (tj. pod jedním ředitelem), nebo alespoň z jednoho fondu, nebo alespoň jednoho typu (investiční, neinvestiční projekt). Je snaha projekty konkrétním lidem kombinovat ideálně podle jejich zájmu a kompetencí, ale nastávají i problematické situace.
- Problematická je pro projektové manažery existence projektů, které nemají finančního manažera, a jedna osoba tedy musí plnit obě role.



5. Evaluační doporučení

Doporučení v interních evaluačních zprávách vyjadřují názor garanta za sebeevaluaci, který je naformuloval na základě sběru a vyhodnocení dat z období zpracování evaluační zprávy. Jejich relevantnost a míru, s kterou budou akceptována a zapracována, určují stálí členové týmu podílející se na evaluaci.

Doporučení 1 až 3 byla naformulována ve VEZ, přičemž v PEZ je reflektováno, k jakému dalšímu vývoji došlo. Doporučení s vyššími čísly jsou nová a vycházejí z informací za období říjen 2018 až prosinec 2019.

5.1. Nová doporučení

Během průběžné evaluace v polovině realizace projektu KOMP II byla naformulována následující doporučení:

Doporučení č. 4 (nové - zásadní)

ZNOVU ZVÁŽIT VÝHODY A NEVÝHODY RŮZNÝCH MOŽNOSTÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ODBORNOSTI „PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ“ ZAMĚSTNANCŮ V RESORTU MV

Projekt KOMP II je v současné chvíli plánován na 72 měsíců, s možností dalšího prodloužení, což je poměrně dlouhá doba, po kterou, mimo jiné, probíhají vzdělávací aktivity s cílem „*zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty*“. Po prozkoumání aktuálního přístupu ke vzdělávacím aktivitám (projektové řízení/softskills) doporučuje evaluátor více do hloubky propracovat postupy, kdo a proč má být školen v jakých kompetencích a jakých způsobem.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Současná situace nezavdává obavy o to, že by na konci projektu nebyl proškolen dostatečný počet účastníků pro naplnění cílové hodnoty monitorovacího indikátoru, ačkoliv vzhledem k hranici bagatelní podpory je aktuální cílová hodnota 200 účastníků dost vysoká. Otázkou je, zda nabídka vzdělávacích programů odpovídá potřebám pro naplnění žádoucího dopadu vzdělávací aktivity. Je rizikem, že hodnota sice bude naplněna, protože o vzdělávání v softskills je v resortu zájem, ale nezvýší se kapacita efektivně realizovat projekty.

V rámci projektové kanceláře by mohlo být užitečné zodpovědět následující otázky:

- Má současný systém vzdělávání adekvátní nabídku pro zkušené zaměstnance? (Nacházejí seniorní zaměstnanci, kteří už vzděláním pro nové zaměstnance prošli, nabídku vyšší úrovně vzdělávání v odborných kompetencích?)
- Jak by měl být obsah vzdělávání modifikován, aby přímo zvyšovalo kapacitu zaměstnanců v resortu MV realizovat projekty?
- Je v nabídce atraktivní vzdělávání v základech projektového řízení pro manažerské funkcionáře (vedení resortu), aby u nich mohlo dojít ke změně mindsetu a pochopení potřeb práce formou projektů?
- Je současný systém vzdělávání dostačující, vzhledem k faktu, že na pozice projektových manažerů jsou přijímáni především absolventi VŠ bez praxe?

Druhou oblastí doporučení je volba **způsobu** zajištění dostatečně kvalitního vzdělání v projektovém řízení. Pokud si projektová kancelář nadále nepřeje znovu využívat (a soutěžit dodavatele)



certifikovaného školení PRINCE2, je nutné zajistit vlastní postup (zvažovanou přípravu vlastního vzdělávacího programu pro projektové manažery) minimálně s garancí manažerem kvality.³

Doporučení č. 5 (nové - zásadní)

PRO INTERNÍ POTŘEBY ZÁVĚREČNÉHO VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ NA ČINNOST PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE VÉST EVIDENCI PROJEKTŮ PODLE ROZSAHU POSKYTOVANÉ PODPORY

V současné chvíli při externím zhodnocení činnosti projektové kanceláře z hlediska „podpory projektů“ to působí, že lze rozlišit „podpořené projekty bez personálního zabezpečení“ a „podpořené projekty s personálním zabezpečením (projektový a finanční manažer, příp. odborný asistent)“. Předpokládaný celkový počet podpořených projektů za 6 let činnosti je 100 bez toho, že by se rozlišovalo, kolik je kterých, protože oba typy podpory splňují kritérium, že „získaly kladné stanovisko KV nebo ředitele projektové kanceláře“. Do hodnoty vykázaných „podpořených“ projektů tím spadá především fáze přípravy, aniž by se více zabývala náročností podpory během realizace.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Z evaluačních rozhovorů vyplynulo, že u projektů s personální podporou jsou projektoví manažeři, kterých má projektová kancelář k dispozici přibližně 15, již plně vytíženi. Různé typy projektů mají různé nároky na lidské kapacity, např. projektů investičního typu (IROP, OPŽP) může zvládnout jeden projektový manažer více (odhadem max. 5), ale projekty náročné na každodenní administrativu (např. měkké projekty z OPZ či AMIF) nemůže mít jeden manažer více než dva (aby mohl odvádět svoji práci v požadované kvalitě). Jde o komplexní problematiku v řízení kapacit, která by si zasloužila podrobnější vyhodnocení a má přímý vliv na nutnou úroveň kompetencí v projektovém řízení v resortu MV (doporučení [1](#) a [4](#)) – protože buď je možné mít velkou projektovou kancelář poskytující dostatečný počet profesionálních projektových manažerů a méně v projektovém řízení vzdělané věcné odborníky v resortu, nebo je možné celkově více vzdělat odborníky v resortu i v projektovém řízení a poskytovat jim z projektové kanceláře především koordinaci, monitoring a metodickou podporu.

Doporučení č. 6 (nové - návrh)

PROVÁDĚT MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI U UKONČENÝCH PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ

V návaznosti na [doporučení č. 5](#), které řeší rozsah podpory projektům, by bylo vhodné alespoň u té skupiny projektů, kterým bylo ze strany projektové kanceláře věnováno nejvíce kapacit, provádět po ukončení spolupráce měření spokojenosti.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Projektová kancelář je ve své podstatě poskytovatel služeb, navíc lze očekávat spolupráci opakovanou, a proto by byť jednoduchý sběr zpětné vazby mohl přinášet užitečné informace jednak pro zlepšování poskytované podpory, a také pro reporting o činnosti útvaru vůči vedení.

³ Dle informací od metodiků projektu, bude v rámci připravované podstatné změny projektu navržena nová klíčová aktivita, která bude mít za cíl vytvoření vlastního vzdělávacího programu pro PM a jeho následné pilotní ověření na vlastních lidech. PRINCE2 již nebude v průběhu realizace projektu znovu zařazen. Skončí také vzdělávání soft skills (KA03) k datu 31. 12.2021 (za předpokladu prodloužení projektu do 30. 6. 2023).



Doporučení č. 7 (nové - návrh)

UPRAVIT STRUKTURU PŘÍLOHY č.8 ZoR TAK, ABY OBSAHOVALA HODNOTY VŠECH HLAVNÍCH MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ

Příloha č. 8 ZoR obsahuje **Plnění cílů projektu KOMP II dle metodiky SMART**, což je velmi užitečné, ale z hlediska přehledu o plnění závazků projektu je to nedostačující. Hlavní monitorovací indikátory projektu jsou jen čtyři a jsou závazné, na míru jejich naplnění jsou navázány finanční sankce. Projekt si pro usnadnění sledování své implementace samozřejmě může definovat i další kritéria, ale hlavní monitorovací indikátory musí tvořit základ informace.

- V současné příloze č.8 ZoR je zpracování matoucí tím, že z indikátoru 80500 vytrhává pouze část hodnoty (3 evaluační zprávy a 2 metodiky) aniž by jakkoliv reflektovala ostatní povinné výstupy (dalších 7 dokumentů – zprávy o stavu realizace projektů).
- Indikátor 62600 není v současné příloze č.8 ZoR uveden vůbec, a to ačkoliv odpovídá plnění dílčího cíle „Zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení“.
- Indikátor 68000 v současné příloze č.8 ZoR není uveden.

Na tomto doporučení nemění nic ani skutečnost, že v některé jiné části rozsáhlé ZoR či přímo v ISKP2014+ aktuální hodnoty těchto indikátorů zřejmě uvedeny jsou, protože doplnění těchto indikátorů do přehledu zpřesní informační hodnotu této tabulky, aniž by ji to znepřehlednilo.

Doporučení č. 8 (nové - zásadní)

PROJEDNAT VHODNOST POSTUPŮ V METODICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ MV PRO FÁZI „PŘÍPRAVA PROJEKTŮ“

Aktuální postup fáze přípravy projektů neodpovídá postupům obvyklým v metodikách pro řízení projektů (viz zdůvodnění níže). Problémy s dlouhou dobou přípravy záměrů by mohlo vyřešit **jmenování ředitele projektu (a týmu) pověřeného přípravou projektového záměru a jeho předložením ke schválení do určitého termínu.**

Toto pověření by končilo schválením/neschválením projektového záměru na KV MV. Na vlastní realizaci by teoreticky mohl být jmenován jiný ředitel projektu, tým by byl jiný či doplněný. V případě zpoždění přípravy projektového záměru ke schválení, by ředitel projektu pověřený jeho předložením, přikládal k záměru navíc analýzu příčin zpoždění.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Metodika projektového řízení MV z přelomu 2017/2018 v kapitolách 3.2.8 a 3.2.9 uvádí, že ředitel projektu a projektový tým jsou jmenováni až po té, co je projektový záměr schválen KV MV. Do té doby projekt vlastně na ministerstvu neexistuje: nemusí mít úložiště na sharepointu, nemusí mít harmonogram, nemusí řešit rizika atd., je to pouze záměr v přípravě. Z dosavadní zkušenosti projektové kanceláře lze konstatovat, že tato „přípravná fáze“ v resortu MV trvá až rok (dokonce i déle). Je to poměrně dlouhá doba, během níž není jmenován ředitel, není tým a hlavně není žádný harmonogram, do kdy se projekt připraví ke schválení. V rozporu s logikou si ale na toto období mohou věcné útvary vyžádat z projektové kanceláře projektového manažera. V této fázi také probíhají někdy výběrová řízení na zpracovatele feasibility study, lokální šetření či mapování existujícího stavu.



Dle certifikovaných metodik řízení projektů (viz např. kapitola č 12 v PRINCE2), **je příprava projektu ke schválení a rozhodnutí, zda se projekt bude dělat či ne, vždy nějak projektově řízena a má jmenovaného ředitele projektu.** Projektový manažer je vždy a za všech okolností osoba najatá na to, aby řídila projekt odpovědnému řediteli projektu. Nedává tedy smysl jmenovat projektového manažera dříve než ředitele projektu. PM nemůže přejímat zodpovědnost za projekt jako takový, což se při nejmenování ředitele vlastně děje.

5.2. Reflexe doporučení z VEZ

Ve vstupní evaluační zprávě byla naformulována následující doporučení:

Doporučení č. 1 (částečně vyřešené)

PROPRACOVAT MECHANISMUS VAZBY PŘIVÁDĚJÍCÍ POŽADOVANOU ZMĚNU K MANAŽERSKÝM FUNKCÍM RESORTU

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace projektu KOMP II z hlediska dosažení dlouhodobých dopadů (*zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty*) by si měl projektový tým detailněji **propracovat / vizualizovat mechanismus vazby přivádějící požadovanou změnu k manažerským funkcím resortu**, a následně do projektu přijmout opatření, která funkčnost mechanismu podpoří.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Současná koncepce projektu předpokládá souhlas a zájem v zavádění kvalitního projektového řízení ze strany mnoha zapojených úseků na základě Pokynu ministra vnitra č. 29/2015 ze dne 9. června 2015, kterým se zřizuje projektová kancelář a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra. Formálně tedy je mechanismus nastaven, protože pokyn ministra je závazný interní předpis. Je tedy předpoklad, že bude ze strany útvarů MV dodržován. Např. pokud by nějaký útvar chtěl realizovat projekt bez projektového manažera z OPŘ, musí mít k tomu souhlas KV 2014+ (prostřednictvím žádosti o výjimku). Zůstává ale otázkou, na kterou nelze nyní odpovědět, zda bude síla Pokynu č.29/2015 a aktivit KOMP II dostatečná k tomu, aby v odborech, kde není projektový management tradičně ukotven, došlo k jeho reálné akceptaci manažery (*ředitelé odborů, náměstci ministra vnitra*), kteří neprošli vzděláním na projektový management.

Reflexe doporučení č. 1 v Průběžné evaluační zprávě:

Příkaz MV 29/2015 byl v průběhu realizace projektu KOMP II zrušen a nahrazen PMV č.5/2017 a dále PMV 21/2018. Z tohoto vývoje lze vyvodit, že projektové řízení je v resortu aktuálním tématem. Projektová kancelář postupně získala přehled i o projektech financovaných ze SR a dalších fondů i mimo ESIF, rozšířilo se její působení v resortu na více cílových skupin a bylo schváleno prodloužení realizace projektu KOMPII z ESF, který provoz projektové kanceláře z významné části financuje.

Přes tento vývoj uvádějí zaměstnanci projektové kanceláře, že manažeři věcně příslušných útvarů, kteří využívají jejich služby, z velké části nemají kompetence v projektovém managementu.

V organizaci se působením projektové kanceláře podařilo zpropagovat projektové řízení, došlo k nárůstu povědomí o náplni činnosti projektových manažerů i v útvarech, které projekty aktuálně



nerealizují. Mimo projektovou kancelář ale projektově-orientované ministerstvo není, z hlediska náplně práce nemají zaměstnanci ani vyšší management motivaci pracovat na projektech, nejsou v tom školeni, ani za to odměňováni.

Doporučení č. 2 (vyřešené)

JASNĚ DEKLAROVANÝ PŘÍSPĚVEK KAŽDÉHO PODPOŘENÉHO PROJEKTU K HLAVNÍM AKTIVITÁM SRRVS

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace projektu KOMP II z hlediska dosažení dlouhodobých dopadů (*Příspěvek k naplnění relevantních cílů strategií*) by měl projektový tým zajistit, aby **ve všech⁴ jím podpořených projektech bylo výslovně uvedeno, jak přispívají ke kterým specifickým cílům a hlavním aktivitám SRRVS.**

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

Ačkoliv je cílem projektu KOMP II primárně zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených projektů, je v jeho zájmu, aby realizované projekty zároveň dosahovaly požadovaných výsledků a kvality. Tímto doporučením evaluátor v žádném případě nenavrhuje přenesení zodpovědnosti z věcného útvaru na projektovou kancelář, pouze doporučuje, aby projektoví manažeři podporující KOMP II získali pravomoc vyžadovat po věcných útvarech objasnění této konkrétní vazby. Současná praxe, kdy jsou projekty vyhodnocovány pouze vůči příslušnému operačnímu programu a jeho prioritám není chybná, ale bylo by výhodnější vzít v úvahu, že operační programy nejsou strategické dokumenty, ale jsou nástrojem pro rozdělování finančních prostředků za účelem naplnění národních a evropských strategií.

Reflexe doporučení č. 2 v Průběžné evaluační zprávě:

PMV 21/2018 pověřuje SAK (Samostatné oddělení strategií a ESIF) administrativním zajištěním činnosti Koordinačního výboru MV, přičemž vedoucí tohoto oddělení je Tajemníkem KV. Současně je tento vedoucí zmocněn ke koordinaci tvorby resortního strategického dokumentu a seznamu prioritních projektů MV. KV ovlivňuje činnost projektové kanceláře právě tím, jestli schválí nebo neschválí projektový záměr, kde už by měla být vazba na strategie jasně uvedena.

Doporučení je tímto postupem vyřešeno.

Doporučení č. 3 (vyřešené)

ZAHÁJIT DISKUZÍ K ÚPRAVĚ POKYNU MINISTRA 29/2015 A KE SLADĚNÍ METODIK A INTERNÍCH AKTŮ OVLIVŇUJÍCÍCH PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VYUŽÍVANÝCH NA MV ČR, PP ČR A HZS ČR

⁴ V případě OPZ, pokud je projektový záměr předložen s rozpočtem nad 15 milionů Kč a je projednáván standardní cestou, tj. přes Programové partnerství (PROP), je vysvětlení přesné vazby na strategické dokumenty vždy požadováno.

Nicméně, např. projekty „strategické“ výzvy č. 19, neprošly procesem schvalování přes PROP, protože jejich seznam jako součást Implementačních plánů SRRVS schválila vláda. Ač jsou součástí těchto Implementačních plánů, z čehož i vyplývá, že kterému cíli mají přispívat, logická vazba projektu na cíl není vždy zřejmá.



Na základě všech zjištění garantovi za sebeevaluaci vyplývá, že kromě metodik bude nutné upravit v souvislosti s aktuální situací a požadavkům PRINCE2 i samu směrnici 29/2015. Některá její nařízení se v současné chvíli jeví jako zastaralá a nepodporující projektovou činnost v resortu MV.

Například by bylo vhodné do směrnice doplnit:

- Řídicím výborem projektu musí být při zahajování projektu schválen plán projektu včetně harmonogramu a stanovena tolerance (nejčastěji časová) na nejbližší období, aby bylo umožněno projekt řídit na základě výjimek. Pokud bude tato tolerance projektem vyčerpána, musí se sejít řídicí výbor, projednat důvody zpoždění projektu a schválit nový upravený plán projektu a novou toleranci,
- Řídicí výbor schvaluje aktualizovaný plán projektu a určuje toleranci pro každou fázi projektu a rovněž při významné změně projektu (např. změně rozsahu projektu, změně v osobě projektového manažera, způsobu financování, změně některého člena řídicího výboru apod.)

Z hlediska celkového metodického prostředí ovlivňujícího stav projektové řízení v resortu by bylo vhodné zahájit alespoň první kroky ke sladění různých metodik a interních aktů řízení, a to např. společným meetingem zástupců MV ČR, PP ČR a HZS ČR na téma, co všechno by se pro dosažení ideálního stavu muselo měnit, co by to reálně znamenalo, jaké by to mělo důsledky, a co je reálné v současné situaci udělat.

Reflexe doporučení č. 2 v Průběžné evaluační zprávě:

Projektová kancelář od využívání certifikovaného školení PRINCE2 ustupuje a směrnice 29/2015 byla již nahrazena PMV 21/2018, který v Příloze 13 obsahuje závaznou Metodiku projektového řízení.

Doporučení je tímto postupem vyřešeno.



6. Aktualizace analýzy rizik ohrožujících evaluační plán projektu

Základní rizika daná Metodiku pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020⁵:

Riziko	Pravděp odobno st výskytu	Velikost / dopad rizika	Význa mnos t rizika	Návrh na eliminaci rizika / opatření	Aktualizace stavu PEZ
Nedostupnost cílové skupiny (absolventi PRINCE2 a softskills školení, vedoucí oddělení, ředitelé odborů, náměstci)	1 4	3 3	3 12	Není pravděpodobné, že by cílové skupiny projektu nebyly dosažitelné vzhledem k tomu, že jimi jsou primárně zaměstnanci útvarů MV ČR.	V době zpracování PEZ se ukázalo, že ředitele a věcné gestory projektů s personální podporou projektové kanceláře nelze oslovit online dotazníkovým šetřením v anonymní formě. Pro ZEZ bude řešeno.
Neochota dodavatelů participovat na evaluaci cílové skupiny (nezájem, časová vytíženost)	0	0	0	Nerelevantní, projekt neplánuje soutěžit dodavatele.	NR
Zpoždění zadávacího procesu	1	3	3	Dodavatel evaluace pravděpodobně nebude zajišťován zadávacím řízením. Evaluační tým je kombinovaný, garant je zajišťován na DPČ.	NR
Výběr nekvalitního dodavatele	1	4	4	Ředitel projektu vybírá garanta za evaluaci na základě odbornosti stanovené požadavky ŘO OPZ a následně doložené životopisem a referencemi.	- dle očekávání: VEZ i PEZ zajišťuje stejný evaluátor.

Rizika evaluačního plánu formulovaná garantem za sebeevaluaci KOMP II:

Riziko	Pravděp odobno st výskytu	Velikost / dopad rizika	Význa mnos t rizika	Návrh na eliminaci rizika / opatření	Aktualizace stavu PEZ
Špatné načasování evaluačních výzkumů pro PEZ a VEZ.	2	4	8	Zajištění průběžné komunikace manažera projektu s garantem pro sebeevaluaci. Zapojení garanta pro sebeevaluaci je v projektu plánováno na tři tříměsíční kontrakty ve formě DPČ a vývoj situace v projektu tedy průběžně nesleduje.	- dle očekávání: Realizace PEZ se posunula v souvislosti s prodloužením projektu.

⁵ Ačkoliv Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020 neuvádí v kapitole 2.6 Analýza rizik využitou škálu, lze z příkladu usuzovat, že jde o běžně využívanou škálu 1-4 dosahující maximální hodnoty rizika 16. Stejná je využita i v této evaluaci.



Nedostatečná kapacita na práci s evaluačními doporučeními.	3	4	12	Vzhledem k tomu, že garant za sebeevaluaci není v týmu dlouhodobě přítomen, musí manažer projektu, metodik a manažer kvality zajistit projednání a případnou aplikaci evaluačních doporučení nad rámec své primární agendy.	- dle očekávání: Evaluační zpráva je projednávána v době jejího vzniku, následně se s doporučeními systematicky nepracuje.
Neochota cílových útvarů akceptovat doporučení.	4	4	16	Posílit komunikaci a konzultace všemi dostupnými prostředky.	- dle očekávání: Sebeevaluace je povinnou KA projektu, a proto je vykonávána. Zavádění změn pouze v důsledku doporučení z evaluace je obtížné.



7. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Metodika a průběh šetření

Plánované **dotazníkové šetření na vedoucích pracovnících podpořených projektů** bylo provedeno v průběhu února a března 2019. Respondenti šetření byli identifikováni vedoucí oddělení projektů a projektovou manažerkou. Celkem bylo osloveno **18 odborníků**, kteří zastupují v pozici **věcných gestorů** nebo **ředitelů 32 projektů (OPZ, IROP, SR, AMIF, OP ŽP, ISF)** s personální podporou aktuálně poskytovanou projektovou kanceláří MV ČR.

Šetření mělo proběhnout anonymizovaně přes platformu GoogleForms z účtu evaluátora, aby ze strany MV nebylo možné respondenty identifikovat, nicméně po jeho zahájení bylo ze strany MV zastaveno z důvodu, že je klasifikováno jako kybernetický incident a po několik dní nebylo z emailů MV možné evaluátora kontaktovat. Dle vyjádření ředitele odboru Kybernetické bezpečnosti a koordinace ICT je využívání dotazníků na Google na MV zakázáno. Přesto evaluátor během prvních dvou dnů průběhu šetření elektronicky obdržel **5** vyplněných dotazníků.

Šetření dále pokračovalo oslovením přes papírovou verzi dotazníků zpětně sbíraných interní poštou prostřednictvím sekretariátu projektové kanceláře a následně přeposlaných poštou evaluátorovi ke zpracování. Tím nemohla být zaručena anonymita respondentů, což se mohlo projevit jak v response rate, tak v kvalitě odpovědí. Touto formou evaluátor na konci března obdržel **3** vyplněné dotazníky.

Celkově byly zpracovány odpovědi od 8 respondentů z 18 oslovených osob (response rate 44,4 %).

Celkově je tedy vypovídající hodnota provedeného dotazníkového šetření nízká. Celé šetření je tak vnímáno spíše jako pilotní otestování postupu pro sběr zpětné vazby do závěrečné evaluační zprávy.

Strukturu dotazníku a jeho otázky připravil evaluátor na základě zjištění z rešerše dokumentace a rozhovorů s klíčovými osobami. Respondenti odpovídali na **10 otevřených otázek** z významných oblastí činnosti projektové kanceláře, přičemž nebylo po respondentech vyžadováno povinné zodpovězení všech otázek dotazníku.

Vyhodnocení otázek

Na otázku č. 1. ***Je podle vašeho názoru projektová kancelář dostatečně nápomocná věcným útvarům v přípravných fázích? (příprava projektového záměru, příprava žádosti o podporu)*** odpovědělo 5 (z 8 celkem) respondentů, že „ano“. Dva respondenti uvedli, že s projektovou kanceláří v této fázi nespolupracovali. Jeden respondent uvedl, že se k otázce nebude vyjadřovat.

Na otázku č. 2 ***Do jaké míry vedení vašich projektů projektovými manažery z projektové kanceláře přispívá k jejich úspěšnému dokončení? (Domníváte se, že byste mohli projekty stejně dobře realizovat i bez nich?)*** odpovědělo 5 (z 8 celkem) respondentů velmi pozitivně, dva kladně a jeden respondent uvedl, že se k otázce nebude vyjadřovat. Vybrané citace z odpovědí:



- *Přispívá ve velké míře, nemohli bychom realizovat stejně dobře a rychle bez nich. V žádném případě bychom na to neměli vlastní personální kapacity a i po odborné stránce je velkou výhodou, že je k dispozici specializované pracoviště se specializovanými znalostmi a kompetencemi. /respondent-elektronicky/*
- *Co se týká projektů financovaných z IROP, tak si úspěšné dokončení bez nějaké podpory nedokážu představit. /respondent-elektronicky/*
- *Oceňujeme přístup projektových manažerů být nápomocni při řešení projektu. Registrace, kontrola termínů, upozornění na změny, apod. /respondent-papírově/*

Na otázku č. 3 ***Do jaké míry ovlivňuje úspěšnou realizaci vašich projektů zapojení finančního manažera z projektové kanceláře? (Potřebujete ho? Zamezuje vzniku neuznatelných výdajů?)*** odpověděli dva respondenti, že jej v projektech nevyužívají a jeden respondent uvedl, že vliv FM na projekt zatím nelze posoudit. Zbývajících 5 (z 8 celkem) respondentů se vyjádřilo kladně, jeden z těchto respondentů považuje vliv FM na úspěšnost projektu za významný, další respondent specifikoval, že FM navyšuje jejich kapacity a tím urychluje procesy. Další tři uvedli, že (citace):

- *Ano, potřebujeme jej. Finanční stránka projektu IROP je natolik komplikovanou otázkou, že spolupráce odborného finančního manažera (a odborného zázemí projektové kanceláře) je pro efektivní realizaci projektu nezbytná. /respondent-elektronicky/*
- *Vzhledem ke způsobu financování je nutný. /respondent-elektronicky/*
- *ano, účast FM OPŘ je velmi důležitá a nepostradatelná pro realizaci projektů, na nichž se podílí. /respondent-papírově/*

Na otázku č. 4 ***Do jaké míry považujete metodickou podporu projektové kanceláře pro vás za užitečnou? (Popište svoje zkušenosti s Metodikou projektového řízení MV a s dotazy z vašich projektů na metodiky.)*** byly získány rozporné odpovědi:

Tři respondenti odpověděli převážně kladně, s tím, že jejich odpověď vyjadřuje zkušenost:

- *Jednoznačně hodnotíme jako přínosnou. Běžné otázky řeší velmi rychle a operativně. Složitější problémy (např. v otázkách veřejných zakázek, úpravy smluvních vztahů, některých ekonomických věcí) již musí projektová kancelář konzultovat s dalšími odborníky, což je časově zdouhavější a bohužel ne vždy se i po konzultaci s dalšími odbornými pracovišti v rámci MV podaří otázky zodpovědět. Možná by bylo vhodné, aby projektová kancelář měla možnost některé otázky konzultovat i externě. /respondent-elektronicky/*
- *Metodická spolupráce je dobrá, pomáhá při řešení otázek souvisejících s přípravou projektů a jejich správným nastavením. /respondent-elektronicky/*
- *Metodika je nutná a bez ní to nejde, je nutné ji stále zdokonalovat a verifikovat, dobře, že existuje. /respondent-papírově/*

Jeden respondent odpověděl sice kladně, ale odpověď působí, že praktickou zkušenost s metodickou podporou nemá, případně je přesvědčen o tom, že jako věcného gestora se ho to netýká:

- *Metodika je využívána prostřednictvím projektového manažera k řízení projektů. /respondent-papírově/*



Tři respondenti uvedli, že s metodikem nepracovali, metodickou podporu nevyužili a zkušenost nemají. Jeden respondent otázku nezodpověděl.

Na otázku č. 5 ***Využily vaše projekty právní podporu projektové kanceláře v oblasti zadávání veřejných zakázek? Pokud ano, byla tato podpora přínosná?*** Odpovědělo 5 respondentů, že tuto podporu jejich projekty nevyužily. Tři projekty právní podporu využily a považují ji za přínosnou.

Na otázku č. 6 ***Jaký je váš názor na vývoj jednotné politiky v oblasti projektového řízení v resortu MV (v současné době završený PMV č.21/2018 nastavujícího činnost Koordináčního výboru a obsahující v příloze 13 Metodiku projektového řízení)? (Pomáhá vám? Netýká se vás? Komplikuje vám práci?)*** odpověděla polovina respondentů, 4 (z 8 celkem), že se nebudou vyjadřovat, nebo že na toto nemají názor, nebo se jich to netýká. Zbývající čtyři respondenti odpověděli kladně (citace):

- *Jednotnou politiku pro řízení projektů v rámci MV považujeme za přínosnou, zejména pro složitější projekty (nutné zapojení více osob, nákladnější projekty, složitější procesy). Samostatné pracoviště může poskytnout znalosti, kompetence a potřebné personální zdroje, které by jinak odbory samostatně neměly. /respondent-elektronicky/*
- *Vnímáme ji pozitivně. Bylo by vhodné ji doplnit odpovídajícím modelem odměňování, které by bralo v úvahu zvýšenou pracovní zátěž a odpovědnost těch pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektů. /respondent-elektronicky/*
- *Pomáhá a je nutná. /respondent-papírově/*

Na otázku č. 7 ***Dotýká se vás nějak koordinace projektové činnosti v resortu, kterou projektová kancelář dělá? (Popište, zda pro vás koordináční a monitorovací role projektové kanceláře je něčím užitečná, nebo zda je komplikací)*** odpověděli dva (z 8 celkem) respondenti negativně (citace):

- *Komplikací. /respondent-elektronicky/*
- *Netuším, čím by mohla být užitečná. /respondent-elektronicky/*

Tři respondenti odpověděli kladně:

- *Jsme malé pracoviště, které ale řeší několik projektů. Projektová kancelář a její koordináční role jsou pro nás velmi přínosné. /respondent-elektronicky/*
- *Pozitivně vnímáme koordináční roli projektové kanceláře v resortu, je přínosem zejména při střetech projektového a liniového řízení na MV. /respondent-elektronicky/*
- *Ano, užitečná svou podstatou. /respondent-papírově/*

Ze zbývajících tří respondentů jeden uvedl, že na toto nemá názor, jednoho se ho tato činnost týká pouze okrajově a jeden uvedl nevyhodnotitelnou odpověď.

Na otázku č. 8 ***Máte zkušenosti s přípravou a realizací projektů na MV ještě před zahájením činnosti projektové kanceláře MV? Pokud ano, v čem vidíte největší pozitivní nebo negativní změnu vzhledem k současnému stavu?*** Odpověděli 4 (z 8 celkem) respondenti, že zkušenost mají (citace):



- *negativně hodnotím koordinaci a zasahování do projektů v průběhu jejich realizace /respondent-elektronicky/*
- *Možnost realizovat více projektů souběžně, větší odbornost specializovaných pracovníků v projektovém procesu i nevěcných souvisejících procesech (právní otázky, veřejné zakázky, ekonomické procesy, specifické personální postupy apod.). Velká pomoc s administrativou. /respondent-elektronicky/*
- *Ano. Vidím velký přínos v tom, že věcné útvary nadále nejsou v situaci, kdy by každý jednotlivý útvar musel řešit složité aspekty projektů kofinancovaných z prostředků EU bez odpovídající personální a metodické podpory. Koncentraci know-how v rámci jednoho útvaru je mnohem efektivnější a dovoluje se soustředit ostatním útvarům na věcné aspekty realizace projektů. /respondent-elektronicky/*
- *Řízení, jednotnost, centralizace a systém. /respondent-papírově/*

Jeden respondent uvedl, že má zkušenosti z jiného dotačního prostředí a komentoval, že „Zde je podpora projektů mnohem širší. Odborný garant opravdu řeší jen odbornou stránku projektů.“

Na otázku č. 9 **Považoval byste za užitečné, aby byli v odbornosti projektového řízení vzdělávání i zaměstnanci z dalších útvarů mimo rámec projektové kanceláře? Pokud ano, kteří (řadová zaměstnanci, vedoucí, top management)?** Odpověděli respondenti následovně (jeden respondent na otázku neodpověděl):

- *Ano. Vedoucí pracovníci a zaměstnanci podílející se na realizaci projektů. /respondent-elektronicky/*
- *Znalosti principů projektového řízení považuji za přínosné v zásadě pro všechny zaměstnance realizující komplexnější úkoly, neboť jejich aplikace může pozitivně zvýšit efektivitu jejich práce. /respondent-elektronicky/*
- *Ne, pokud nepracují s projekty, tak nikoliv. /respondent-elektronicky/*
- *Požadovali bychom proškolení vlastních zaměstnanců. /respondent-elektronicky/*
- *Vzdělávání by měli být všichni zaměstnanci, kteří se na projektu podílí. /respondent-papírově/*
- *Ano, zaměstnanci podílející se na řízení a realizaci projektů. /respondent-papírově/*
- *Ano. /respondent-papírově/*

Na otázku č. 10 **Co by pro vaše záměry a projekty mohla projektová kancelář ještě dělat, aby se vám snadněji realizovalo?** Odpověděli respondenti následovně:

- *Lépe komunikovat, více ověřovat informace, které podává dál, méně koordinovat, více metodicky pomáhat při zahájení projektu, méně kontrolovat. /respondent-elektronicky/*
- *Větší podpora vnitřních procesů uvnitř MV. Vztahy a kompetence mezi jednotlivými útvary ministerstva jsou komplikované a nepřehledné. /respondent-elektronicky/*
Širší podpora veřejných zakázek i malého rozsahu (včetně administrace v NEN, registru smluv). Pro útvar, který soutěží jednu nebo dvě takové zakázky ročně je to komplikované. /respondent-elektronicky/



- *Aby projektová kancelář využívala i externí konzultace v případech, kdy ona ani další odborná pracoviště MV neumí poradit (a následně realizovat), jak dále postupovat. Disponovat ještě dalšími pracovníky pro pomoc s administrativou a pro evaluace, kde bývá složité do projektů zajistit pracovníky na dohody. /respondent-elektronicky/*
- *Požadovali bychom proškolení vlastních zaměstnanců. /respondent-elektronicky/*
- *Zvyšovat erudici a zkušenost s projektovým řízením a navazujícími činnostmi. /respondent-papírově/*

Shrnutí zjištění z dotazníkového šetření

Vzhledem k metodickým limitům popsaným v úvodu kapitoly, nelze z toho dotazníkového šetření vyvozovat silné závěry. Nicméně, s ohledem na ředitele a věcné gestory, kteří dotazník vyplnili minimálně za osm, pravděpodobně však za více projektů s personální podporou, lze z jejich odpovědí vyvodit, že **převážně je činnost projektové kanceláře věcnými útvary přijímána pozitivně.**

Prostor pro zlepšení podpory věcným útvarům je otevřen zejména v oblasti přípravy projektů, v oblasti metodické podpory a v komunikaci v kompetenčně citlivých oblastech (jako jsou zásahy do projektů při koordinaci, při kontrole projektů, při udělování rad).

Zájem o větší podporu byl vyjádřen zejména v oblasti veřejných zakázek, vzdělávání v projektovém řízení a celkově v podpoře personálními kapacitami (aby se věcné útvary staraly skutečně pouze o věcnou stránku projektu).

Velmi pozitivně vyzněla zpětná vazba pro oblast činnosti projektových manažerů, a pokud je projekty využívají, tak i pro oblast činnosti finančních manažerů. Personální posilování věcných útvarů o odborníky z projektové kanceláře je žádané.

Z uvedených reakcí respondentů by evaluátor doporučoval projektové kanceláři pokusit se u věcných útvarů o širší rozšiřování povědomí a znalostí o metodice (projektového a finančního řízení) a celkově o činnosti metodické podpory. Také zapojení věcných útvarů (zaměstnanců a manažerů podílejících se na projektech) do vzdělávání v projektovém řízení, je žádoucí a žádané.



8. Shrnutí závěrů PEZ

Cílem PEZ je zhodnocení správnosti postupu implementace projektu KOMP II, vč. dosažených dílčích výstupů projektu a zhodnocení dílčích dopadů do organizace:

1. Z hlediska **naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí** v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra nebyly v rámci PEZ zjištěny zásadní nedostatky. Projektová kancelář se potýká s fluktuací zaměstnanců, někdy dočasně dochází k přetížení týmu nebo jeho jednotlivých členů, je řešen problém nízké platové třídy finančních manažerů. Projektové role však v projektech s personální podporou zajištěny jsou, metodická i právní podpora je trvale poskytována.
2. Z hlediska **naplnění podpory realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení** lze konstatovat, že zájem je vyšší než kapacita projektové kanceláře. Zaměstnanci se zkušeností z programového období 2007-2013 uvádějí, že v této oblasti došlo k významnému pozitivnímu posunu, soutěžení probíhá v podstatě bezchybně, což by se na závěr mělo pozitivně projevit na významně nižším objemu sankcí a neuznatelných výdajů.
3. Z hlediska **průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích** lze konstatovat, že resort MV ČR jako celek zatím není projektově orientovaný. Chybí vzdělávání managementu v zásadách projektového řízení, dochází ke střetům mezi liniovým a projektovým řízením. Nicméně tyto střety mezi liniovou strukturou a potřebami projektového řízení jsou méně časté, zejména proto, že se podařilo nastavit procesy prostřednictvím příkazů ministra.
4. zhodnocení **stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení** v organizaci vysledovalo v průběhu let činnosti projektové kanceláře pozitivní posun. Vznikla Metodika projektového řízení a je připravována metodika finančního řízení.
5. zhodnocení **procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení** dosud nelze provést. Část zaměstnanců (30 osob) byla proškolená certifikovanou metodikou PRINCE2. V současné chvíli se zvažuje vytvoření vlastního vzdělávacího programu pro PM a jeho následné pilotní ověření na zaměstnancích projektové kanceláře.
6. souhrnné **zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II** ukazuje, že projekt jako celek je realizován v souladu s plánem a předpoklady, nebyly identifikovány zásadní rizika předpovídající nedosažení cílů na konci projektu. Vznikající problémy jsou řešeny na každodenní bázi. Evaluátorem byla formulována nová doporučení:
 - [Doporučení č. 4](#) Znovu zvážit výhody a nevýhody různých možností vzdělávání v odbornosti „projektové řízení“ zaměstnanců v resortu MV.
 - [Doporučení č. 5](#) Pro interní potřeby závěrečného vyhodnocení nákladů na činnost projektové kanceláře vést evidenci projektů podle rozsahu poskytované podpory.
 - [Doporučení č. 6](#) Provádět měření spokojenosti u ukončených podpořených projektů.
 - [Doporučení č. 7](#) Upravit strukturu přílohy č. 8 ZOR tak, aby obsahovala hodnoty všech hlavních monitorovacích indikátorů.
 - [Doporučení č. 8](#) Projednat vhodnost postupů v metodice projektového řízení MV pro fázi „příprava projektů“.



Seznam zkratek

ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
HZS	Hasičský záchranný sbor
KA	klíčová/é aktivita/y projektu
KOMP	projekt „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR“, reg. č. CZ.1.04./4.1.00/A3.00001
KOMP II	projekt „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II“, reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
KV MV	Koordinační výbor Ministerstva vnitra
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
MKI	projekt „Modernizace komunikační infrastruktury“
NN	nepřímé náklady projektu
OP	operační program
OSS	organizační složky státu
PČR	Policie České republiky
PPČR	Policejní prezidium České republiky
PEZ	Průběžná (sebe)evaluační zpráva
PM	projektový manažer
PRINCE2	metodika projektového řízení (Projects in Controlled Environment)
SAK	organizační útvar MV ČR: Samostatné oddělení strategií a ESIF
SPO	státní příspěvkové organizace
ToC	Theoy of Change, běžně užívaná zkratka i pro český název Teorie změny
VEZ	Vstupní (sebe)evaluační zpráva
WBS	work breakdown structure
ZEZ	Závěrečná (sebe)evaluační zpráva



Příloha 1 Souhrnný podklad pro polostrukturované rozhovory

- Jak ovlivnilo rozšíření CS projektu jeho faktickou realizaci?
 - Využívají subjekty v oboru působnosti MV služby KOMP II?
 - Jak vnímají toto rozšíření projektoví manažeři?
- Význam pro tým – Co je z vašeho pohledu na KOMP II nedůležitější/nejpřínosnější?
- KA 03 – Je ve vzdělávání zaměstnanců projektové kanceláře systém (jaký?) nebo probíhá na bázi dobrovolnosti?
 - Proč nebude dále zajišťováno plánované certifikované školení PRINCE2? Kdo jím prošel? (zaměstnanci /manažeři) Pracují ti certifikovaní nadále v resortu?
 - Jaký je další plánovaný rozvoj školicích aktivit? (zejm. oblast projektového řízení)
 - Jaké možnosti školení mají zkušení (seniorní) zaměstnanci (a naopak absolventi)?
- KA04 – Došlo k viditelné/měřitelné změně (zefektivnění) výběrových řízení? Jak bude možné dokázat, že poskytovaná podpora zlepšila původní stav?
- KA 05 – Je struktura projektů taková, jak byla očekávána, tj. na kterou byly plánovány kapacity? V čem došlo k nejvýznamnějším změnám?
 - Jak se liší rozsah podpory jednotlivým projektům? (typově) Zvládne se „podpořit“ 100 projektů? (cílová hodnota) Kolik je jich nyní podpořeno personálně?
 - Kolik projektů jakého typu může současně vést jeden projektový manažer?
 - Jakým největším problémům čelí projektoví (finanční) manažeři?
- Jak se v průběhu času vyvinulo vnímání činnosti projektové kanceláře u věcně příslušných útvarů (gestorů)? Jak činnost KV ovlivňuje chod projektové kanceláře?
- KA 06 – Jak je prakticky prováděn a využíván monitoring (reporting)?
 - V čem se změnil reporting z kvalitativního hlediska? Jak na sebe navazuje?
 - Jakým mechanismem doručuje informace?
- KA 07 – Jaký je stav v přípravě metodik?
 - Jak byla závazná metodika přijata mimo projektovou kancelář?
 - Kdo se podílel na připomínkování metodiky?
- Jak se v průběhu projektu vyvíjí jeho personální zabezpečení? (fluktuace, nábor, role)
 - Co podle vaší zkušenosti nejvíce odvádí lidi z projektové kanceláře do jiných zaměstnání? (plat? typ smlouvy? prostředí k práci?)
 - Proč o některé pozice není zájem? Jaké jsou nevýhody práce v projektové kanceláři? Jací nejvhodnější uchazeči se hlásí? (absolventi? se zkušenostmi?)
- Jakým mechanismem je zajištěna návaznost na strategie v jednotlivých projektech?
- Proč byly tak zásadně navýšeny hodnoty monitorovacích indikátorů?
 - Z hlediska počtu účastníků (200), není problém s naplňováním hranice bagatelní podpory? Odkud vzniknou „kvalifikovaní“ (170)?
 - Bude potřeba ke konci programového období tolik právních posudků (60)? Kdo získává právní podporu přednostně (kapacity)?
- Jak byla reflektována evaluační doporučení z VEZ? (projít) Co by se mělo nyní ještě změnit?
- Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?
- Jakých žádoucích změn podle vašeho názoru bylo již činností projektové kanceláře dosaženo? (úspěchy)
- Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?
 - Co vy osobně považujete za největší problém? (interní/externí)
- Jaké další proměny by čekal KOMP II, kdyby byl podruhé prodloužen?



Příloha 2 Struktura dotazníkového šetření

Průvodní text pro online verzi⁶:

Projekt KOMPI II, financující činnost projektové kanceláře MV, prochází v těchto měsících sebeevalucí v průběhu své realizace. **Cílem tohoto dotazníkového šetření je získání zpětné vazby ke spolupráci a službám, které věcným útvarům poskytuje projektová kancelář MV ČR.**

Oslovuji Vás, protože jste ředitelem nebo věcným gestorem jednoho nebo více projektů, na jehož realizaci poskytuje projektová kancelář MV personální zdroje (projektového manažera, finančního manažera, příp. asistenta), a dále podporu právní a metodickou.

Pokud je to možné, odpovězte prosím do 23. 2. 2019 na následujících deset otázek. Odpovědi nejsou povinné, pokud k otázce žádnou reakci nemáte, přeskočte ji.

Šetření je anonymní v tom smyslu, že konkrétní odpovědi jednotlivých respondentů znám pouze já jako externí evaluátor a jsem vázána etickým kodexem při jejich vyhodnocování. Toto dotazníkové šetření je součástí širšího výzkumu pro Průběžnou evaluační zprávu projektu a vyhodnocení bude zpracováno anonymně a souhrnně za všechny respondenty.

Děkuji vám, že vyjádříte svůj názor.

Ing. Jiřina Svitáková, MBA, Ph.D.
garant za sebeevaluaci

Pokud máte otázky, nebo mi místo vypisování dotazníku chcete raději zatelefonovat, tak toto jsou na mě kontakty: jirina.svitakova@gmail.com, mobil 724344816.

Otázky:

1. Je podle vašeho názoru projektová kancelář dostatečně nápomocná věcným útvarům v **přípravných fázích?**
(příprava projektového záměru, příprava žádosti o podporu)
2. Do jaké míry vedení vašich projektů **projektovými manažery z projektové kanceláře**

⁶ Šetření mělo proběhnout anonymizovaně přes platformu GoogleForms na účtu evaluátora, aby ze strany MV nebylo možné respondenty identifikovat, nicméně po jeho zahájení bylo ze strany MV zastaveno z důvodu, že je klasifikováno jako kybernetický incident a po několika dnech nebylo z emailů MV možné evaluátora emailem kontaktovat. Dle vyjádření ředitele odboru Kybernetické bezpečnosti a koordinace ICT je využívání dotazníků na Google na MV zakázáno.

Šetření dále pokračovalo oslovením přes papírovou verzi dotazníků odesílanou poštou, ale prostřednictvím sekretariátu projektové kanceláře, takže anonymita respondentů nemohla být zaručena, což se mohlo projevit jak v response-rate, tak v kvalitě odpovědí.



- přispívá k jejich úspěšnému dokončení?
(Domníváte se, že byste mohli projekty stejně dobře realizovat i bez nich?)
3. Do jaké míry ovlivňuje úspěšnou realizaci vašich projektů zapojení **finančního manažera** z projektové kanceláře? (Potřebujete ho? Zamezuje vzniku neuznatelných výdajů?)
 4. Do jaké míry považujete **metodickou podporu** projektové kanceláře pro vás za užitečnou? (Popište svoje zkušenosti s Metodikou projektového řízení MV a s dotazy z vašich projektů na metodiky.)
 5. Využily vaše projekty právní podporu projektové kanceláře v oblasti **zadávání veřejných zakázek**? Pokud ano, byla tato podpora přínosná?
 6. Jaký je váš názor na vývoj **jednotné politiky** v oblasti projektového řízení v resortu MV (v současné době završený PMV č.21/2018 nastavujícího činnost Koordinačního výboru a obsahující v příloze 13 Metodiku projektového řízení)?
(Pomáhá vám? Netýká se vás? Komplikuje vám práci?)
 7. Dotýká se vás nějak **koordinace projektové činnosti** v resortu, kterou projektová kancelář dělá?
(Popište, zda pro vás koordinační a monitorovací role projektové kanceláře je něčím užitečná, nebo zda je komplikací).
 8. Máte zkušenosti s přípravou a realizací projektů na MV ještě **před zahájením činnosti projektové kanceláře MV**? Pokud ano, v čem vidíte největší pozitivní nebo negativní změnu vzhledem k současnému stavu?
 9. Považoval byste za užitečné, aby byli v odbornosti projektového řízení **vzdělávání** i zaměstnanci z dalších útvarů mimo rámec projektové kanceláře? Pokud ano, kteří (řadoví zaměstnanci, vedoucí, top management)?
 10. Co by pro vaše záměry a projekty mohla projektová kancelář ještě dělat, aby se vám **snadněji realizovalo**?

Oslovení respondenti:

- pozice: ředitelé a věcní gestoři projektů s podporou lidskými zdroji z projektové kanceláře MV
- výběr: aktivní projekty, projekty v přípravě vedené lidskými zdroji OPŘ k 17. 12. 2018
- zdroj (spolu) financování výběru:
 - OPZ (7 projektů)
 - IROP (11 projektů)
 - SR (9 projektů)
 - OPŽP (3 projekty)
 - AMIF (2 projekty)



Připomínkový list

V evaluační zprávě byly vypořádány následující externí připomínky:

Oddělení evaluací MPSV (ŘO OPZ)

č.	Umístění v textu	Text připomínky	Komentář evaluátora
1	celý dok.	Upravit využívání zkratky PM - používat pouze v jednom kontextu. Je trochu matoucí, že je současně používána jako zkratka „Pokynu ministra“ a současně jako zkratka pro „projektového manažera“ (např. hned v následující větě).	Opraveno.
2	EO 8	Doporučujeme doplnit četnost, jak často jsou problematické aspekty zmiňovány. Případně doporučujeme doplnit míru závažnosti jednotlivých problémů	Seznam je pouze kompilací informací z rozhovorů s klíčovými osobami.
3	EO 3.2	U informace, že „došlo zajištění lepší vazby projektů na strategie díky přesunu projektové kanceláře a útvaru SAK pod stejného náměstka“ by bylo dobré doplnit tady zdroj, respektive míru shody na tomto zjištění v rámci různých skupin respondentů.	Formulace upravena. Míra shody může být zjištěna v ZEZ.
4	EO 2	U informace, že u fluktuace zaměstnanců PK jde „částečně i o odchody v rámci resortu, kdy se zaměstnanci projektové kanceláře sblíží se „svými“ projekty natolik, že následně odejdou pracovat na jiný služební úřad. „ nedává v současném znění věta smysl. Z kontextu předpokládám, že se jedná spíše o jiné útvary v rámci MV, než jiný služební úřad.	Formulace upravena.
5	EO1 / odborná příprava	U informace „Na rozdíl od předchozího programového období (2007-2013) se v tomto programovém období díky podpoře projektové kanceláře soutěží v podstatě bezchybně, tj. bez sankcí a lze očekávat, že poměr nezpůsobilých nákladů (sankcí) vůči objemu projektů bude významně nižší. Přesná čísla nelze zatím prezentovat, protože stále ještě přicházejí k řešení sankce za programové období 2007-2013 a současné programové období je teprve v polovině.“ uvést zdroj dat, ze kterého toto zhodnocení vychází.	Zdroj doplněn.