

<b>Název projektu</b>	<b>Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)</b>
<b>Registrační číslo projektu</b>	<b>CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741</b>
<b>Klíčová aktivita</b>	02 - Sebeevaluace
<b>Příjemce</b>	Ministerstvo vnitra ČR
<b>Doba realizace projektu</b>	1. 12. 2015 - 31. 12. 2020

## VSTUPNÍ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

### PROJEKTU KOMP II

<b>Klíčová aktivita</b>	02 - Sebeevaluace
<b>Pořadí výstupu</b>	první ze tří sebeevaluačních zpráv
<b>Zpracovatel</b>	<b>Ing. Jiřina Svitáková, Ph.D., MBA</b>
<b>Doba zpracování</b>	1. 6. 2016 – 31. 8. 2016
<b>Tato verze je platná ke dni</b>	9. 9. 2016



## Obsah

Obsah .....	2
Úvod ke vstupní evaluační zprávě KOMP II .....	4
Metodika zpracování a využití zdroje dat VEZ .....	5
<b>1. Shrnutí projektu KOMP II .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Logický model projektu KOMP II .....</b>	<b>11</b>
2.1. Vyhodnocení EO 1 v kritériu účelnost .....	12
<i>Doporučení č. 1 .....</i>	<i>13</i>
<i>Doporučení č. 2 .....</i>	<i>14</i>
<b>3. Návrh evaluačního designu pro projekt KOMP II .....</b>	<b>16</b>
3.1. Termíny evaluačních zpráv .....	16
3.2. Cíle klíčové aktivity sebeevaluace .....	16
3.3. Vstupní sebeevaluační zpráva (VEZ) .....	17
<i>Kontext VEZ .....</i>	<i>17</i>
<i>Cíle VEZ .....</i>	<i>17</i>
<i>Evaluační otázky VEZ .....</i>	<i>17</i>
<i>Sběr dat .....</i>	<i>18</i>
3.4. Průběžná sebeevaluační zpráva (PEZ) .....	18
<i>Kontext PEZ .....</i>	<i>18</i>
<i>Cíle PEZ .....</i>	<i>18</i>
<i>Plánované metody sběru dat pro PEZ .....</i>	<i>19</i>
3.5. Závěrečná sebeevaluační zpráva (ZEZ) .....	19
<i>Kontext ZEZ .....</i>	<i>19</i>
<i>Cíle ZEZ .....</i>	<i>19</i>
<i>Plánované metody sběru dat pro ZEZ .....</i>	<i>19</i>
<b>4. Analýza rizik ohrožujících evaluační plán projektu .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Analýza klíčových aktérů .....</b>	<b>21</b>
<b>6. VEZ – vyhodnocení evaluačních otázek .....</b>	<b>23</b>
<i>EO 2 Do jaké míry jsou personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II? .....</i>	<i>23</i>
<i>EO 3 Do jaké míry je projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? .....</i>	<i>24</i>
<i>EO 4 Je zajištěn mechanismus podpory v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení? .....</i>	<i>26</i>
<i>EO 5 Umožňuje pracovní prostředí využití znalostí projektového řízení? .....</i>	<i>26</i>
<i>EO 6 Jsou v organizaci nastavena pravidla projektového řízení? .....</i>	<i>27</i>
<i>Doporučení č. 3 .....</i>	<i>28</i>
<i>EO 7 V jakém rozsahu dochází ke zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení? .....</i>	<i>28</i>
<i>EO 8 Jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává při své</i>	



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

činnosti?.....	29
<b>7. VEZ – vyhodnocení dotazníkového šetření na absolventech PRINCE2 .....</b>	<b>30</b>
<b>8. Závěr VEZ .....</b>	<b>40</b>
Seznam zkratk .....	41
Seznam grafů.....	41
Příloha 1 Dotazník mezi absolventy PRINCE2 (projekt KOMP) .....	42
Příloha 2 Vzor záznamů pro zpracování evaluačních doporučení.....	45



## Úvod ke vstupní evaluační zprávě KOMP II

Vstupní evaluační zpráva k projektu „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II“ je zpracována na základě požadavků vycházejících z konzultační schůzky ke klíčové aktivitě (sebe)evaluace, která proběhla dne 11. 5. 2016 za účasti zástupců Odboru projektového řízení Ministerstva vnitra, zástupců Oddělení evaluací Ministerstva práce a sociálních věcí a za účasti evaluátorky projektu.

V druhém bodě jednání byly definovány základní prvky **struktury vstupní evaluační zprávy** ze strany MPSV následovně:

1. Shrnutí projektu obsahující přesný popis cílů projektu, cílové skupiny projektu, termínu realizace, lokalizaci, aktivity, plánovaná výběrová řízení, složení a role projektového týmu a monitorovací indikátory.
2. Vytvoření Logického modelu projektu, který je grafickým znázorněním logických vazeb mezi aktivitami, výstupy, výsledky a dlouhodobými dopady.
3. Zpracování návrhu evaluačního designu, který bude obsahovat cíle celé evaluace (nejen tedy vstupní evaluační zprávy, ale celé evaluace včetně závěrečné evaluační zprávy) a vymezení toho, z jakých zdrojů a jakým způsobem bude prováděn sběr dat pro účely evaluačního šetření.
4. Analýza klíčových aktérů definující, kdo budou hlavní uživatelé evaluace, kdo by měl být zapojen do přípravy evaluace, apod.

Zároveň zpracovatel evaluace využívá, ze strany MPSV doporučenou, **Metodiku pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020**. V případě v této evaluační zprávě je nejviditelněji reflektována v části věnované vytvoření logického modelu projektu a v analýze klíčových aktérů. Její doporučení byly vzaty v úvahu také při návrhu evaluačního designu a v dalších oblastech.

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

- nezávislá evaluátorka - garant za sebeevaluaci: Ing. Jiřina Svitáková, Ph.D. (DPČ 1. 6. - 31. 8. 2016)
- projektová manažerka: Barbora Ernestová (do 30. 6. 2016), Mgr. Jana Šimková (od 1. 7. 2016)
- 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 ostatní metodici a členové realizačního týmu, včetně vedoucí Oddělení investičních a neinvestičních projektů Ing. Gabriely Fryčové.

Nad rámec požadované struktury VEZ se garant za sebeevaluaci rozhodl v této evaluační zprávě věnovat prostor zhodnocení **využitelnosti a účinnosti certifikovaného vzdělávání PRINCE2** realizovaného v rámci předchozího projektu „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR“, reg. č. CZ.1.04./4.1.00/A3.00001 (KOMP). Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit jako jeden ze vstupů do vyhodnocení dílčího cíle projektu „Zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení“.



## Metodika zpracování a využití zdroje dat VEZ

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

- 1) **Úvodní rešerše základní projektové dokumentace** (desk-research) garantem evaluace
  - Žádost o podporu projektu a její příložené dokumenty
  - Požadavky Hodnotící komise 1-12, s důrazem na Analýzu současného stavu
  - Metodika pro sebeevaluaci nesoutěžních projektů OPZ 2014-2020

Výsledkem úvodní rešerše byly sady otázek jako základ pro rozhovory.

- 2) **Řízené rozhovory se členy projektového týmu**

Úvodní rozhovory probíhaly v červnu 2016 s VeO investičních a neinvestičních projektů, projektovým manažerem, metodiky, manažerem kvality a ostatními členy projektového týmu dle potřeby. Výsledkem rozhovorů byly jednak názory a sdělení jednotlivých respondentů, ale také identifikace nutné interní dokumentace k zařazení do evaluace.

- 3) **Detailní rešerše interní projektové dokumentace** (desk-research)

- Report o stavu projektu, č. 3, 4, 5, 6
- Seznam projektů v přípravě
- Popis realizace KA projektu KOMP II za období od 1. 12. 2015 do 30. 4. 2016
- Zápisy z pravidelných týdenních porad oddělení investičních a neinvestičních projektů za období leden – červenec 2016
- Přehled obsazenosti projektových pozic KOMP II
- Rozpočet projektu KOMP II s důrazem na mzdové náklady a obsazenost pozic 07/2016 (verze 00. 06. 2016)
- Vzor Pověřovacího dekretu projektového manažera

- 4) **Druhé kolo rozhovorů se členy projektového týmu a kontrola logického modelu**

Na základě předložené dokumentace a zjištění z prvních rozhovorů zpracoval garant za sebeevaluaci návrh Logického modelu projektu, který je grafickým znázorněním logických vazeb mezi aktivitami, výstupy, výsledky a dlouhodobými dopady. Tento model byl rozeslán k připomínkám celému projektovému týmu a všechny návrhy na změny byly diskutovány v rámci druhého kola rozhovorů.

- 5) **Rešerše externích zdrojů**

Byly využity externí zdroje informací pro přípravu šetření v oblasti účinnosti vzdělávání zaměstnanců v resortu MV v projektovém řízení podle certifikované metodiky PRINCE2, např.:

- DOLEŽAL, J. a KOLEKTIV, 2016. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, a.s, ISBN 9788024756202.
- MILLER, D., M. OLIVER a L. CHANGEFIRST, 2015. Engaging stakeholders for project success. In: [www.pmi.org](http://www.pmi.org) [online].
- <https://www.prince2.com/uk> (dokumenty z *Download centre*)



A dále byly využity externí zdroje pro orientaci ve vývoji kontextuálního prostředí projektu, např.:

- Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020 (dokumenty z <http://databaze-strategie.cz/>)
- OP Zaměstnanost 2014 – 2020
- Ex-post evaluace dopadu *Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015 Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*

**6) Dotazníkové šetření mezi absolventy PRINCE2 z projektu KOMP**

Dotazník byl připraven garantem za sebeevaluaci, kontaktní údaje na absolventy PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner z předchozího projektu byly zajištěny projektovou manažerkou a odbornou asistentkou projektu KOMP II.

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

Veškeré získané informace byly analyzovány garantem za sebeevaluaci, následně byla provedena syntéza zjištěných dat, naformulován závěr a navržena doporučení pro zlepšení implementace projektu. Draft VEZ byl zaslán k připomínkám všem členům projektového týmu, kteří garantovi za sebeevaluaci poslali svoje připomínky a náměty k zapracování do finální verze.

**8) Šíření závěrů a doporučení**

Šíření závěrů vyššímu managementu a aplikace doporučení je v kompetenci interních členů evaluačního týmu projektu a jejich zhodnocení bude předmětem Průběžné evaluace.

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

Ukončení pracovního poměru manažerky projektu k 30. 6. 2016, které bylo jak pro projekt, tak pro probíhající evaluaci krizovým okamžikem, bylo vyřešeno během cca 14 dnů, jmenováním kompetentní nástupkyně. Tato změna v personálním obsazení klíčové pozice projektu neměla na průběh evaluace negativní vliv.



## 1. Shrnutí projektu KOMP II

<b>Projekt</b>	<b>Název: Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)</b>
	Reg. číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
<b>Příslušející výzva</b>	<b>Anotace projektu:</b> 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.
	<b>Číslo a název výzvy:</b> OP Zaměstnanost 03_15_019 Výzva pro projekty podporující implementaci Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020
<b>Příslušející zařazení z hlediska příspěvku k plnění OP a jemu odpovídajících strategických dokumentů</b>	<b>Strategické zařazení výzvy:</b> výzva podporuje zejména aktivity přispívající k naplnění Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (SRRVS)
	<b>Číslo a název programu:</b> 03 Operační program Zaměstnanost
	<b>Číslo a název prioritní osy OPZ:</b> 03.4 Efektivní veřejná správa
	<b>Číslo a název investiční priority OPZ:</b> 03.4.74 Investice do institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reformy, zlepšování právní úpravy a řádné správy.
	<b>Číslo a název tematického cíle:</b> TC 11 Posilování institucionální kapacity a účinné veřejné správy
	<b>Číslo a název specifických cílů OPZ:</b> <b>03.4.74.1</b> Optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže <b>03.4.74.2</b> Profesionalizovat veřejnou správu zejména prostřednictvím zvyšování znalostí a dovedností jejich pracovníků, rozvoje politik a strategií v oblasti lidských zdrojů a implementace služebního zákona



	<b>Specifický cíl SRRVS, ke kterému projekt přispívá:</b> <b>1.3</b> Rozšíření metod kvality ve veřejné správě. Opatření Podpora strategických prací prostřednictvím projektového řízení (konkrétně <b>1.3.7</b> rozvoj systémů a nástrojů strategické práce ve veřejné správě).
<b>Předchozí projekt - návaznost</b>	<b>Název:</b> Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR (KOMP) Reg. číslo projektu: CZ.1.04./4.1.00/A3.00001

<b>Cíle projektu</b>	<b>Hlavním cílem projektu KOMP II</b> 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.  <b>Díličí cíle projektu</b> 1. Personální zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra 2. Podpořit realizované projekty v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení 3. Nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci 4. Zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II 5. Zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení
----------------------	--

<b>Příjemce</b>	<b>Ministerstvo vnitra</b> Adresa: Nad štolou 936/3, Praha 7 Holešovice, 170 00 Kontaktní osoba projektu: Ing. Martin Vaněk Projektový manažer: Mgr. Jana Šimková
<b>Rozpočet</b>	Celkové způsobilé náklady: <b>110 954 630,05 Kč</b> (včetně nepřímých nákladů ve výši 15 %)
<b>Termín realizace</b>	1. 12. 2015 – 31. 12. 2020
<b>Lokalizace projektu</b>	Místo realizace projektu: Hlavní město Praha Dopad projektu: <b>celá ČR</b>

<b>Cílové skupiny projektu</b>	Organizační složky státu včetně justice a jejich zaměstnanci - primárně <b>útvary MV realizující projekty</b> 1. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení 2. 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 službu
--------------------------------	---





	7. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 8. Policejní prezidium ČR
<b>Klíčové aktivity / realizace projektu</b>	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
<b>plánovaná výběrová řízení / realizovaná výběrová řízení</b>	Počet plánovaných zadávacích řízení: 1 Počet zrealizovaných zadávacích řízení: 1 v realizaci Název: „Zabezpečení certifikovaných kurzů Prince2® Foundation a ITIL® Foundation“. Stav: 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.
<b>složení a role projektového týmu*</b>	Velikost: <ul style="list-style-type: none"><li>• 31 členů realizačního týmu KOMP II (dle žádosti)</li><li>• 5 DPČ</li><li>• pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů</li><li>• ředitel projektu</li></ul> Složení/role: <b>I. Role zabezpečující řízení a administraci projektu KOMP II:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. ředitel projektu KOMP II (hrazen ze státního rozpočtu)</li><li>b. projektový manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II)</li><li>c. finanční manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II)</li><li>d. odborný asistent KOMP II (hrazen z NN KOMP II)</li></ul> <b>II. Věcné odborné role</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ projektový manažer – 7 osob</li><li>○ expert projektového řízení I. – 4 osoby</li><li>○ manažer kvality a řízení kvality – 1 osoba</li><li>○ finanční manažer – 4 osoby</li><li>○ expert finančního řízení – 1 osoba</li><li>○ právník – 1 osoba</li><li>○ expert pro oblast VZ – 1 osoba</li><li>○ metodik – 4 osoby</li><li>○ odborný asistent – 3 osoby</li><li>○ specialista administrace projektů – 1 osoba</li><li>○ lektor – instruktor – 4 osoby (na DPČ)</li><li>○ garant za sebeevaluaci – 1 osoba (na DPČ)</li></ul> <b>III. Pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ projektový manažer – 4</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ finanční manažer – 2</li> <li>○ odborný asistent – 2</li> </ul>
--	--

\* Rozřazení členů projektového týmu formálně komplikuje přechodná doba, kdy je KOMP II nucen financovat PM, FM a OA pro „měkké“ projekty OPZ. Jde o dobu přípravy projektů, než bude započata jejich realizace a tito pracovníci budou moci být převedeni k hrazení z NN schválených projektů.

Na průběh evaluace toto přesné rozdělení v jednotlivých měsících podle zdrojů financování u pracovníků nemá žádný vliv. Z hlediska průběhu projektu na tyto komplikace upozorňujeme u [EQ2](#).

<b>monitorovací indikátory / hlavní monitorovací indikátory</b>	<i>Název/číslo</i>	<i>Cílová hodnota</i>	<i>Hodnota dosažená k 31. 8. 2016*</i>	<i>% naplnění</i>
	(60000) Celkový počet účastníků	200	NR	NR
	(62600) účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	170	NR	NR
	(80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	11	NR	NR
	(68000) Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření (68002 - v oblasti strategického a projektového řízení)	1	NR	NR

\* Cílové hodnoty indikátorů jsou nastaveny k datu konce realizace projektu.

Přesto průběžně bude projekt naplňovat některé indikátory. Např. 80500 – vstupní evaluační studie a to k datu 31. 8. 2016 (první produkt projektu).

Indikátor 60000 bude naplňován průběžně, jakmile u některých osob bude překročena hranice bagatelní podpory. V současné době jsou vyplňovány monitorovací listy podpořených osob – zatím ze školení *soft skills*. Pravděpodobně od září 2016 započne vkládání dat do IS ESF 2014+.

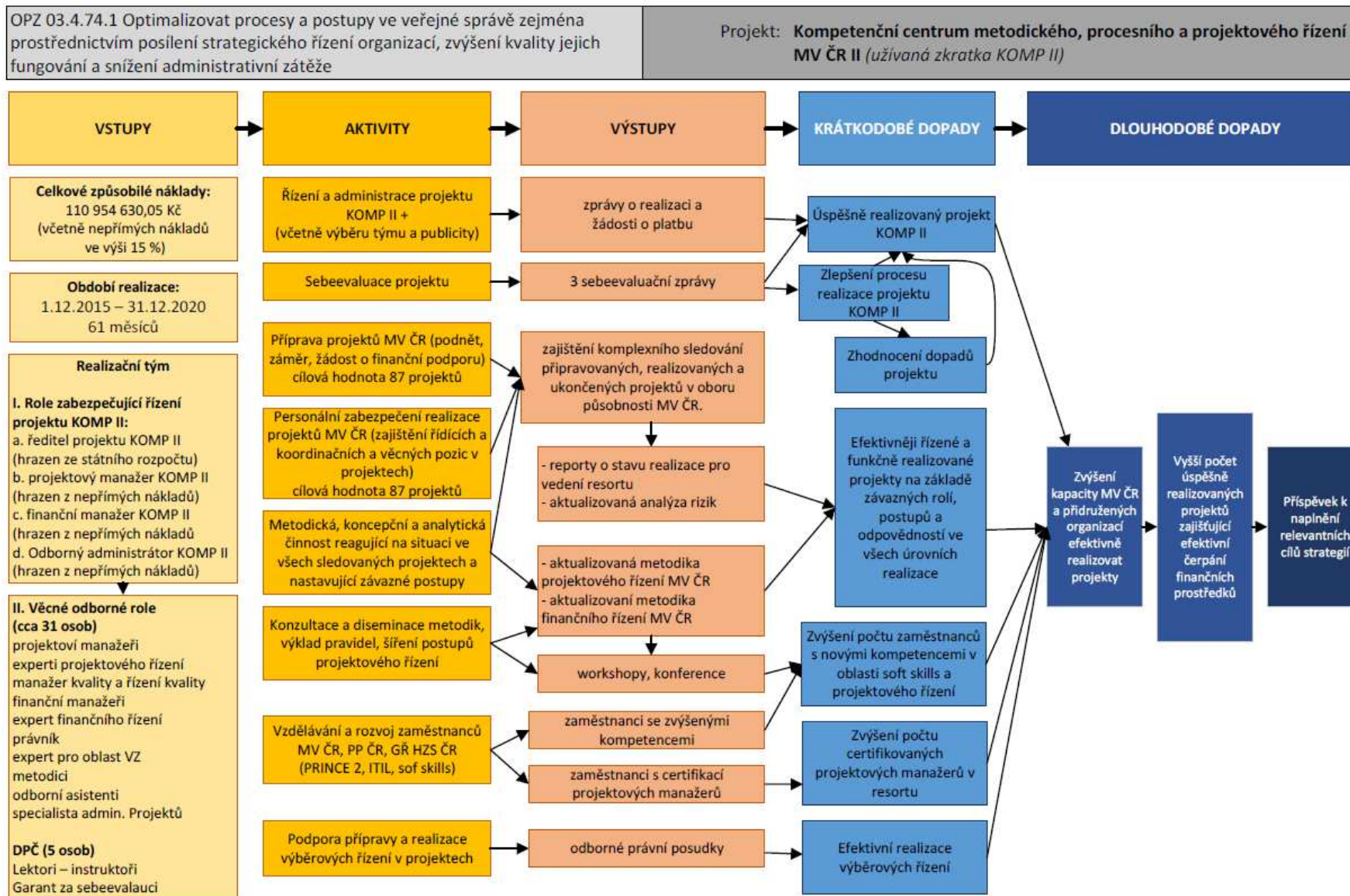
Legenda položek tabulky:

**Zelená** – povinné položky dle konzultační schůzky zástupců MPSV a MV 11. 5. 2016

**Příjemce** – doporučené položky dle Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů MPSV

**Modré** – položky doplněné pro účely evaluace garantkou za evaluaci

## 2. Logický model projektu KOMP II



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.“

## 2.1. Vyhodnocení EO 1 v kritériu účelnost

Efektivnost (účelnost) je z hlediska mezinárodně uznávaných evaluačních kritérií OECD/DAC vnímána jako **teorie změny a míra dosažení (dosažitelnosti) cílů (rozvojových) intervencí** - konkrétní potvrzené či předpokládané využití výsledků intervencí. Cílem je chápána změna chování, postupů či situace na úrovni cílových skupin.

Pro vstupní evaluaci KOMP II byla v kritériu efektivnosti naformulována tato evaluační otázka:

EO 1 **Nenaznačuje již návrh projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů a dopadů?**

Pro převedení do řeči logického modelu lze výše uvedená očekávání z žádosti o podporu doplnit 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**.

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)**.

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. 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.**“



**Vyhodnocení EO:** *Nenaznačuje již návrh projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů a dopadů?*

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.

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.

### Doporučení č. 1

#### **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 (*odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce informačních a komunikačních technologií, odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce veřejné správy, odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce legislativy a archivnictví, odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce vnitřní bezpečnosti, odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro státní službu, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, Policejní prezidium ČR*) a to 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 PM 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:

- *Rozumí manažeři dostatečně projektovému řízení?*
- *Chápu svůj díl zodpovědnosti za projekt, zejm. na formulaci potřeby do formy projektového záměru?*

Pokud budou procházet certifikací PRINCE2 spíše pozice referentů a vedoucích oddělení, není nutné pro vyšší management zařídit nějaké doplňující intervence?





- *Vytvořili manažeři ve svých odborech prostředí příznivé k projektovému řízení?*  
Resp., má projektová kancelář nástroje k vyhodnocení prostředí v partnerských odborech a má nějaký funkční způsob, jakým intervenovat v případě neuspokojivé situace?
- *Jakým mechanismem může projektová kancelář intervenovat v resortu za vznik stabilního týmu projektových manažerů? Kde a jakým způsobem by potenciálně mohla být zřízena stálá projektová kancelář?*  
(pracovní smlouvy, motivace pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců, ad.)

Na obdobné otázky se bude ptát průběžná evaluace projektu KOMP II, ale bylo by užitečnější, kdyby byly položeny a interně zodpovězeny již nyní v období zahájení projektu.

Projektovému týmu je metodikou MPSV doporučeno využít vzor záznamu pro projednání doporučení.

## Doporučení č. 2

### 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 všech<sup>1</sup> 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.

Doporučení je formulováno jako *lessons learned* na základě závěrů interní evaluace strategie Smart Administration 2007 - 2015, kdy přestože bylo více či méně úspěšně realizováno přes 1 200 projektů, tak cíle strategie byly naplněny jen částečně. Jedním z důvodů, proč tomu tak bylo, je

---

<sup>1</sup> 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.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

velmi obtížné až často nemožné dohledání vazby mezi projektem a částí strategie, ke které měl přispívat.

Tím, jak úspěšně byly realizovány projekty podpořené KOMP II se bude zabývat závěrečná evaluace projektu KOMP II, ale z hlediska příspěvku k širšímu rámci hodnocení činnosti resortu by bylo výhodné mít vazby jednotlivých projektů na hlavní aktivity<sup>2</sup> SRRVS jasně deklarované.

---

<sup>2</sup> Specifické cíle SRRVS a jejich hlavní aktivity zde: <http://database-strategie.cz/cz/mv/strategie/implementacni-plan-pro-strategicky-cil-4-profesionalizace-a-rozvoj-lidskych-zdroju-ve-verejne-sprave?typ=struktura>



### 3. Návrh evaluačního designu pro projekt KOMP II

#### 3.1. Termíny evaluačních zpráv

Evaluace projektu KOMP II je realizována v průběhu řešení projektu a je designována na tři samostatné části:

- Vstupní evaluační zpráva: termín zpracování do 31. 8. 2016
- Průběžná evaluační zpráva: termín zpracování do 30. 6. 2018
- Závěrečná evaluační zpráva: termín zpracování do 31. 12. 2020

#### 3.2. 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





### 3.3. Vstupní sebeevaluační zpráva (VEZ)

#### Kontext VEZ

Projekt KOMP II byl zahájen 1. 12. 2015 na základě „Analýzy současného stavu“ (samostatná příloha projektové žádosti), která si kladla za cíl vymezit hlavní příčiny problémů v oblasti projektového řízení na Ministerstvu vnitra, popsat současný (výchozí) stav a zhodnotit jaké problémy a nedostatky je nutno v rámci projektu KOMP II řešit. Na tuto analýzu navazuje cca půl roku po zahájení implementace projektu vstupní evaluační zpráva (VEZ).

Pro zpracování VEZ nejsou k dispozici „výroční zprávy o stavu realizace projektů“, jelikož tyto jsou zpracovávány vždy k 31. 12. daného roku.

Při schválení projektu se předpokládalo, že bude:

- z hlediska **personálního zabezpečení** (projektový a finanční manažer, odborný asistent) podpořeno v průměru 18 projektů za každý kalendářní rok realizace projektu KOMP II. Cílová hodnota počtu podpořených projektů je 87.
- z hlediska **právní podpory** realizace veřejných zakázek podpořeno 10 projektů za každý kalendářní rok. Cílová hodnota počtu právně podpořených projektů je 50.

#### Cíle VEZ

Cílem VEZ je rozšíření vstupní analýzy, která byla zpracována v předrealizační fázi projektu, včetně ověření validity závěrů a doporučení NKÚ tak, aby doporučení z evaluace přispěla k dosažení cíle projektu:

1. zhodnocení dosažitelnosti cíle projektu (jeho logické stavby viz [Logický model](#))
2. zhodnocení míry naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra
3. zhodnocení možnosti podpory realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení
4. zhodnocení výchozího stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích
5. zhodnocení stavu v nastavení pravidel projektového řízení v organizaci
6. zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení
7. souhrnné zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II

#### Evaluační otázky VEZ

Pro potřeby vstupní evaluace bylo naformulováno osm evaluačních otázek:

- EO 1 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 Jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává při své činnosti?

### Sběr dat

Viz kapitola [Metodika zpracování a využití zdroje dat VEZ](#)

## 3.4. Průběžná sebeevaluační zpráva (PEZ)

### Kontext PEZ

Průběžná evaluační zpráva bude vytvořena ne později než 30. 6. 2018 na základě dohody s projektovým manažerem KOMP II a v závislosti na stavu realizace řešených projektů. Vzhledem k tomu, že v současné chvíli je značná část projektů ve zpoždění, zejména těch investičního typu (viz [EO 3](#)), bude s vyšší pravděpodobností průběžná evaluace provedena v souladu s původním harmonogramem v první polovině roku 2018.

Před zahájením evaluace budou na kick-off meetingu naformulovány evaluační otázky. Bude zváženo využití otázek navržených metodikou MPSV, např.:

*Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?*

*Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu?*

*Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu kvalitní a využitelné?*

*Jaké faktory vedly k úspěšné realizaci projektu?*

*Jaké překážky bylo nutné v realizaci projektu překonat?*

### Cíle PEZ

Cílem PEZ 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
2. zhodnocení míry naplnění podpoření realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení
3. zhodnocení průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích
4. zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci
5. zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení
6. souhrnné zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II



### Plánované metody sběru dat pro PEZ

- Rešerše dokumentace
- Řízené rozhovory se členy projektového týmu
- Sebeevaluační dotazníky okamžité zpětné vazby účastníků ke vzdělávacím aktivitám v souhrnném zpracování ve Zprávě o průběhu vzdělávací aktivity.
- Dotazníkové šetření mezi vedoucími pracovníky útvarů, kde projekt KOMP II poskytuje odbornou podporu, na téma míry využití a problémů aplikace projektového řízení.

## 3.5. Závěrečná sebeevaluační zpráva (ZEZ)

### Kontext ZEZ

Závěrečná evaluační zpráva bude vytvořena současně s ukončením projektu.

Před zahájením evaluace budou na kick-off meetingu naformulovány evaluační otázky. Bude zváženo využití otázek navržených metodikou MPSV, např.:

*Jaký byl dopad na odbornou kvalifikaci účastníků*

*Jaký byl dopad projektu na kompetence zaměstnanců jiné než odborné?*

*Jaký byl dopad projektu v oblasti vnitřních procesů organizace?*

*Jaký byl dopad projektu na tvorbu a implementaci politik, koncepcí a strategií?*

### Cíle ZEZ

Cílem ZEZ je zhodnocení úspěšnosti projektu KOMP II vůči organizacím, pro které byl realizován.

1. zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu (*vyšší počet úspěšně realizovaných projektů s deklarovaným příspěvkem k naplnění strategií*)
2. zhodnocení míry dosažení naplnění cíle projektu, tj. *stav implementace kvalitního projektového řízení v rámci MV ČR.*
3. zhodnocení metodik projektového a finančního řízení vytvořených pro MV ČR (*zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci*)
4. zhodnocení úspěšnosti realizace výběrových řízení v podpořených projektech
5. formulace „best-practice“ projektového řízení pro využití v liniové struktuře organizace
6. zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení

### Plánované metody sběru dat pro ZEZ

- Rešerše dokumentace
- Řízené rozhovory se členy projektového týmu
- Zhodnocení metodik na základě hloubkového rozhovoru s manažerem kvality
- Fokussní skupina s projektovými manažery na téma formulace „best-practice“
- Dotazníkové šetření na absolventech podpořených z KOMP II k využitelnosti PRINCE2



## 4. Analýza rizik ohrožujících evaluační plán projektu

Základní rizika daná Metodiku pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020<sup>3</sup>:

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost / dopad rizika	Významnost rizika	Návrh na eliminaci rizika / opatření
Nedostupnost cílové skupiny (absolventi PRINCE2 a softskills školení, vedoucí oddělení, ředitelé odborů, náměstci)	1	3	3	Není pravděpodobné, že by cílové skupiny projektu nebyly dosažitelné vzhledem k tomu, že jimi jsou primárně zaměstnanci útvarů MV ČR.
Neochota dodavatelů participovat na evaluaci cílové skupiny (nezájem, časová vytíženost)	0	0	0	Nerelevantní, projekt neplánuje soutěžit dodavatele.
Zpoždění zadávacího procesu	1	3	3	Dodavatel evaluace pravděpodobně nebude zajišťován zadávacím řízením. Evaluační tým je kombinovaný, garant je zajišťován na DPČ.
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.

Rizika evaluačního plánu formulovaná garantem za sebeevaluaci KOMP II:

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Velikost / dopad rizika	Významnost rizika	Návrh na eliminaci rizika / opatření
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.
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.
Neochota cílových útvarů akceptovat doporučení.	4	4	16	Posílit komunikaci a konzultace všemi dostupnými prostředky.

<sup>3</sup> 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.



## 5. Analýza klíčových aktérů

Analýza klíčových aktérů slouží k identifikaci a popisu rolí jednotlivých vnějších aktérů vůči projektu KOMP II. Definuje, kdo budou hlavní uživatelé evaluace a kdo by měl být do jejího průběhu zapojen. Různí stakeholderi mají pro úspěšnou činnost Kompetenční centra metodického, procesního a projektového řízení různý význam.

Klíčový aktér	Význam pro evaluaci KOMP II	Vztah k projektovým aktivitám
<b>INTERNÍ AKTÉŘI RESORTU</b>		
Odbor projektového řízení MV ČR - Oddělení investičních a neinvestičních projektů - Oddělení průřezových činností	vliv	- realizátor projektu - věcný garant řešeného tématu - ředitel projektu - Je primárním příjemcem evaluačních zjištění a doporučení, podílí se na jejich projednání a šíření. - Pro účely evaluace musí poskytnout tým v rozsahu alespoň manažera projektu, metodika a manažera kvality, a následně garantovi za sebeevaluaci poskytovat podklady k realizaci projektu a spolupracovat na provedení evaluace.
Útvary MV realizující projekty: 1. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce informačních a komunikačních technologií, 2. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce sociálního, zdravotnického a právního zabezpečení, bezpečnostního výzkumu a projektového řízení 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 službu včetně Kanceláře náměstka ministra vnitra pro státní službu, 8. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, 9. Policejní prezidium ČR.	Ovlivnění	Jedná se o cílovou skupinu projektu. Jsou konzumenty výstupů projektu a ovlivnění dopady projektu. Celkové dopady projektu by se zde měly projevit.
Státní tajemník	vliv	- kromě samotného zákona o státní službě souvisejících předpisů ovlivňuje výši osobního ohodnocení zaměstnanců, kteří nově nastoupili do práce v projektovém týmu KOMP II, má rovněž pravomoc snížit navržené mimořádné odměny. Výše uvedeným přímo ovlivňuje personální zabezpečení projektu KOMP II a potenciální



		zvýšení kapacity MV ČR realizovat projekty. - Státní tajemník by měl řešit zapojení pracovníků resortu do projektů. Obecně není v pracovní náplni odborných pracovníků ministerstva (nejen ICT, ale například i věcných gestorů) určeno, jakou částí své pracovní kapacity se mají podílet na projektech. Není rovněž nijak upraveno odměňování těchto liniových pracovníků v souvislosti s prací na projektech a celkovými výsledky těchto projektů.
Náměstek a sekce pro státní službu	vliv	- metodicky řídí zákon o státní službě včetně zajištění nutných metodických pokynů, které by měly uvádět popisy činností zaměstnanců pracujících v projektech, čímž má vliv na stabilitu projektového týmu KOMP II (pracovní smlouvy jen na 3 roky, zaměstnanci mají pouze pověřovací dekret bez popisu činností), tím přímo ovlivňuje výsledky evaluace hodnotící proces projektu v oblasti personálního obsazení.
Ministr vnitra	zájem	- zásadní vliv na to, zda bude v resortu skutečně implementováno projektové řízení pro všechny projekty nejen ty dočasně financované ze strukturálních fondů.

EXTERNÍ AKTÉŘI		
Předseda vlády ČR*	zájem	Zásadní vliv na to, zda budou ve státní správě implementovány procesy projektového řízení. *
Národní orgán pro koordinaci MMR	zájem	- zajišťuje funkčnost MSSF 2014+ - nastavuje pravidla Jednotného metodického prostředí
Oddělení evaluací MPSV	zájem	- podporuje realizaci evaluací na projektech OP Zaměstnanost - přebírá a dále využívá evaluační výstupy pro souhrnné evaluace
ŘO OPZ (MPSV) - Odbor realizace programů ESF – veřejná správa a sociální inovace - Oddělení projektů veřejné správy	vliv	- administrátor projektu KOMP II - zajišťuje metodickou podporu projektu ze strany ŘO a umožňuje funkční komunikaci projektu vůči ŘO - kontroluje a schvaluje ZoR a ŽoP

\* viz zahraniční inspirace, kdy v Anglii zavádění projektového řízení bylo vždy prosazováno z nejvyšší úrovně. Například Davidem Cameronem v roce 2011 založením nadresortní Major Projects Authority [MPA]. Metodika PRINCE2 byla v podstatě vyvinuta na žádost anglické státní správy a je dodnes dále rozvíjena (verze 1996, 2005, 2009). Anglická státní správa byla majitelem metodiky PRINCE2 až do dubna 2013, kdy prodala 51% podíl na právech firmě AXELOS.



## 6. VEZ – vyhodnocení evaluačních otázek

EO 1 **Nenaznačuje již návrh projektu možný neúspěch z hlediska stanovených cílů a dopadů?**

Zodpovězení evaluační otázky viz [kapitola 2. 1. evaluace](#).

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

**Celkově se tým podařilo zajistit a projektové pozice jsou dostatečně obsazeny kompetentními osobami na základě výběru ředitelem projektu.** Pro projekt KOMP II pracuje většina ze zaměstnanců předchozí projektu KOMP, což pozitivně ovlivňuje přenos zkušeností. Počátek realizace projektu KOMP II byl mírně poznamenán odchodem tří projektových manažerů z důvodu nabytí platnosti požadavků státního tajemníka na magisterský stupeň vysokoškolského vzdělání zaměstnanců v souvislosti s platností zákona o státní službě. Přirozené obměny projektového týmu probíhají v rámci obvyklých okolností.

Významně problematickým aspektem v oblasti personálního zabezpečení projektu se jeví **nejistota pracovního místa** pro zaměstnance projektu KOMP II. Zaměstnanci pracují na pracovní smlouvy na dobu určitou v délce trvání 3 roky, což pro mnohé není z osobních důvodů výhodné ani motivující k loajalitě vůči zaměstnavateli. Garant za sebeevaluaci je přesvědčen o tom, že zaměstnavatel si tímto přístupem zhoršuje svoji pozici v záměru zvýšit dlouhodobě kapacitu v oblasti kvalitního projektového řízení v resortu.

Jako **problematická se ukazuje aplikace nepřímých nákladů u OSS**, do kterých spadá i administrace a řízení projektů, které se nevykazují ŘO OPZ. Návrh projektu KOMP II byl připraven pro využití mechanismu přímých nákladů na řízení projektů. OSS nebyly na princip nepřímých nákladů připraveny a neumí s ním hospodařit. **Zjednodušení, kterého chtěl ŘO aplikací nepřímých nákladů docílit, se v případě projektu KOMP II mívá účinkem a způsobuje projektu problémy**, zdůvodnění: Problém aplikace nepřímých nákladů, které vznikly až s novým OP Zaměstnanost, je zejména v tom, že tato změna byla zavedena až v průběhu, tedy po vytvoření zákona o státní službě a také po formulaci interního pokynu č. 29/2015 z 9. června 2015 o zřízení projektové kanceláře (PMV 29/2015). Tento pokyn nařizuje zajistit projektovou kancelářskou řízení všech projektů v oboru působnosti resortu (např. ustavuje i proces schvalování projektových záměrů včetně činnosti Koordinačního výboru 2014+, kdy až po odsouhlasení jeho předsedou může být žádost o finanční podporu předána vyhlášovateli výzvy). **Po aplikaci principu nepřímých nákladů lze z KOMP II platit projektové manažery pracující pouze v projektech z Evropských strukturálních a investičních fondů** (vyjma Operačního programu Zaměstnanost), **ze státního rozpočtu, Azylového, migračního a integračního fondu a Fondu pro vnitřní bezpečnost, zatímco OPZ projekty může KOMP II oficiálně podporovat pouze metodicky a zajištěním školení**, jinak se z důvodu nezpůsobilých nákladů podpora OPZ projektům nemůže v činnosti projektových manažerů KOMP II objevit. Vzniká tím **absurdní situace** vzhledem ke schválenému obsahu a smyslu projektu KOMP II, kdy jsou někteří projektoví manažeři věcně pracující pro KOMP II placeni z jednotlivých projektů. Pokyn tím ve svém důsledku nutí jednotlivé odbory realizující projekty v resortu MV, aby z nepřímých nákladů svých



projektů platili mzdové náklady na zaměstnance z projektové kanceláře, které musí využít, ačkoliv původně měli nepřímé náklady svých projektů využít k jiným účelům. A dále je nutné upozornit na ohrožení celé fáze přípravy OPZ projektů, protože formálně vzato, může být projektový manažer (odborný asistent a finanční manažer) využit až po schválení projektu na ŘO OPZ a fáze přípravy, která je ale pro úspěch projektu a příspěvek ke strategiím klíčová, by měla formálně zůstat bez podpory projektové kanceláře (což ale reálně nemůže, vzhledem k pokynu ministra vnitra 29/2015). Pro projekt KOMP II tato situace také znamená, že **ačkoliv bude projektová kancelář fungovat správně, tak pokud bude v resortu převaha projektů z OPZ oproti projektům z ostatních finančních zdrojů** (např. IROP a další viz výše), **nebude mít KOMP II činnost, kterou by vykazoval.**

Z výše uvedeného vyplývá skutečnost, že v současné době projekt přečerpává prostředky v rámci NN (aktuálně cca ve výši 22,02 %).

### 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 nejproblematictějšího předpokladu týkajícího se rozdělení pravomocí.

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

Zdroj financování	Odhad plánovaného počtu projektů dle žádosti o finanční podporu*	Aktuální počet projektů k 18. 7. 2016
IROP	57	9 (z toho v přípravě 9)
OPZ	13	10 (z toho v přípravě 7)
Státní rozpočet (investiční)	3	2 (z toho v přípravě 1)
Projekty mimo Strategický rámec	27	-
SR	-	8 (z toho v přípravě 6)
AMIF	-	2 (z toho v přípravě 2)
ISF	-	2 (z toho v přípravě 2)
OP ŽP	-	3 (z toho v přípravě 3)
Celkem (cílová hodnota)	100 (87)	36 (z toho v přípravě 30)

\* uvedený odhad vycházel především z implementačních plánů Strategického rámce.

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že již v projektové žádosti bylo počítáno s přímou podporou OPZ projektů, a to v rozsahu cca 15 % z cílové hodnoty počtu podpořených projektů.

V současné chvíli projektová kancelář podporuje přípravu a realizaci 36 projektů, z čehož téměř **28 % tvoří projekty a projekty ve fázi přípravy z OPZ** se všemi problémy způsobenými aplikací nepřímých nákladů u OSS na administraci a řízení projektů z OPZ (viz [EO 2](#)).

Z hlediska struktury projektů je také nutné upozornit na **nižší, než předpokládané množství**





**projektů se zdrojem financování z IROP.** Z rozhovorů vyplývá, že projektů pravděpodobně nebude plánovaných 57, ale významně méně.

Mezi Ministerstvem pro místní rozvoj (ŘO IROP) a MV vznikly **problémy v oblasti komunikace a pochopení potřeb.** Nastaly situace, kdy již připravené projektové žádosti MV nebylo možné předložit do vypisovaných výzev z důvodu nastavení specifických pravidel. Pro řešení situace probíhají mezi ŘO IROP a MV jednání o změnách výzev a úpravách projektů. Nicméně plánovaná realizace projektů nabírá mnohaměsíční zpoždění a není jisté, zda budou vůbec realizovány. Což potenciálně ohrožuje i další navazující projekty.

Příklady:

- Přestože bylo s ŘO IROP předjednáno, že MV podá do připravované výzvy IROP projekt PEGAS v jeho minimální variantě za cca 500 mil Kč, byla u výzvy č. 23, která tematicky odpovídá projektu PEGAS, stanovena maximální výše celkových způsobilých výdajů na jeden projekt 250 mil. Kč.
- Obdobná situace nastala i u strategického projektu zásadního významu Geocluster Czech POINT bez kterého nelze realizovat navazující prioritní projekty Úplného elektronického podání. **Czech POINT představuje v prostředí ČR skutečné ztělesnění a páteř eGovernmentu.** Projektový záměr měl podporu i ze strany Národního bezpečnostního úřadu jako gestora zákona o kybernetické bezpečnosti. Projektový záměr byl konzultován s ŘO IROP již při přípravě výzvy č. 10 Kybernetická bezpečnost, v rámci které chtělo MV podat žádost o finanční podporu na tento projekt. Na základě žádosti ŘO IROP byly redukovány původně odhadované náklady z 350 mil. Kč na 235 mil. Kč a předložen detailní rozpočet jednotlivých položek projektu. ŘO IROP následně ve výzvě nastavil finanční limity na jednotlivá technická opatření, které není možné v rámci projektu Geocluster Czech POINT dodržet, a výzva tudíž přestala být pro realizaci projektu relevantní. V současné době je projekt přepracováván, tak, aby jej bylo možné uplatnit do jiné výzvy, což přináší značné časové zpoždění.
- V případě projektového záměru MKI (Modernizace komunikační infrastruktury) konstatoval ŘO IROP při úvodních jednáních před vypsáním výzvy, že by bylo možné uvažovat o případné podpoře některého z vybraných krajských projektů programu MKI. V rámci výzvy č. 23, která tematicky odpovídá projektu MKI, je však možné podpořit jen takové projekty, které mají celoplošnou dostupnost, což projekt jednoho kraje nemá. Rovněž jsou zde neuznatelné výdaje za koncová zařízení, která ale tvoří cca 20 % ceny projektu MKI.

Výsledkem této situace je, že **projektové žádosti k předložení do IROP jsou neustále ve fázi přípravy, která v současné chvíli již způsobuje značné vyčerpání a rezignaci participujících útvarů.**

Nicméně, na základě konzultace (na konci srpna 2016) se Samostatným oddělením strategií a ESIF, které komunikaci MV vůči MMR zajišťuje, byl garantovi za sebeevaluaci avizován pozitivní pokrok a aktivní řešení této situace.



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

V současné chvíli **není situace v rozdělování pravomocí a přijetí zodpovědnost za projekty ideální**, což vyplývá jak z dotazníkového šetření mezi certifikovanými manažery PRINCE2 pracujícími v resortu MV, tak z rozhovorů s členy projektového týmu KOMP II, a to protože:

- zodpovědnost za projekty není jasná a ne vždy je dobrovolná (sponzoři a ředitelé projektů často nechtějí být za projekt zodpovědní)
- ačkoliv v PRINCE2 projekt začíná business case a financemi, tak v oblasti SF často příprava projektu začíná úkolem vyčerpat finanční prostředky. V těchto případech pak nevychází projekt od toho, kdo něco potřebuje a byl by za něj zodpovědný, ale od projektových manažerů, kteří dostali za úkol zpracovat záměr. Také není vždy zcela jasné, kdo se v procesu schvalování k záměru vyjadřuje a proč.
- dochází ke střetům mezi hierarchickou strukturou a potřebami projektového řízení, pravomoci se dělí mezi příliš mnoho lidí a různé organizační články.

### 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 všem projektům v rámci Ministerstva vnitra, PČR a HZS ČR v oblasti veřejných zakázek, obchodních závazkových vztahů, s nastavením veřejných zakázek v projektu. Je prováděna supervize činností zadavatele a u projektů, u kterých je jim už od počátku svěřena celá kompletní agenda veřejného zadávání, probíhá dohled nad celým procesem zadávání.

V rámci KOMP II bylo již připraveno výběrové řízení na PRINCE 2 a ITIL, které bylo vyhlášeno 16. 8. 2016. Otevírání nabídek proběhlo prostřednictvím elektronického tržiště GEMIN 26. 8. 2016.

Do části 1 – Zabezpečení certifikovaného kurzu PRINCE2®Foundation podali nabídku 2 dodavatelé, z nichž 1 byl v rámci posouzení nabídek vyloučen z další účasti ve výběrovém řízení pro nesplnění podmínek zadavatele stanovených v zadávací dokumentaci.

Do části 2 – Zabezpečení certifikovaného kurzu ITIL®Foundation podali nabídku 3 dodavatelé, z nichž 1 byl v rámci posouzení nabídek vyloučen z další účasti ve výběrovém řízení pro nesplnění podmínek zadavatele stanovených v zadávací dokumentaci.

### EO 5 Umožňuje pracovní prostředí využití znalostí projektového řízení?

Na základě *Analýzy současného stavu v oblasti realizace projektů MV*, která byla přílohou žádosti o podporu a tvoří baseline stavu prostředí pro realizaci projektu KOMP II lze po půl roce realizace projektu uvést k jejím nejvýznamnějším závěrům následující:

- *Nedostatek času pracovníků organizací na přípravu a realizaci projektů*  
**Projektová kancelář KOMP II má v současné chvíli dostatek pracovníků**, kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektů v resortu MV. Došlo tím k uvolnění kapacit věcných odborů,



ačkoliv jim PMV 29/2015 přinesl i nové povinnosti. KOMP II dělá kromě podpůrného servisu k projektům v resortu i kontrolu, současně je potřeba dostatečně kvalitní komunikace pro nastavení vzájemné důvěry a respektování požadavků jednotlivých partnerů. **V současné chvíli vypadá situace z hlediska komunikace v pořádku.**

- *U orgánů veřejné správy dominuje liniové řízení a projektové myšlení zatím není dostatečně rozšířené*

Stále lze konstatovat, že **v resortu MV má větší váhu liniové řízení**. Projektové řízení tím řeší problémy v oblasti nevyjasněných kompetencí. Např. při sestavení projektového týmu napříč několika odbory se lze setkat se skutečností, že jmenovaný pracovník nemá většinou žádné kompetence a vše se pak řeší liniově.

- *Standardy projektového řízení nejsou výrazně využívány*

Nejméně je využíván princip průběžného zdůvodnění projektu. Když už je jednou projekt v realizaci, je vyvíjena značná snaha jej dokončit nehledě na změnu okolností.

Jako jedna z problematických částí se také projevuje **oblast skutečného řízení rizik**, která se v současné chvíli jeví na jednu stranu naddimenzovaná, a přitom reálně neprováděná. K vysvětlení tohoto názoru garant za sebeevaluaci uvádí, že problém vidí ve formalismu – je zpracováváno mnoho různých tabulek k rizikům pro různé účely, ale ve své podstatě jde často o tzv. generická rizika, která jsou přepisována mezi projekty, aniž by reálně vypovídala o konkrétních rizicích konkrétního projektu v návaznosti na jeho skutečný obsah a byla skutečně řízena manažerem projektu v úzké spolupráci s garantem projektu.

- *Nízká úroveň znalostí o pozitivních efektech projektového řízení má vliv na průběh a výsledky projektů*

Certifikovaní projektoví manažeři v dotazníkovém šetření často uváděli **nutnost přenést povědomí o základech a požadavcích projektového řízení také na vyšší organizační stupně v resortní hierarchii**, ředitele odborů a náměstky. Jako vhodné bylo doporučeno i proškolení většího počtu osob, byť necertifikované, aby došlo k respektování rozdělení rolí a kompetencí, hlavně na úrovni sponzora projektu.

- *V rámci orgánů veřejné správy existuje zájem o projektové řízení*

- otázka bude řešena v PEZ v rámci dotazníku na osobách ve vedoucích funkcích.

## EO 6 Jsou v organizaci nastavena pravidla projektového řízení?

**V organizaci jsou nastavena pravidla projektového řízení, je zde ale prostor pro jejich vylepšení a pro jejich sjednocení.**

V rámci projektu budou aktualizovány metodiky projektového řízení a finančního řízení projektů platné pro útvary MV ČR, které ale mohou sloužit pouze jako inspirace pro vlastní metodiky projektového řízení platné pro PP ČR a HZS ČR.

**Garant za sebeevaluaci doporučuje přizvat k přípravě těchto metodik, byť platných pouze pro MV ČR, i konzultanty z PP ČR a HZS ČR.** Ačkoliv nebudou pravděpodobně konečné verze odpovídat i



požadavkům jejich pracovního prostředí, protože některé procesy jsou rozdílné, mohlo by postupně docházet alespoň k přirozenému sblížení těchto metodik na základě sdílené znalosti, jaké postupy fungují v jiných organizacích resortu nebo by to mohlo vést k vyvolání společných jednání na toto téma.

Tato příprava by potenciálně mohla být přínosem pro činnost stálé projektové kanceláře, pro niž bude existence různých metodických postupů pro různé organizace v rámci jednoho resortu zásadním problémem v efektivitě a využitelnosti jejich lidských zdrojů.

Z hlediska výsledků dotazníkového šetření mezi absolventy PRINCE2 ve všech třech organizacích vychází (viz např. otázka 1.2), že stav celkového současného metodického prostředí není příznivý pro aplikaci postupů projektového řízení, protože dochází ke střetům s interními akty a organizačními řády.

Dále bude nutné zahájit diskuzi k vhodným úpravám pokynu ministra vnitra 29/2015.

### Doporučení č. 3

#### **ZAHÁJIT DISKUZI 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**

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 reálně v současné situaci udělat.

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

**V oblasti projektového řízení dochází ke zvyšování kompetencí zaměstnanců minimálně v rozsahu úspěšných absolventů certifikované metodiky PRINCE2, která má samostatný standard kvality a nebylo by účelné v rámci evaluace absolventy jakkoliv přezkušovat z jejich kompetencí. Vzhledem k tomu, že nově získané kompetence jsou anulovány, pokud procesy v realitě**



neodpovídají školené metodice, tak nad rámec tohoto certifikovaného proškolení lze doporučit:

- Proškolení i dalších pracovníků, kteří na procesu participují – ti mohou být školeni bez certifikace, ale je žádoucí, aby proces pochopili.
- Dbát na výběr kvalitních lektorů. Lektor musí být profesionál, praktik a mít schopnost předat informace. Tlak na cenu za každou cenu, má své dopady, které se organizaci později prodraží.
- viz [Doporučení 1](#) (zapojení osob v manažerských funkcích).

V rámci projektových aktivit **již také byly zahájeny kurzy v oblasti soft-skills**, které budou součástí hodnocení PEZ.

### EO 8 Jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II setkává při své činnosti?

S trochou nadsázky lze popsat pracovní prostředí v organizaci před vznikem současné projektové kanceláře jako dosti „zkostnatělé“, **což se postupně daří zpružnit a zavádět projektové řízení napříč organizací**. Řízení projektů probíhalo často po liniové struktuře, tato snaha je u některých realizátorů patrná i v současnosti.

Útvary organizace, které v předchozích obdobích nebyly realizátory projektů (a jejichž zaměstnanci působí v organizaci více než 10 let), často/občas vykazují:

- nechuť ke změně,
- nedůvěru v projektové řízení (zvyklost aplikovat liniové řízení, testování členů realizačního týmu projektové kanceláře, nejistota při „novém postupu“, neznalost procesů a pravidel při spolufinancování projektů z jakýchkoli zdrojů),
- nechuť spolupráce (např. pro věcného gestora investičního projektu, z útvaru realizátora projektu, práce na projektu znamená de facto práce nad rámec jeho popisu pracovní činnosti v organizaci bez patřičného finančního ohodnocení),
- snahu nést co nejméně zodpovědnosti (tzn. přistupovat k pověření do určité role jen formálně),
- snahu vlastnit co nejméně rizik,
- neschopnost progresivního postupu/pokroku v přípravné fázi projektu (ze strany realizátora nejsou detailně definovány projekty, resp. produkty, není brán ohled na stanovený harmonogram přípravné a realizační fáze projektů – neúměrné prodlužování termínů milníků a kladení malého důrazu na nutnost řízení v čase).

**V organizaci přetrvává obecně problém s řízením projektů v čase** (zejména v přípravné fázi projektů a v realizační fázi projektů financovaných 100 % ze státního rozpočtu ČR) a dále se projevuje **snaha převádět zodpovědnost na jiné subjekty**.



## 7. VEZ – vyhodnocení dotazníkového šetření na absolventech PRINCE2

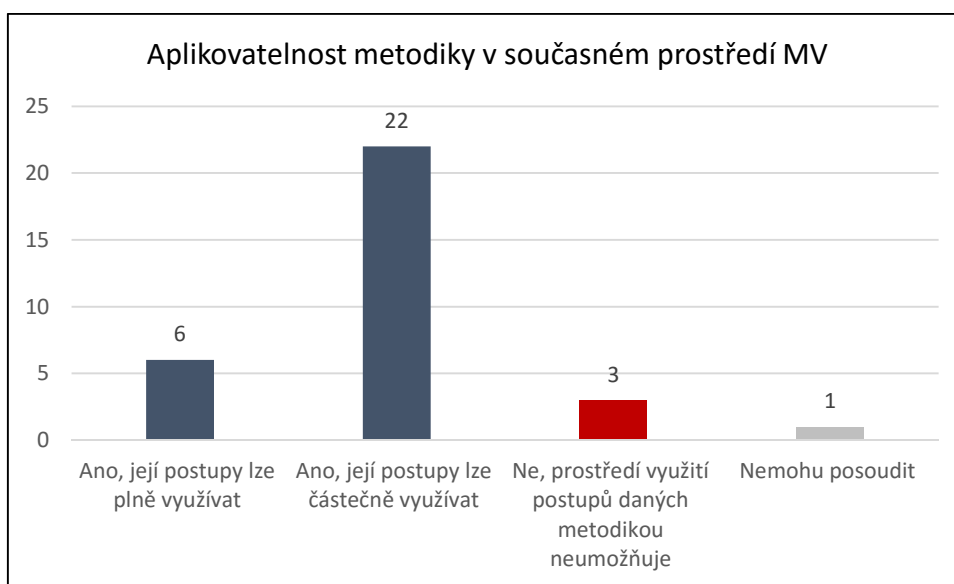
Dotazníkové šetření bylo provedeno v srpnu 2016 na těch **absolventech PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner, certifikovaných projektových manažerech**, podpořených předchozím projektem KOMP I, **kterí stále pracují v resortu** (pro MV ČR, PČR, nebo HZSČR).

Celkem bylo k vyplnění dotazníku osloveno 110 osob a bylo získáno 32 odpovědí (response rate 29 %) bez opakované urgency k vyplnění. Soubor respondentů svým zastoupením z hlediska rozdělení dle organizace (MV ČR, PČR, nebo HZSČR) odpovídá složení základního souboru.

Zdůvodnění logiky dotazníku je uvedeno v [Příloze 1 zprávy](#).

### **Otázka 1 - Domníváte se, že je metodika PRINCE2 aplikovatelná současném v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele?**

*Graf 1 Aplikovatelnost metodiky v současném prostředí MV dle názoru proškolených zaměstnanců*



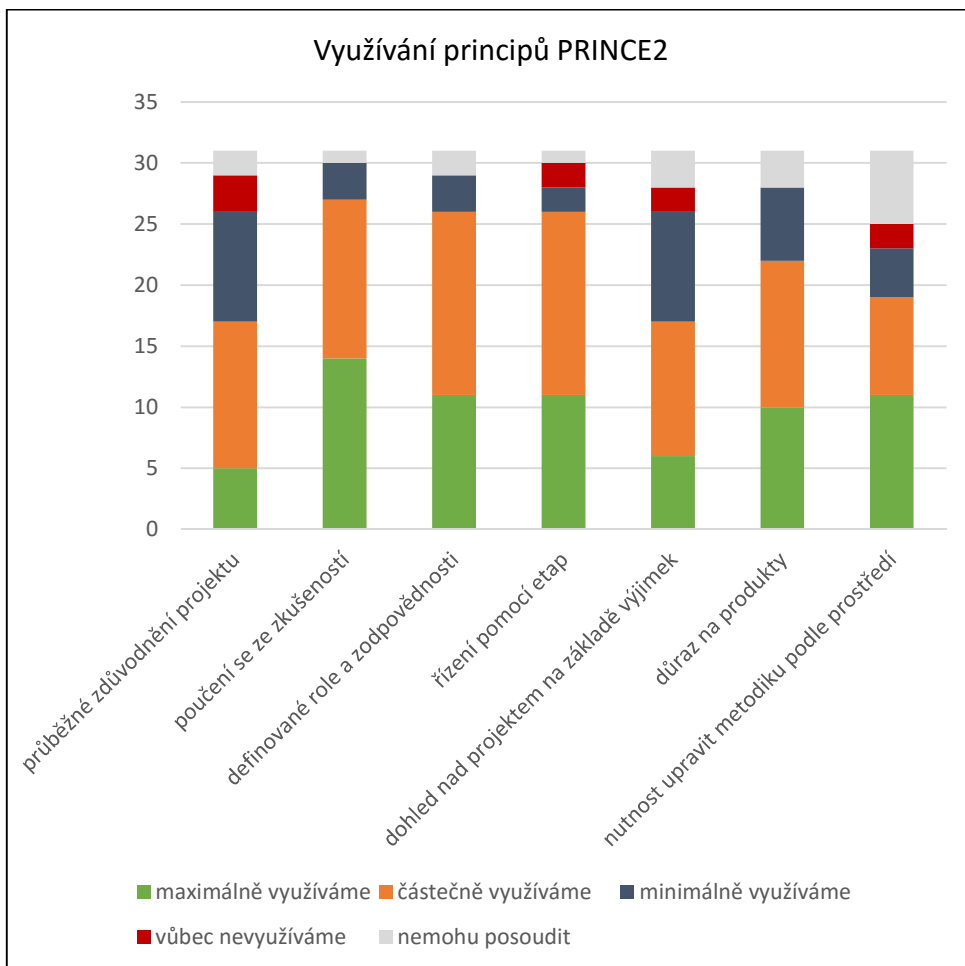
Necelých 88 % respondentů (28 osob) se domnívá, že postupy metodiky PRINCE2 lze při práci v resortu MV částečně nebo plně využívat. Necelých 10 % (3os) je přesvědčeno o tom, že pracovní prostředí využití postupů daných metodikou neumožňuje.

Z hlediska porovnání hodnocení mezi respondenty z MV ČR, PČR a HZSČR měli nejkladnější odpovědi respondenti z MV ČR.



**Otázka 1.1 Ke každému z následujících základních principů PRINCE2, doplňte, v jaké míře je podle vašeho názoru v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele využíván.**

Graf 2 Názor respondentů na využívání sedmi základních principů PRINCE2 v pracovním prostředí zaměstnavatele



Výsledek hodnocení respondenty v otázce 1.1 ilustruje, že certifikovaní projektoví manažeři vyvíjejí velkou snahu v oblasti *poučení se ze zkušeností*. Jako využívané byly také označeny principy *řízení pomocí etap* a *definování rolí a zodpovědností*.

Jako méně či vůbec nevyužívaný byl označen princip *průběžné zdůvodnění projektu*. Jako ne zcela přesvědčivé se také ukazuje využívání *nutnosti upravit metodiku PRINCE2 podle aktuálního prostředí*.

V navazující otázce (č. 1.2) byli respondenti dotázáni, **proč si myslí, že některé principy PRINCE2 nelze v pracovním prostředí jejich zaměstnavatele využívat.**

Od respondentů z MV ČR byly nejčastěji uvedeny tyto důvody:

- MV ČR je úřad s pevně liniově nastavenou strukturou a důrazem na hierarchii zaměstnanců – s tím jsou spojeny některá práva a pravomoci (personální, podpisová práva apod.) a





*odpovědností (např. pro projektového manažera může být obtížné získat potřebné vstupy do projektu ze strany nadřízených útvarů poskytujících součinnost).*

- *Projektové řízení podle jakýchkoliv metodik je s ohledem na schválené interní akty MV a další povinnosti velmi obtížné (někdy až nemožné) k realizaci.*
- *Státní sektor má svá specifika. Rozdíl mezi soukromým a státním sektorem, co se týká vnitřních procesů. Veřejný sektor je více regulován zákony než soukromý sektor.*
- *Malý počet opravdových projektových manažerů, ne každý je proškolen na využívání principů projektového řízení.*
- *Princip průběžného zdůvodnění projektu je využíván minimálně, neboť převažuje tendence dokončit rozpracovaný projekt dokončit, byť náklady zjevně převáží nad přínosy - je velice slabá vůle ukončit projekt předčasně i přesto, že se změnily podmínky realizace projektu.*
- *Projektový manažer obvykle nemá stanoveny tolerance a nemůže projekt efektivně řídit na základě výjimek.*

Od respondentů z PČR byly nejčastěji uvedeny tyto důvody:

- *Zejména je to způsobeno střetem „liniového a projektového“ řízení – organizace s pevně danou, zakořeněnou organizační strukturou vojenského typu a způsobem „velení“ se těžko přizpůsobuje „změnám a novinkám“ pružného, průřezového způsobu jednání nezbytného pro přípravu i realizaci projektů mimo striktně danou hierarchii organizace.*
- *Z důvodu způsobu interního řízení, který je daný strukturou zaměstnavatele. Procesy v organizaci nastavené a vynucované (např. organizačním řádem a interními akty řízení) prostě nerespektují PRINCE 2 (ani žádnou jinou procesní metodiku). Schvalovací proces projektu je nesystémový. U čerpání prostředků z fondů lze některé činnosti jen obtížně realizovat. Auditní orgány si osobují právo být vykladačem zákona atd. Definice odpovědností dle PRINCE 2 tak není možná. Prostředí není orientované na „delivery“.*
- *Určitá neznalost základních ekonomických oblastí u středního a top managementu. Pomohla by i větší informovanost vyššího managementu o přínosech PRINCE2.*
- *Přetíženost zaměstnanců, kdy řízení projektu mají nad rámec svých pracovních činností tzv. „přidružená výroba“ a ne vždy je následně finančně ohodnocena.*

Od respondentů z HZSČR byl nejčastěji uveden důvod, že *v organizaci funguje horizontální hierarchie a nastavené postupy schvalování a řízení.*

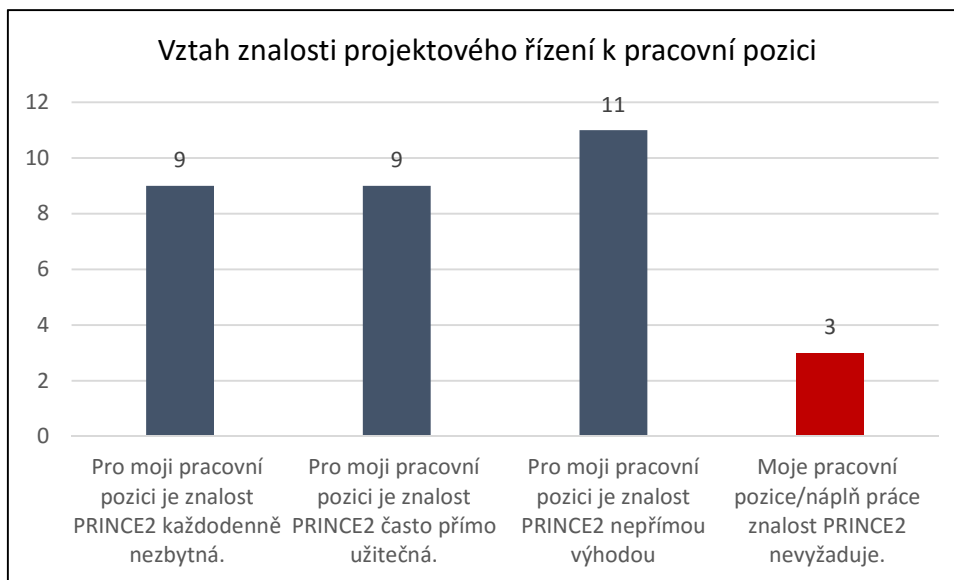
Respondenti dále uvedli, že metoda by byla plně využitelná v případě, že by ji využívala celá veřejná správa, jak je tomu např. v Anglii a Francii. A také, že mnoho překážek lze v současné době překonávat jen zvýšeným osobním nasazením a přejímáním odpovědností nad rámec pracovní pozice a to není každý ochoten udělat. V některých odpovědích bylo také reflektováno, že situace v přijímání projektového řízení v resortu MV se zlepšuje a principy metodik lze uplatňovat.





**Otázka 2 V jaké míře vyžaduje vaše současná pracovní pozice, a jí odpovídající pracovní náplň, znalosti řízení projektů metodikou PRINCE2?**

Graf 3 Vztah požadavků pracovní pozice vůči znalosti řízení projektů



Odpovědi respondentů indikují, že výběr zaměstnanců pro absolvování PRINCE2 zahrnoval jak přímo manažery projektů, tak i zaměstnance, kteří je mají určitým způsobem v gesci, ale projektové řízení není jejich hlavní pracovní náplní. Pouze malá část (3 z 32 respondentů) se vyjádřila ve smyslu, že pro svoji práci znalosti projektového řízení nevyužijí.

Na tuto otázku navazovala Otázka č. 3 žádající po respondentech **příklad, kdy jim znalost metodiky PRINCE2 pomohla lépe vykonávat jejich práci.**

Nejčastěji se odpovědi týkaly oblastí:

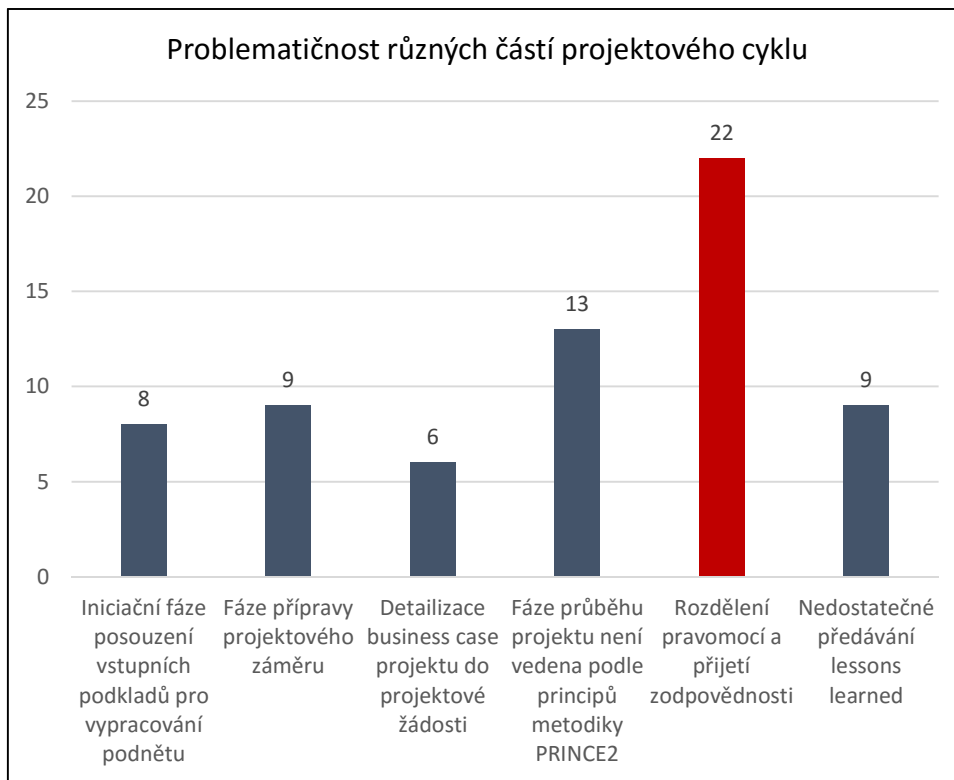
- *příprava projektové žádosti, komunikace s věcnými gestory při přípravě projektových záměrů a usměrňování jejich nápadů do podoby projektu.*
- *posuzování a vydávání stanovisek k projektovým záměrům – je důležité porozumět cílům, přínosům, rizikům apod. popsaným v projektovém záměru.*
- *při přípravě projektů, při návrhu organizační struktury projektu a jeho kompetencí.*
- *při řízení a realizaci projektů a to bez ohledu zda se jedná o nově připravovaný projekt nebo řešení pracovních úkolů*
- *když je potřeba upravit a zefektivnit zejména činnosti ve fázi tvorby nástrojů pro řízení a kontrolu postupu projektů (manažerské nástroje/produkty).*
- *Popis kvality, popis produktů, definování rolí.*
- *Zejména orientace v projektové dokumentaci - pracovní balíčky, apod.*
- *Znalost metodiky mi pomohla také při plnění některých dlouhodobých úkolů, jako je psaní analýz apod.*

Z volných odpovědí je zřejmé, že i vzdělání zaměstnanců, kteří nejsou přímo projektoví manažeři konkrétních projektů má svůj smysl, protože pak lépe rozumí potřebám projektového řízení.



**Otázka 4 Jako certifikovaný projektový manažer, v jakých aspektech projektového cyklu vidíte v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele zásadní problém?**

Graf 4 Problematičnost částí projektového cyklu v pracovním prostředí resortu MV



Respondenti v rámci otázky č. 4 dostali možnost označit nebo neoznačit jednotlivé aspekty projektového cyklu podle svého názoru na to, zda je považují nebo nepovažují, ve svém pracovním prostředí za problematické.

Z uvedených odpovědí je evidentní, že za jednoznačně nejproblematictější část certifikovaní manažeři PRINCE2 považují „**rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti**“. Vyjádřilo se v tomto smyslu více než 70 % respondentů (22 z 31 osob, které zodpověděly tuto otázku). Z hlediska struktury respondentů lze uvést, že je problém v rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti závažný ve všech třech zkoumaných organizacích (MV ČR, PČR, HZSČR), přičemž o něco méně problematicky vidí v tomto aspektu situaci respondenti z PČR.

Na základě tohoto zjištění evaluátor považuje za vhodné **doporučit intenzivnější komunikaci směrem k managementu resortu MV ze strany jak manažera kvality, tak ředitele projektu KOMP II k hledání možných cest změny tohoto stavu**, např. v rámci aktualizací metodik. Pro vedoucí pracovníky v resortu MV je velmi nežádoucí situace, kdy jejich řadoví zaměstnanci pociťují neschopnost zástupců vedení rozdělit si pravomoci a přijmout zodpovědnost za realizované projekty. Tato situace negativně ovlivňuje také všechny kauzální vazby logického modelu projektu k naplnění dlouhodobých cílů.



Dále byl k této otázce problematických aspektů projektového cyklu poskytnut jedním respondentem zajímavý strukturovaný komentář:

*Nejde jen o to, že by nutně každá fáze byla špatně. **Ne vždy jsou ale jednotlivé fáze provázány** a tím se poněkud degeneruje celá metodika.*

***Vstupní podklady u iniciační fáze nejsou vždy posuzovány metodicky s výhledem na koncepci či strategii.** Chybí často kontinuita.*

*Příprava projektového záměru je do značné míry standardizovaná, ale proces je stále komplexnější a **není zcela jasné, kdo se v procesu schvalování k němu vyjadřuje a proč.***

*Detailizace business case je ne vždy na potřebné úrovni – jedním z důvodů je cyklus získávání peněz ve státní správě. **Někdy se spouští projektový záměr dříve než je úplně připravena specifikace** a to právě z důvodu nutnosti čerpání prostředků v definovaném časovém okamžiku (Ted' a nebo za rok!).*

*Fáze průběhu projektu je možno do značné míry přizpůsobit metodice, ale je to na každém, jak smlouvu postaví. Není nikdo, kdo by toto hlídal v organizaci.*

***Pravomoci se dělí mezi příliš mnoho lidí a různé organizační články.** Do značné míry se nám to daří přizpůsobit, ale hierarchické řízení nepřeje struktuře potřebné pro řízení projektu. Postupně se situace lepší.*

*Lessons learned není vyřešeno prakticky nikde, ani u privátních organizací. Souvisí to mj. i s výše uvedenou chybějící kontinuitou. Předávání lessons learned může být zajištěno např. i různými turnaji, např. v ping-pongu, malé kopané, etc. **Ale výrazným omezením těchto a obdobných teambuildingových aktivit jako nepotřebných se omezilo výrazně i předávání zkušeností.***

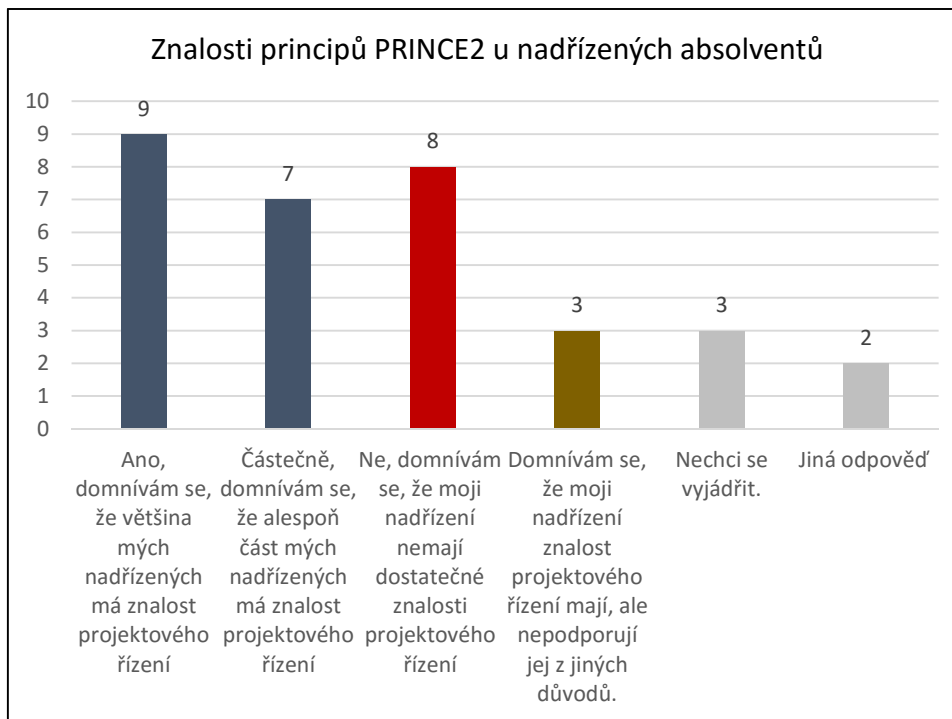
Další respondenti dále uvedli komentáře, že:

- projektové řízení je využíváno minimálně nekonceptně a jako **nutné zlo.**
- nejsou využívány nástroje pro efektivní řízení lidí s důrazem na reálné dopady vzdělávání příslušníků do praxe. **Vedoucí pracovníci nejsou přesvědčeni o smysluplnosti vzdělávacích aktivit,** to má negativní dopad na jejich postoj k moderním přístupům, kterými jsme školeni a jejich zavádění do praxe je následně prakticky nemožné.
- aplikace všech principů v plné šíři je **v prostředí ústředního orgánu státní správy s nyní nově zavedenou paralelní strukturou státní služby** nadmíru komplikovaná.



**Otázka č. 5 Domníváte se, že vaši nadřízení mají dostatečné znalosti principů PRINCE2, aby jejich využití ve vašem pracovním prostředí mohli podporovat?**

Graf 5 Znalosti principů PRINCE2 u nadřízených pro podporu jeho využití



Z vyhodnocení odpovědí respondentů, certifikovaných projektových manažerů pracujících v resortu MV, vyplývá, že znalost principů PRINCE2 u jejich nadřízených je značně pouze výběrová.

O tom, že **většina nadřízených** má takovou znalost projektového řízení, aby mohli využití jeho principů podporovat v pracovním prostředí, je přesvědčena pouze třetina respondentů (33 %, 9 z 27 odpovědí), kteří navíc všichni spadají do skupiny zaměstnanců MV ČR, zatímco tuto odpověď nezvolil žádný respondent z PČR nebo HZS ČR.

Navíc, když ze skupiny respondentů „zaměstnanci MV“ odstraníme pro účely interpretace tohoto grafu respondenty pracující v KOMP II<sup>4</sup>, klesne přesvědčení o dostatečné znalosti principů PRINCE2 u většiny nadřízených na pouhých 25 %. Navíc se téměř 30 % respondentů (8 z 27 odpovědí) přímo vyjádřilo, že jejich **nadřízení nemají dostatečné znalosti projektového řízení, aby mohli podporovat jeho využití v pracovním prostředí.**

Část respondentů (5 z 32) se rozhodla otázku nezodpovědět, další (3 z 32) se domnívají, že ačkoliv jejich nadřízení znalosti projektového managementu mají, nepodporují jeho využití z jiných důvodů.

Na základě tohoto zjištění evaluátor považuje za vhodné **zařadit oblast podpory projektového řízení ze strany nadřízených pracovníků absolventů kurzů do Průběžné evaluační zprávy jako samostatné šetření.**

<sup>4</sup> Odstraňujeme na základě předpokladu, že vedoucí pracovníci zaměstnanců projektové kanceláře (KOMP II) z podstaty věci musí mít znalost projektového řízení, a pokud by ji neměli, byla by tato chyba již odhalena.



**Otázka č. 6 Je v horizontu 5 ti let výhled vaší pracovní situace takový, že plánujete být součástí trvalého stabilního týmu na projektové řízení na současném pracovišti?**

Graf 6 Jistota pracovní pozice certifikovaných projektových manažerů v resortu MV



Otázka byla formulována, aby osvětlila, zda zaměstnanci, do kterých zaměstnavatel investoval formou vzdělání v PRINCE2 mohou být a mají v plánu nadále pracovat v resortu MV.

Jako **dlouhodobě jistí na své pozici a věnující se projektovému řízení** se vyjádřili téměř všichni respondenti z PČR a někteří zaměstnanci z MV ČR a z HZS ČR, kteří však častěji volili možnost nevyjádřit se k této otázce.

Jako závažné se evaluátorovi jeví po rozboru odpovědí zjištění, že **všichni respondenti, kteří upozornili na nejistotu své pracovní pozice ze strany zaměstnavatele, byli přímo projektoví manažeři projektu KOMP II (a KOMP).**

Na základě tohoto zjištění evaluátor považuje za zásadní **zařadit oblast pracovní jistoty zaměstnanců projektu KOMP II jako součást evaluace projektu, protože zde vzniká riziko ohrožující naplnění logické vazby projektového modelu vedoucí k dopadu „Zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací úspěšně realizovat projekty“**. Schválená rétorika projektu předpokládá, že ze zkušených certifikovaných manažerů projektové kanceláře vznikne stabilní tým pro projektové řízení na profesionální úrovni, k čemuž ale s vyšší pravděpodobností nedojde, budou-li jeho klíčoví členové pracovat v nejistotě dočasných pracovních úvazků bez dlouhodobé vize o svém uplatnění podpořeném možnostmi kariérního růstu v resortu MV.



Na závěr dotazníku, dostali respondenti možnost vyjádřit svá doporučení ve volných odpovědích na otázku: „**Co byste doporučil změnit, aby docházelo k lepšímu využití schopností certifikovaných manažerů PRINCE 2 v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele?**“

**Od respondentů z MV ČR byla formulována tato doporučení:**

- *Zajistit povinné proškolení v principech projektového řízení PRINCE2 na všech úrovních úřadu (po úroveň náměstků), a to včetně věcných úseků a právnických osob zřízených pro poskytování a zabezpečení služeb Ministerstvu vnitra (Zařízení služeb, Správa uprchlických zařízení).*
- *Proškolení většího počtu osob, aby došlo k respektování rozdělení rolí a kompetencí, hlavně na úrovni sponzora projektu.*
- *Etablovat projektové řízení v rámci veřejné správy podobně jako v mnoha jiných západních zemích a nevázat ho výhradně na projekty spolufinancované z fondů EU.*
- *Bylo doporučeno:*
  - *definovat přesněji požadované výstupy projektu,*
  - *motivovat (nejen finančně) členy projektového týmu z útvaru realizátora projektu (z projektové kanceláře externě do projektu vstupují - projektový manažer, finanční manažer, odborný asistent, popř. další členové projektového týmu),*
  - *aplikovat transparentní předávání informací ze strany ředitele projektu a věcného gestora projektu napříč projektovým týmem,*
  - *dbát na dodržování řízení projektu v čase a kvalitě,*
  - *poskytovat větší součinnost (souvisí rovněž s motivací),*
  - *dbát na naplňování a průběžné schvalování procesů a výstupů projektů,*
  - *definovat a reálně nést zodpovědnost napříč zainteresovanými útvary organizace,*
  - *stanovit vlastníky rizik a mít zájem na efektivním řízení rizik,*
  - *dbát na skutečnost, aby rozsah projektu byl v souladu s požadovanými financemi na realizační fázi a fázi udržitelnosti (tzn. nemít snahu nadhodnocovat rozpočty projektů).*
- *Zajistit širokou znalost metodiky průřezově na celém resortu, aby metodika mohla být aplikována a muselo by docházet k flexibilní změně organizace úřadu s cílem nastavit maticovou strukturu (což do určité míry nikdy nebude zcela možné). Muselo by dojít k pečlivému výběru toho, co závazně bude v prostředí úřadu aplikováno z této metodiky – a schválit upravenou metodiku jako závaznou.*
- *V rámci organizace je důležité, aby bylo vytvořeno prostředí pro udržení projektové kanceláře a jejích zaměstnanců, kteří mají s projektovým řízením zkušenost. Je nutné dbát na jejich další vzdělávání a přenos dobré praxe (sdílení zkušeností, poučení z chyb), což není v rámci běžné liniové struktury možné.*
- *Zajistit větší dostupnost a stabilitu členů projektových týmů – projektových manažerů, finančních manažerů, asistentů projektů, právníků na specifika projektů a veřejných zakázek ad. Dochází k časté fluktuaci, což je nevýhodné, protože získávání zkušeností v této oblasti trvá dlouho.*
- *Posílit formální pravomoci vedoucího projektu a vyžadování jejich certifikace.*
- *Minimalizovat změny vnitřních procesů v rámci organizace.*



**Od respondentů z PČR byla formulována tato doporučení:**

- *Další vzdělávání středního a TOP managementu - zasvěcení vedení organizace do problematiky projektového řízení seznámením s metodikou PRINCE2 by jistě přispělo k lepšímu chápání nezbytných a důležitých kroků a především „jejich rolí“ v procesu přípravy a realizace projektů, což by tyto procesy v mnoha případech určitě urychlilo (např. už jen seznámení s používanou terminologií).*
- *Vyšší informovanost vedení organizace o projektovém řízení, jeho postupy, seznámení s metodickými doporučeními (viz PRINCE2) a způsobem práce v projektovém týmu, by možná pomohlo také k pochopení a lepší představě o objemu a náročnosti práce vykonávané jejich podřízenými.*
- *Zavedení jasné metodiky do pracovních činností složky. Pokud platí v organizaci třeba pokyny z roku 1994 (viz nařízení MV 65/1994) pro schvalování projektů nebo nejsou některé oblasti ošetřeny vůbec, je to problém.*
- *Je potřeba, aby byly procesy schvalování a řízení navrženy s ohledem na metodiky řízení projektů i s ohledem na existenci norem 27xxx a s ohledem na (např. u IT) normy typu ITIL. Bohužel chybí kvalitní metodicko-legislativní oddělení – metodika je silně podceněna. Interní předpisy, pokud už se snaží reflektovat metodiku – třeba PRINCE 2 – jsou ve výsledku tak složité, že jsou téměř nepoužitelné. Uvést v soulad předpisy (legislativa interní) a metodiky.*
- *Vytvořit kvalitní interní předpisy reflektující metodiky, pro které se orgán státní správy či samosprávy rozhodne. Metodiku musí dělat někdo, kdo velmi dobře procesům rozumí a umí je sdělit. Metodika musí být co nejstručnější, přehledná. Legislativci by se měli smířit s tím, že součástí legislativního aktu řízení může být pro vyšší přehlednost i graf nebo vývojový diagram.*
- *Trpělivá výchova kvalitních specialistů, práce na jejich průběžném doškolení a udržení. Aby dobrý PM viděl růst odbornosti. Projektový manažeři, kteří mají nejenom certifikát k metodice PRINCE2, ale hlavně ti, kteří se osvědčili v praxi, by měli být organizací vnímáni jako velcí odborníci a jako takoví by měli být dostatečně oceňováni, ale i doceňováni.*

**Od respondentů z HZS ČR byla formulována tato doporučení:**

- *Důrazně dbát na koncepčnost vzdělávání v rámci HZS, je nutné začít u důkladné osvěty v úrovni vrcholového managementu (Manažeři jsou zpravidla zaměřeni na proces, jako takový, nesoustředí se na výsledek.)*
- *Dbát aby nevznikala situace: „pošleme někoho vyškolit, abychom měli splněno.“*





## 8. Závěr VEZ

Na základě informací, které vzešly z uvedeného metodického přístupu, garant za sebeevaluaci projektu KOMP II konstatuje, že tento **projekt je po svém zahájení v prosinci 2015 do poloviny roku 2016 dobře řízen**, projektové aktivity probíhají a projektové pozice jsou obsazeny kompetentními zaměstnanci.

Projekt **má nastavenou realizovatelnou logickou strukturu**, která sice není bez rizikových míst (viz [Doporučení 1](#)), ale neprojevuje zásadní nedostatky a během evaluace nebyl nalezen zásadně odlišný způsob, jak projekt realizovat efektivněji.

Z hlediska potenciálu projektu naplnit dlouhodobý dopad ve formě zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty formuloval garant za sebeevaluaci několik dílčích a jedno zásadní doporučení:

- **Zahájit diskuzi k úpravě metodik a Pokynu ministra vnitra č. 29/2015** (viz [Doporučení 3](#))
- **Začlenit do vzdělávání v projektovém řízení**, byť necertifikovaně i další pracovníky nad rámec PRINCE2, a to především ty ve **vedoucích funkcích** (viz [Doporučení 1](#) a [EO 7](#))
- **Zajistit stabilitu pracovních míst v resortu MV** pro proškolené a zkušené projektové manažery z KOMP II (viz [EO 2](#))

Z hlediska potenciálu projektu naplnit dlouhodobý dopad ve formě vyššího počtu úspěšně realizovaných projektů zajišťujících efektivní čerpání finančních prostředků byly nalezeny problematické oblasti, které mohou realizaci projektu negativně ovlivňovat:

- Projekty financované z OPZ mají problematickou oblast v **aplikaci nepřímých nákladů** u aktivit projektového řízení a administrace u projektů OSS, které jsou **v rozporu s funkčním designem projektové kanceláře** (viz [EO 2](#)).
- Projekty financované z IROP mají problematickou oblast **v komunikaci mezi MV ČR a MMR ČR** v přípravě projektových záměrů odpovídajících požadavkům výzev (viz [EO 3](#)).
- **Využívání standardů projektového řízení vykazuje zlepšující se trend, nicméně je stále omezené** (viz [EO 5](#), [EO 8](#) a [Dotazníkové šetření](#) na absolventech PRINCE2).

Z hlediska potenciálu projektu naplnit dlouhodobý dopad ve formě příspěvku k naplnění relevantních strategií podporovanými projekty **garant konstatuje potenciální zlepšení situace mezi realizací strategie Smart Administration a zahájením projektů přispívajících k SRRVS**. Aby vazba byla jasnější, bylo naformulováno [Doporučení 2](#).

Z hlediska zajištění podpory v oblasti výběrových řízení (viz [EO 4](#)) a vzdělávacích aktivit (viz [EO 7](#)) je v současné době projekt realizován **bez komplikací**.

Celkově lze za vstupní sebeevaluaci shrnout, že **projekt KOMP II je v resortu MV účelné realizovat**, protože je zaměřen na jeho aktuální nenaplněnou potřebu. **Prostředí pro realizaci projektu je obtížné**, a pro jeho úspěšné naplnění bude **nutná dobrovolná spolupráce vyšších úrovní vedení v resortu MV, a to až do úrovně ředitelů odborů a náměstků všech zapojených organizací**, bez jejichž podpory dlouhodobé cíle dané projektem nelze dosáhnout.





## Seznam zkratk

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
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
MKI	projekt „Modernizace komunikační infrastruktury“
NN	nepřímé náklady projektu
OP	operační program
PČR	Policie České republiky
PPČR	Policejní prezidium České republiky
PEZ	Průběžná (sebe)evaluační zpráva
PRINCE2	metodika projektového řízení (Projects in Controlled Environment)
ToC	Theoy of Change, běžně užívaná zkratka i pro český název Teorie změny
VEZ	Vstupní (sebe)evaluační zpráva
ZEZ	Závěrečná (sebe)evaluační zpráva

## Seznam grafů

Graf 1 Aplikovatelnost metodiky v současném prostředí MV dle názoru proškolených zaměstnanců.....	30
Graf 2 Názor respondentů na využívání sedmi základních princip PRINCE2 v pracovním prostředí zaměstnavatele.....	31
Graf 3 Vztah požadavků pracovní pozice vůči znalosti řízení projektů.....	33
Graf 4 Problematičnost částí projektového cyklu v pracovním prostředí resortu MV .....	34
Graf 5 Znalosti principů PRINCE2 u nadřízených pro podporu jeho využití.....	36
Graf 6 Jistota pracovní pozice certifikovaných projektových manažerů v resortu MV .....	37



## Příloha 1 Dotazník mezi absolventy PRINCE2 (projekt KOMP)

### I. Logika dotazníku mezi absolventy kurzů PRINCE2 (projekt KOMP)

Cílem dotazníku mezi absolventy PRINCE2 je získat zpětnou vazbu k předpokládaným kauzálním vazbám definovaným v teorii změny:

**Certifikace PRINCE2 zvyšující vzdělání v projektovém řízení u zaměstnanců v resortu vede k...**

- **zvýšení počtu certifikovaných projektových manažerů v resortu**
  - tj. zaměstnanci zůstávají pracovat pro resort i po získání certifikátu (*data z excelu seznam účastníků, není nutné se ptát*)
  - tj. zaměstnanci pracují na pozicích, kde mohou znalosti z PRINCE2 potenciálně využít
- **zvýšení kvality v řízení projektů resortu**
  - tj. zaměstnanci aplikují nové poznatky do praxe
    - systém/struktury resortu umožňují postupy z PRINCE2 využívat
    - nadřízení certifikovaného zaměstnance mají o principech PRINCE2 povědomí
  - tj. zaměstnanci mohou v současných podmínkách dlouhodobě pracovat

K metodice PRINCE2 (Projects in Controlled Environment) lze stručně shrnout, že je založena na sedmi klíčových principech, skládá se ze sedmi procesů a věnuje se sedmi tématům. Významnou výhodou této metodiky je možnost přizpůsobovat metodiku PRINCE2 do konkrétního rámce prostředí konkrétního projektu. To vede k nutnosti porozumět principům, které jsou klíčovým bodem celé metodiky. Dokumenty z metodiky je tak možné slučovat, zjednodušovat případně přímo nevyužít. Metodikou popsané procesy mohou být v řadě případů hodně zjednodušeny a tím zpřehledněny. Samotné pilíře metodiky, její principy, ale zůstávají, bez ohledu na úroveň zjednodušení, a zaručují tak, že projekt je projektem dle PRINCE2, tedy projektem v kontrolovaném prostředí. Podpora přizpůsobení metodiky konkrétním podmínkám je zahrnutá přímo v manuálu.

### II. Dotazník - úvod

Vážený respondente,

v letech 2014 - 2015 jste v rámci projektu „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR“, reg. č. CZ.1.04./4.1.00/A3.00001 (KOMP) prošel/prošla vzdělávacím kurzem PRINCE2<sup>5</sup> a jste certifikovaným projektovým manažerem. Pomozte mi, prosím, vyplněním odpovědí na následující otázky zjistit účinnost této vzdělávací aktivity a naformulovat doporučení pro její pokračování.

---

<sup>5</sup> Rozdělení na typ P2Foundation a P2Practitioner při zpracování odpovědí podle excelové sestavy absolventů.



Tento dotazník je součástí vstupní evaluace projektu KOMP II, zpracovávané nezávislým evaluátorem. Odpovědi budou analyzovány mimo MV ČR anonymizovaně a v souhrnné formě.

Svoje odpovědi prosím vyplňte online (nebo odešlete zpět vyznačené ve word dokumentu) nejpozději do čtvrtka 18. 8. 2016.

Dotazník obsahuje 9 otázek a čas potřebný pro jeho vyplnění je cca 10 minut.

V případě dotazů mi prosím napište na [jirina.svitakova@gmail.com](mailto:jirina.svitakova@gmail.com).

Děkuji vám za spolupráci,

Ing. Jiřina Svitáková, Ph.D.  
senior freelance evaluation specialist

### III. Otázky dotazníku:

1. Domníváte se, že je metodika PRINCE2 aplikovatelná současně v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele? *(Kliknutím na symbol zaškrtněte, nebo jinak označte, jednu odpověď.)*

- ☐ Ano, její postupy lze plně využívat *(pokračujte na ot. 1.1)*  
☐ Ano, její postupy lze částečně využívat *(pokračujte na ot. 1.1)*  
☐ Ne, prostředí využití postupů daných metodikou neumožňuje *(pokračujte na ot. 1.1)*  
☐ Nemohu posoudit *(pokračujte na ot. 2)*

- 1.1. Ke každému z následujících základních principů PRINCE2, doplňte, v jaké míře je podle vašeho názoru v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele využíván:

*(Kliknutím na symbol zaškrtněte, nebo jinak označte, v každém řádku jednu možnost)*

	Maximálně využíváme	Částečně využíváme	Minimálně využíváme	Vůbec nevyužíváme	Nemohu posoudit
průběžné zdůvodnění projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poučení se ze zkušeností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
definované role a zodpovědnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
řízení pomocí etap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dohled nad projektem na základě výjimek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
důraz na produkty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nutnost upravit metodiku podle aktuálního prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*(pokračujte na ot. 1.2)*

- 1.2. Proč si myslíte, že některé principy PRINCE2 nelze v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele využívat? Napadnou-li vás, uveďte příklady. *(pokračujte na ot. 2)*

*Napište zde volně svoji odpověď*



2. V jaké míře vyžaduje vaše současná pracovní pozice, a jí odpovídající pracovní náplň, znalosti řízení projektů metodikou PRINCE2?

*(Kliknutím na symbol zaškrtněte, nebo jinak označte, jednu odpověď.)*

- ☐ Pro moji pracovní pozici je znalost PRINCE2 **každodenně nezbytná**. (pokračujte na ot. 3)
- ☐ Pro moji pracovní pozici je znalost PRINCE2 **často přímo užitečná**. (pokračujte na ot. 3)
- ☐ Pro moji pracovní pozici je znalost PRINCE2 **nepřímou výhodou**. (pokračujte na ot. 3)
- ☐ Moje pracovní pozice/náplň práce znalost PRINCE2 **nevyžaduje**. (pokračujte na ot. 4)

3. Můžete uvést konkrétní příklad, kdy vám znalost metodiky PRINCE2 pomohla lépe vykonávat vaši práci?

*Napište zde volně svoji odpověď*

4. Jako certifikovaný projektový manažer, v jakých aspektech projektového cyklu vidíte v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele zásadní problém?

*Můžete vybrat více odpovědí, vlastní odpovědi doplňte.*

- ☐ Iniciační fáze posouzení vstupních podkladů pro vypracování podnětu
- ☐ Fáze přípravy projektového záměru
- ☐ Detailizace business case projektu do projektové žádosti
- ☐ Fáze průběhu projektu není vedena podle principů metodiky PRINCE2
- ☐ Rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti
- ☐ Nedostatečné předávání lessons learned
- ☐ Další, doplňte: ...

5. Domníváte se, že vaši nadřízení mají dostatečné znalosti principů PRINCE2, aby jejich využití ve vašem pracovním prostředí mohli podporovat?

*(Kliknutím na symbol zaškrtněte, nebo jinak označte, jednu odpověď.)*

- ☐ Ano, domnívám se, že většina mých nadřízených má znalost projektového řízení
- ☐ Částečně, domnívám se, že alespoň část mých nadřízených má znalost projektového řízení
- ☐ Ne, domnívám se, že moji nadřízení nemají dostatečné znalosti projektového řízení
- ☐ Domnívám se, že moji nadřízení znalost projektového řízení mají, ale nepodporují jej z jiných důvodů.
- ☐ Nechci se vyjádřit.
- ☐ Jiná odpověď: *doplňte*

6. Je v horizontu 5ti let výhled vaší pracovní situace takový, že plánujete být součástí trvalého stabilního týmu na projektové řízení na současném pracovišti?

*(Kliknutím na symbol zaškrtněte, nebo jinak označte, jednu odpověď.)*

- ☐ Ano, na své pracovní pozici se cítím dlouhodobě jistý a věnuji se projektovému řízení.
- ☐ Na své pracovní pozici se cítím dlouhodobě jistý, ale nevěnuji se projektovému řízení.
- ☐ Nemám jistotu své pracovní pozice ze strany zaměstnavatele.
- ☐ Ještě jsem se nerozhodl, zda chci v horizontu 5ti let u současného zaměstnavatele setrvat.
- ☐ Nechci se vyjádřit.
- ☐ Jiná odpověď: *doplňte*

7. Co byste doporučil změnit, aby docházelo k lepšímu využití schopností certifikovaných manažerů PRINCE 2 v pracovním prostředí vašeho zaměstnavatele?

*Napište zde volně svoji odpověď*



## Příloha 2 Vzor záznamů pro zapracování evaluačních doporučení

(zdroj: ŘO OP Zaměstnanost 2014-2020)

Záznamy o zapracování evaluačních doporučení mohou sloužit manažerovi projektu KOMP II ke sledování práce se závažnějšími doporučeními a pro doložení jejich projednání odbornému garantovi evaluace při zahájení prací na průběžné evaluační zprávě.

Rozsah využití této šablony určuje manažer projektu KOMP II z pozice člena interního evaluačního týmu.

Název evaluace	Zpracovatel	Datum ukončení		
Vstupní evaluace projektu KOMP II	Ing. Jiřina Svitáková, Ph.D. Odborný garant evaluace	31. 8. 2016		
Číslo doporučení	Nadpis doporučení			
Detaily doporučení				
Uživatel doporučení	Rozhodnutí uživatele o využití doporučení			
	Měsíc/rok	Akceptováno/Neakceptováno/Částečně		
Pokud akceptováno / akceptováno částečně: způsob řešení				
Pokud neakceptováno /akceptováno částečně: zdůvodnění neakceptace (části) doporučení				
Poznámky k průběhu projednávání nebo zapracování tohoto doporučení:				