



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěrečná evaluační zpráva projektu

„Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“

Verze 1 ze dne 05. 05. 2023

Zpracováno v lednu až květnu 2023 ke stavu projektu k 28. 02. 2023

Evaluační tým (Ambis vysoká škola):

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD. (hlavní evaluátor)

doc. Ing. Michal Plaček, PhD.

Ing. Renata Skýpalová, PhD.

Ing. Veronika Linhartová, PhD.

Zpracováno v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125.

Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

OBSAH

MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	3
ÚVOD – CÍL A STRUKTURA ZPRÁVY	6
1 METODIKA ŘEŠENÍ	7
1.1 Základní informace o projektu	7
1.2 Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design).....	8
1.3 Evaluační otázky	10
1.4 Struktura evaluačních zjištění, hodnocení evaluačních otázek	11
2 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ	13
2.1 Evaluační otázka č. 1: Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	13
2.2 Evaluační otázka č. 2: Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?	22
2.3 Evaluační otázka č. 3: Byly vytvořené metodiky a doporučení srozumitelné? Byly vytvořené metodiky a doporučení využívány v praxi?	29
2.4 Evaluační otázka č. 4: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?	36
2.5 Evaluační otázka č. 5: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	41
2.6 Evaluační otázka č. 6: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?.....	48
2.7 Evaluační otázka č. 7: Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?.....	53
2.8 Evaluační otázka č. 8: Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?	56
2.9 Hodnocení nezamýšlených dopadů a ověření teorie změny projektu	63
3 SHRUTÍ REALIZACE PROJEKTU	67
4 ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY	74
4.1 Odpověď na evaluační otázku č. 1	74
4.2 Odpověď na evaluační otázku č. 2	75
4.3 Odpověď na evaluační otázku č. 3	76
4.4 Odpověď na evaluační otázku č. 4	77
4.5 Odpověď na evaluační otázku č. 5	78
4.6 Odpověď na evaluační otázku č. 6	80
4.7 Odpověď na evaluační otázku č. 7	81
4.8 Odpověď na evaluační otázku č. 8	81
5 NÁVRH DOPORUČENÍ.....	83
ZÁVĚR	85
PŘÍLOHY.....	87
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	87
SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	88

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Co je závěrečná evaluace a proč se zpracovává

Tato zpráva je **závěrečnou evaluační zprávou** projektu „**Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020**“ (dále jen projekt nebo projekt „Implementační jednotka“), číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125, a to dle stavu projektu k 28. 2. 2023 (projekt končí k 30. 6. 2023). Povinnost zpracovat závěrečnou evaluaci vyplývá přímo z textu projektu. Závěrečná evaluace odpovídá na evaluační otázky, které byly stanoveny v průběžné evaluaci. **Cílem závěrečné evaluace** je pomocí evaluačních otázek zhodnotit dosažení výstupů projektu (zejména splnění indikátorů projektu, aktivit, cílů projektu) a v přiměřeném rozsahu zhodnotit dopady projektu, a to zejména krátkodobé dopady.

Shrnutí projektu, kterého se evaluace týká

Realizátorem projektu „Implementační jednotka“ a příjemcem dotace je Ministerstvo vnitra ČR, které je gestorem odpovědným za implementaci Strategického rámce veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 (dále jen strategie nebo „Strategický rámec“)¹. Strategický rámec obsahuje čtyři strategické cíle, které jsou rozděleny do tzv. specifických cílů. Proces realizace včetně souvisejících opatření a aktivit je popsán v Implementačních plánech². Výstupy, evaluační zprávy a další informace o plnění Strategického rámce jsou dostupné na stránkách Ministerstva vnitra ČR³. **Je nutné zdůraznit, že tato zpráva není evaluační zprávou Strategického rámce** (ta je zpracována samostatně), ale závěrečnou evaluační zprávou projektu „Implementační jednotka“. **Hlavním cílem projektu** je realizace a naplnění vybraných opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů detailně rozvedených v jednotlivých Implementačních plánech. Pro naplnění tohoto cíle bylo nutné v rámci projektu vytvořit dostatečné personální zajištění odborníky v oblastech definovaných Strategickým rámcem, které je zajišťováno prostřednictvím tohoto projektu do 30. 6. 2023. Z hlediska naplnění administrativních kapacit byl cíl projektu dosažen. K dosažení cíle projektu bylo stanoveno **7 klíčových aktivit**, které byly v rámci projektu úspěšně realizovány: (1) Řízení a administrace projektu; (2) Sebeevaluace; (3) Realizace a koordinace aktivit vedoucích k naplnění specifických cílů Implementačních plánů Strategického rámce; (4) Monitorování a hodnocení plnění opatření / aktivit specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce; (5) Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014+; (6)

¹ Byl schválen Usnesením Vlády České republiky č. 680 dne 27. srpna 2014. Informace jsou dostupné na: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

² Informace jsou dostupné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/implementacni-plany.aspx>

³ <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx>

Tvorba koncepce veřejné správy 2020+; (7) Analýza právního řádu ČR za účelem identifikace obsoletních právních předpisů (Aktivita zařazena dle změny projektu č. 25 dne 14. 6. 2019). **Výstupem projektu** bylo především vytvoření koncepčního dokumentu, který stanoví směr rozvoje veřejné správy po roce 2020 (zpracován a schválen pod názvem „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“⁴ – tento výstup bude mít významný dopad na kvalitu a efektivitu veřejné správy do roku 2030) a vytvoření nezbytné administrativní kapacity pro realizaci vybraných aktivit Strategického rámce a jeho implementačních plánů. K další skupině výstupů k datu 28. 2. 2023 patří 72 napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (indikátor projektu; je předpoklad, že do 30. 6. bude dosažen požadovaný počet 80); 907 účastníků vzdělávání, z toho 881 účastníků, kteří získali kvalifikaci (indikátor projektu - splněno); materiály pro jednání 2 rad vlády a 4 řídících výborů; 7 Výročních zpráv o stavu veřejné správy; zajištěná odborná a administrativní kapacita pro plnění opatření / aktivit, specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce; výstupem jsou též pořádané konference Moderní veřejná správa (celkem 6), odborné články (45 přímo k projektu), informace na webu MV⁵. V projektu byly stanoveny **4 indikátory**: (1) Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření (indikátor splněn); (2) Celkový počet účastníků (cílová hodnota 530, k 28. 2. 2023 stav 907, indikátor splněn); (3) Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti (cílová hodnota 505, k 28. 2. 2023 stav 881, indikátor splněn); (4) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (cílová hodnota 80, k 28. 2. 2023 stav 72, dalších 8 dokumentů je rozpracováno a lze do 30. 6. 2023 očekávat splnění indikátoru). **Projekt byl zahájen** k 1. 8. 2015, ukončení projektu bylo původně plánováno do 31. 12. 2020, ale změnou projektu č. 25 schválenou dne 14. 6. 2019 bylo ukončení projektu prodlouženo do 30. 6. 2023. **Celkový rozpočet projektu** po úpravě byl 282 137 835,10 Kč. Čerpání rozpočtu projektu k 28. 2. 2023 bylo 242 583 618,97 Kč. V rámci závěrečné evaluace projektu nebyly identifikovány známky neúčelného, neefektivního nebo nevhodného jednání.

Hlavní evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky, doporučení

Evaluační zpráva je zpracována ke stavu projektu k datu 28. 2. 2023. Na základě provedených šetření, která byla realizována v rámci evaluace, je možné konstatovat, že projekt přes značné potíže týkající se obsazování pozic vhodnými a odborně zdatnými uchazeči, **byl realizován díky prováděným opatřením v souladu s plánem, lze očekávat, že budou do 30. 6. 2023 dosaženy plánované výstupy projektu a jsou naplňovány předpoklady tak, aby projekt dosáhl dopadů.**

⁴ Dostupné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

⁵ Dostupné mimo jiné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx>

Hlavní evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky a přehled **šesti doporučení** je v následující tabulce. Hlavní evaluační zjištění jsou pro každou evaluační otázku shrnuta v kapitole 4, doporučení jsou komentována v kapitole 5. **Doporučení navržená v rámci evaluace mají s ohledem na charakter evaluačních zjištění jen nezávazný charakter.**

Tab. 1 Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a přehled doporučení

Evaluační otázka	Hlavní evaluační zjištění, odpověď na otázku / doporučení
1. Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	Projekt pomohl vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit. Ano bez výhrad, s doporučením (1) Zajistit v dalších obdobných projektech lépe udržitelnost míst
2. Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její RV?	Projekt pomohl zajistit dostatečné množství podkladů pro rozhodování rad a řídicích výborů. Ano bez výhrad, s doporučením (2) Pokračovat ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů, u metodik a příruček (dokumentů s ISBN) zvážit recenzi (oponentní) řízení recenzenty
3. Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?	Dokumenty přispěly k naplňování cílů Strategického rámce, byly v dostatečné míře srozumitelné a využitelné v praxi. Ano bez výhrad
4. Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?	Konference byly užitečné z pohledu jejich účastníků. Ano bez výhrad, s doporučením (3) Posílit u konferencí a vzdělávání zpětnou vazbu
5. Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	Lze konstatovat, že výběr byl adekvátní. Ano bez výhrad, s doporučením (4) Zvážit rozšíření pracovní skupiny pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. NSZM). (5) Vytvořit podmínky a navrhnout postupy pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny atd.).
6. Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?	Analytická fáze přípravy koncepce odpovídala potřebám. Ano bez výhrad, s doporučením (6) Stanovit u KOVES, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design - model změny, návrh evaluačních otázek atd.)
7. Zhodnoťte roli Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce 2020+: Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?	Implementační jednotka měla při meziresortní komunikaci formulace cílů dostatečnou roli. Ano bez výhrad
8. Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?	Lze konstatovat, že projekt naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti. Ano bez výhrad

Zdroj: autoři

ÚVOD – CÍL A STRUKTURA ZPRÁVY

Povinnost zpracovat závěrečnou evaluaci vyplývá přímo z textu projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Závěrečná evaluace je někdy též s ohledem na svůj charakter označována jako dopadová evaluace – ověřuje, zda byly dosaženy cíle projektu, splněny indikátory projektu a hodnotí dopady.

Závěrečná evaluace vychází z průběžné evaluace, jejíž finální verze byla zpracována v říjnu 2017. Opírá se o stanovenou metodiku řešení a odpovídá na evaluační otázky. Evaluační zpráva je zpracována ke stavu projektu k datu 28. 2. 2023.

Cílem závěrečné evaluace je pomocí evaluačních otázek zhodnotit dosažení výsledků projektu (zejména splnění indikátorů projektu, cílů projektu) a v přiměřeném rozsahu zhodnotit dopady projektu, a to zejména krátkodobé dopady (viz logický model projektu v kapitole 2.9).

V rámci projektu již byla zpracována vstupní evaluace, průběžná evaluace. Tento materiál je závěrečnou evaluací projektu. Cílem závěrečné evaluační zprávy je především zhodnocení dosažených výsledků (a dopadů) projektu. **Závěrečná evaluace bude obsahovat minimálně** manažerská shrnutí, hlavní závěry a doporučení z dopadové části evaluace. V příloze č. 5 žádosti, která se jmenuje „Adekvátnost monitorovacích indikátorů“ jsou požadavky na **strukturu závěrečné evaluační zprávy stanoveny takto:**

- manažerské shrnutí
- metodika řešení
- veškerá evaluační zjištění
- odpovědi na evaluační otázky
- shrnutí realizace projektu
- návrh doporučení

V rámci zpracování této evaluační zprávy se vycházelo z průběžné evaluace a zejména z „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“.

Je nutné zdůraznit, že tato zpráva není evaluační zprávou Strategického rámce (ta je zpracována samostatně), ale závěrečnou evaluační zprávou projektu „Implementační jednotka“.

1 METODIKA ŘEŠENÍ

1.1 Základní informace o projektu

Základní informace o projektu jsou v následující tabulce. Shrnutí realizace projektu je v kapitole 3.

Tab. 2 Základní informace o projektu

Oblast informací	Popis
Projekt	Název: Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 Číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 Oblast podpory: 4.1 Zaměření projektu: Efektivní veřejná správa
Příjemce	Název: Ministerstvo vnitra ČR Adresa: Nad Štolou 3, 170 21 Praha 7 kontaktní adresa: náměstí Hrdinů 1643/3, 140 21 Praha 4 Projektový manažer: Mgr. Romana Hejnová, DiS. romana.hejnova@mvcz.cz
Cíl projektu	Cíl projektu: Hlavním cílem projektu je realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů. Pro naplnění tohoto cíle je nutné dostatečné personální zajištění odborníky, které má být uskutečněno prostřednictvím tohoto projektu. Projekt svou organizační strukturou, cíli i výstupy plně reflektuje Strategický rámec. Představuje proto konkrétní krok k naplňování opatření a aktivit Strategického rámce, jeho koordinace na resortní i mezikomunální úrovni. Co projekt řeší? <ul style="list-style-type: none">- nedostatek lidských zdrojů- nedostatečné řízení a koordinace Strategického rámce- nekonceptní, nejednotné a omezené změny ve veřejné správě- preventivní opatření.
Cílová skupina	Organizační složky a jejich zaměstnanci, a to zejména Ministerstvo vnitra (gestor Strategického rámce pro období 2014 - 2020), příslušníci HZS ČR a PČR a případně další ústřední orgány státní správy podílející se na naplnění Strategického rámce. Dále volení zástupci a veřejnost.
Webová adresa	https://www.mvcz.cz/clanek/implementacni-jednotka.aspx ; https://www.esfcr.cz/projekty-opz/-/asset_publisher/ODuZumtPTtTa/content/implementacni-jednotka-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy-ceske-republiky-pro-obdobi-2014-20-1?inheritRedirect=false
Termín realizace	1. srpna 2015 – 30. června 2023 (původně 31. prosince 2020)
Lokalizace projektu	Praha
Rozpočet	Celkový rozpočet: 139.940.699,80 Kč; upravený: 282 137 835,10 Kč Podrobněji je v kapitole 3.

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

1.2 Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design)

Evaluační design a kroky evaluace

Evaluační design⁶ byl zpracován v rámci vstupní a následně též průběžné evaluace. Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vychází primárně z tzv. **teorií vedené evaluace dopadů** (metoda TBE - Theory Based Impact Evaluation). V souladu s „Metodikou pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“ (dále jen Metodika pro evaluaci) představuje teorií vedená evaluace typ designu, který ověřuje dopad (přínos) projektu systematickým zkoumáním předpokladů, na kterých je postavena intervenční logika projektu - teorie změny. Z hlediska zkoumání předpokladů bylo postupováno ve třech krocích tak, že (a) u každé evaluační otázky byly tyto předpoklady vymezeny (jde o jednotlivé oblasti hodnocení – jsou vždy u každé otázky v části 2 uvedeny graficky), (b) došlo k vyhodnocení předpokladů, (c) pomocí vyhodnocení předpokladů byla hledána odpověď na každou evaluační otázku a dle potřeby navržena doporučení. V rámci evaluace se mimo jiné ověřuje, zda a za jakých podmínek platí, že realizované aktivity a jejich výstupy (zejména vyjádřené v indikátorech) přinášejí přínosy (respektive předpokládané krátkodobé dopady), zda a za jakých vedou k dlouhodobějším dopadům. Vychází se ze skutečnosti, že pokud lze potvrdit, že logika projektu je funkční, lze konstatovat příspěvek projektu k dopadům. Teorií vedená evaluace zahrnuje tři kroky, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3 Kroky evaluace

Kroky evaluace	Kroky teorií vedené evaluace				
	Krok 1: Vytvoření teorie změny projektu	Krok 2: Analýza kontextu (předpoklady)	Krok 3: Analýza dopadu + ověření teorie změny		
			Procesní evaluace	Ověření funkčnosti struktury dopadů	Ověření nezamýšlených dopadů
Nastavení podmínek	Vstupní evaluace	Vstupní evaluace	Vstupní evaluace (logický model, design evaluace) Průběžná evaluace (zejména evaluační otázky)		
Ověření	Průběžná evaluace	Průběžná evaluace Závěrečná evaluace (zejména ověření doporučení z průběžné evaluace)	Průběžná evaluace (nastavení projektu) Závěrečná evaluace (zejména ověření výsledků projektu – 5U)	Částečně průběžná evaluace Závěrečná evaluace (ověření evaluačních otázek na základě důkazu – dokumentační audit)	Částečně průběžná evaluace Závěrečná evaluace

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy a Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů

⁶ Při zpracování evaluačního designu byla provedena rešerše českých i zahraničních zdrojů týkající se evaluací a výzkumu ve vazbě na evaluace. Následně byla provedena jejich obsahová analýza. Evaluační design tak vychází zejména z Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OPZ (MPSV), z Metodického pokynu NOK pro evaluace (MMR, 2016), standardů České evaluační společnosti, výzkumné metody zejména z textů (Ochrana 2011, 2013, 2019, 2023; Ochrana, Půček, 2019).

Krok 1 zahrnuje **vytvoření teorie změny projektu**. Evaluátor zpracoval v rámci vstupní a průběžné evaluace logický model projektu, který vychází z projektové dokumentace a reflektující záměr příjemce. **Krok 2** zahrnuje **analýza kontextu** (vymezení předpokladů). V teorii změny definoval evaluátor předpoklady (včetně hodnocených proměnných, které se promítly do evaluačních otázek), za kterých projekt plní stanovené cíle, tedy vede k zamýšleným dopadům. Tyto předpoklady byly ověřovány zejména v rámci průběžné evaluace, nicméně je jim věnována pozornost také v rámci závěrečné evaluace, a to zejména z hlediska ověření plnění doporučení. **Krok 3** zahrnuje **analýzu dopadu a ověření teorie změny**. Člení se na 3 dílčí fáze: (a) Procesní evaluace, (b) Ověření funkčnosti struktury dopadů, (c) Ověření nezamýšlených dopadů. **Procesní evaluace** byla provedena v rámci průběžné evaluace. V rámci závěrečné evaluace půjde zejména o ověření dosažení plánovaných výsledků projektu (indikátorů projektu, cílů projektu a zhodnocení způsobu realizace projektu a klíčových aktivit), což je mimo jiné důležité pro ověření teorie změny. Druhá fáze zahrnuje **ověření funkčnosti struktury dopadů**. Analýza proměnných (předpokladů) představuje na důkazech založené ověření dopadů projektu. Ověření navazuje na analýzu kontextu (zejména vymezení předpokladů a hodnocených proměnných, které se promítly do evaluačních otázek). Pomocí evaluačních otázek je ověřována kauzální vazba mezi výstupy a dopady projektu. Výstup analýzy proměnných (ověření evaluačních otázek) představuje na důkazech založené ověření dopadů projektu. Proto musí být v rámci závěrečné evaluace proveden dokumentační audit, který je založen na zkoumání evidence projektu a ověřování důkazů. Poslední fází je **hodnocení nezamýšlených dopadů a ověření teorie změny**. Ty jsou uvedeny v kapitole 2.9.

V rámci evaluace jsou ověřovány evaluační otázky prostřednictvím analýzy informací a dat kvalitativního i kvantitativního charakteru. Z pohledu využití dat se tedy jedná o **smíšený design evaluace**.

Zdroje dat:

- Ministerstvo vnitra ČR:
 - poskytnuté podklady k projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“
 - poskytnuté podklady ke „Strategickému rámci“ včetně implementačních plánů, jeho hodnocení (například zpráv), výstupech a výsledcích,
 - poskytnuté podklady ke „KOVES“
 - poskytnuté podklady k jednání Rady vlády pro veřejnou správu (a jejich 4 řídicích výborů) a Rady vlády pro informační společnost
 - usnesení vlády ve vazbě na „Strategický rámec“, „KOVES“
 - další předané podklady

- expertního vyjádření zástupců Ministerstva vnitra (členů týmu projektu), údaje a poznatky z rozhovorů / fokusní skupiny
- internetové stránky Ministerstva vnitra
- Internetové stránky gestorů specifických cílů „Strategického rámce“ (například Ministerstvo pro místní rozvoj).
- Databáze projektů financovány z fondů EU (informace o projektech OPZ, monitorovací systém projektů), databáze „Registr smluv“ (ověření zakázek v rámci projektu), databáze „Hlídač státi“ (k ověření relevantních vazeb právnických a fyzických osob), další veřejně dostupné databáze.
- Cílové skupiny, klíčoví aktéři.

Používané metody:

V rámci evaluace byla použita **metoda TBE** (hodnocení dopadů/výsledků založené na teorii).

Byly využívány **kvalitativní i kvantitativní metody** - byly ověřovány evaluační otázky prostřednictvím analýzy informací a dat kvalitativního i kvantitativního charakteru (z hlediska dat tak jde o smíšený model). Na evaluační otázky bylo dle možností nahlíženo z různých úhlů pohledu a na základě různých metod – byl využit **princip triangulace**.

Z hlediska dalších použitých metod jde o obsahovou analýzu (jednotlivých poskytnutých dokumentů), analýzu struktury (cílů, implementační struktury atd.), analýzu funkce (funkčnost implementační struktury), dokumentační audit (šlo o analýzu poskytnutých podkladů, jejich komparace s dokumenty identifikovaných v rámci dolování dat), rešerše a dolování dat, řízené rozhovory, dotazníkové šetření mezi účastníky školení, ohnisková skupina v rámci týmu projektu a evaluačního týmu, expertní odhad. Dále jsou použity obecné vědní metody - metoda analýzy, komparace, analogie, syntézy, expertní hodnocení.

1.3 Evaluační otázky

Evaluační otázky tvoří základní rámec hodnocení. Vycházejí z formulace otázek dle Metodiky pro evaluaci. Evaluační otázky je možné chápat jako předpoklady (včetně hodnocených proměnných, které se promítly do evaluačních otázek), za kterých projekt plní stanovené cíle, tedy vede k zamýšleným dopadům. Otázky byly v únoru 2023 zaslány k vyjádření na MPSV, oddělení evaluací, která s nimi vyslovalo souhlas. Následující tabulka uvádí evaluační otázky, které byly stanoveny v průběžné evaluaci pro závěrečnou evaluaci.

Tab. 4 Evaluační otázky pro závěrečnou evaluaci.

Č	Evaluační otázka	Komentář
1	Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	Zjištění jsou v bodě 2.1
2	Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?	Zjištění jsou v bodě 2.2
3	Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?	Zjištění jsou v bodě 2.3
4	Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?	Zjištění jsou v bodě 2.4
5	Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	Zjištění jsou v bodě 2.5
6	Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?	Zjištění jsou v bodě 2.6
7	Zhodnoťte roli Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+: Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?	Zjištění jsou v bodě 2.7
8	Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti? 8a. Účelnost: Naplnil projekt kritérium účelnosti, respektive byly splněny aktivity a stanovené indikátory, respektive přinesl žádoucí dopady? 8b. Účinnost: Naplnil projekt kritérium účinnosti, ve smyslu, zda by nebylo možné dosáhnout lepších výsledků, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno jinak? 8c. Úspornost (hospodárnost): Naplnil projekt hospodárnosti, ve smyslu, zda by nebylo možné výsledků (dopadů) dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských)? 8d. Užitečnost: Naplnil projekt kritérium užitečnosti, ve smyslu, že byly aktivity a indikátory zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb účastníků (uživatelů)? 8e. Udržitelnost: Naplnil projekt kritérium udržitelnosti, ve smyslu, že lze předpokládat, že budou přínosy projektu přetrvávat i po ukončení realizace a jaké předpoklady pro to projekt vytvořil?	Zjištění jsou v bodě 2.8 Otázka byla rozdělena podle 5U na 5 podotázek v souladu s „Metodice pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy a Metodiky pro evaluaci

1.4 Struktura evaluačních zjištění, hodnocení evaluačních otázek

V rámci závěrečné evaluační zprávy byla stanovena stejná struktura pro evaluační zjištění tak, jak byla stanovena v průběžné evaluační zprávě:

- Kapitola 2: Evaluační zjištění. U každé evaluační otázky je struktura
 - Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)
 - Evaluační zjištění pro danou otázku
- Kapitola 3: Shrnutí realizace projektu

- Kapitola 4: Odpovědi na evaluační otázky
- Kapitola 5: Návrh doporučení

Klíčovou součástí závěrečné evaluační zprávy jsou odpovědi na evaluační otázky. V rámci závěrečné evaluace byla stanovena pro hodnocení evaluačních otázek stejná škála jako v průběžné evaluační zprávě. Odpověď na evaluační otázku může být ve čtyřech variantách:

- Ano bez výhrad
- Ano bez výhrad, s doporučením
- Ano s výhradou a doporučením
- Ne

Podrobněji to vysvětluje následující tabulka.

Tab. 5 Škála hodnocení evaluačních otázek pro závěrečnou evaluaci

Odpověď	Vysvětlení / komentář
Ano bez výhrad	Odpověď na evaluační otázku je „ano“, nejsou ze strany evaluátora uváděna žádná doporučení či výhrady.
Ano bez výhrad, s doporučením	Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, jsou uváděna doporučení, která mají nezávazný charakter.
Ano s výhradou a doporučením	Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor má k naplňování evaluační otázky dílčí výhrady; realizace navržených doporučení, respektive obdobných, které situaci řeší, jsou žádoucí.
Ne	Odpověď na evaluační otázku je „ne“, evaluátor má k naplňování evaluační otázky zásadní výhrady; realizace navržených doporučení, respektive obdobných, která situaci řeší, jsou nezbytná.

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

2 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ

2.1 Evaluační otázka č. 1: Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?

2.1.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Evaluační otázka č. 1 je uvedena v následující tabulce. Otázka má zhodnotit, jak projekt pomohl vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit, a to zejména z hlediska obsazenosti pozic v projektu. K zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 4 proměnné (předpoklady), které specifikují blíže evaluační otázku.

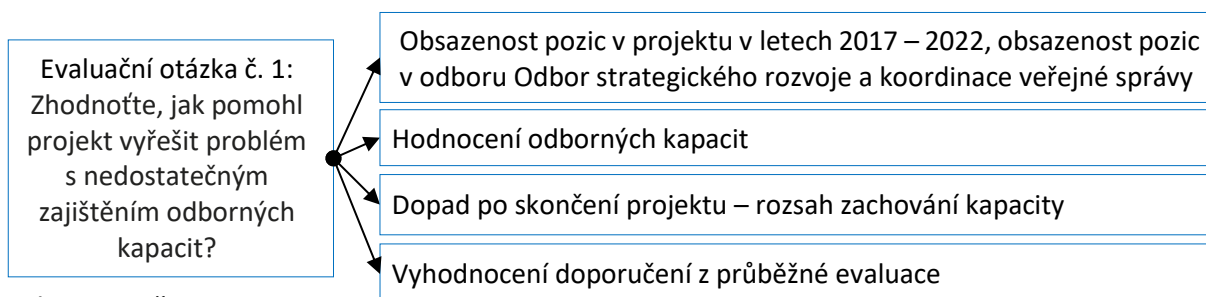
Tab. 6 Evaluační otázka č. 1

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
1	Zhodnoťte, <u>jak pomohl projekt vyřešit</u> problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	4

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Pro zodpovězení evaluační otázky byl proveden dokumentační audit poskytnutých podkladů (obsazenost pozic) a byla provedena komparace počtu plánovaných pozic v projektu se skutečností (v letech 2017 až 2022). Současně byla provedena z hlediska obsazenosti míst v projektu analýza zpráv o realizaci projektu (ZOR) a další dokumentů. Šetření bylo provedeno za projekt jako celek a u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Druhá oblast hodnocení (druhá proměnná) se věnovala odborným kapacitám, a to zejména z hlediska výběru zaměstnanců pro projekt (zda ve výběrových řízeních byly respektovány požadavky na odbornost týmu). Toto bylo prověřeno na vybraném vzorku pozic. Třetí oblast hodnocení se věnovala dopadu po skončení projektu – bylo hodnoceno, zda lze očekávat, že bude administrativní kapacita zachována po konci projektu a jaký způsobem. Čtvrtá oblast hodnotí realizaci doporučení v této věci, které byly navrženy v průběžné evaluaci. Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové oblasti pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 1 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 1



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci projektu a přílohy k němu, personální podklady).
Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.1.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 1

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, personální podklady) a z dostupných zdrojů na internetu. V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve čtyřech stanovených oblastech

A. Obsazenost pozic v projektu a Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení obsazenosti pozic. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska obsazenosti pozic kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Obsazenost pozic v projektu byla zkoumána za celé období projektu, ale zejména v období 2017 – 28. 2. 2023. Rok 2017 byl stanoven z důvodu, že v roce 2017 byla provedena průběžná evaluace projektu, která zajištění kapacity hodnotila. Počet obsazených pozic v počátcích projektu byl značně alarmující, postupně se situace zlepšovala. K 31. 10. 2021 se podařilo obsadit 100 % pozic, pak obsazenost s ohledem na blížící se konec projektu klesala. Následující tabulka zachycuje obsazenost pozic v projektu v letech 2017 až 2023.

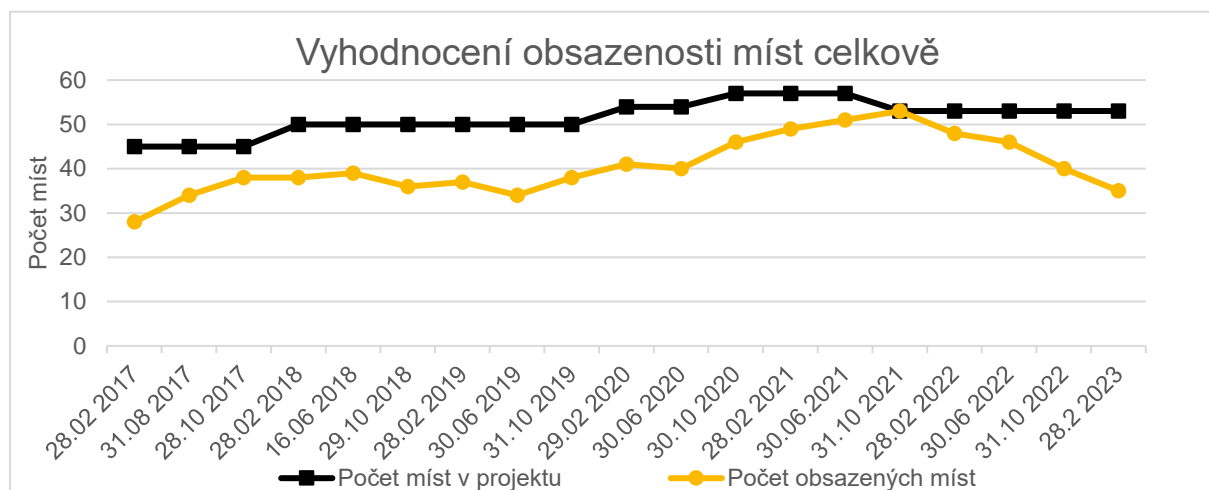
Tab. 7 Obsazenost pozic v projektu v letech 2017 až 28. 2. 2023

Datum	Počet míst v projektu	Počet obsazených míst	Počet neobsazených míst	% obsazených míst
28. 02. 2017	45	28	17	62,2%
31. 08. 2017	45	34	11	75,6%
28. 10. 2017	45	38	7	84,4%
28. 02. 2018	50	38	12	76,0%
16. 06. 2018	50	39	11	78,0%
29. 10. 2018	50	36	14	72,0%
28. 02. 2019	50	37	13	74,0%
30. 06. 2019	50	34	16	68,0%
31. 10. 2019	50	38	12	76,0%
29. 02. 2020	54	41	13	75,9%
30. 06. 2020	54	40	14	74,1%
30. 10. 2020	57	46	11	80,7%
28. 02. 2021	57	49	8	86,0%
30. 06. 2021	57	51	6	89,5%
31. 10. 2021	53	53	0	100,0%
28. 02. 2022	53	48	5	90,6%
30. 06. 2022	53	46	7	86,8%
31. 10. 2022	53	40	13	75,5%
28. 02. 2023	53	35	18	66,0%

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

První sloupec tvoří data, která odpovídají období předložení zprávy o realizaci (případně datu uvedenému na prověřovaném dokumentu). Druhý sloupec uvádí počet stanovených míst v projektu. Počet míst se měnil dle platné systemizace v rozsahu 45 až 57 míst. Počet míst se upravoval dle potřeb zajistit adekvátně jednotlivé aktivity projektu na základě požadavků jednotlivých útvarů, které se na projektu podílely. Třetí sloupec je počet obsazených míst – byl v rozsahu 28 (v roce 2017) až k plnému počtu 53 (k 31. 10. 2021). Čtvrtý sloupec uvádí počet neobsazených míst a pátý sloupec procento obsazených míst. Obsazenost dosáhla svého maxima k 31. 10. 2021 (obsazenost 100 %), pak s ohledem na blížící se konec projektu a také v souvislosti se zřízením Digitální informační agentury klesala. Počet míst v projektu byl pravidelně hodnocen a vyhodnocován (viz zprávy o realizaci) a byla průběžně přijímána opatření. Služební zákon a jeho způsob uplatňování negativně dopadá na délku procesu výběru zaměstnanců. Z hlediska výběru a přijímání zaměstnanců však byla přijata v rámci projektu řada opatření, včetně změn projektu, aktivní personální práce (inzerce na jobs.cz, úzká spolupráce s relevantními univerzitami, kariérní dny apod.), které se na plnění cílů projektu pozitivně odrazily. I přes uvedené problémy a také díky přijímaným opatřením byl projekt realizován dle plánu a byly tvořeny požadované výstupy. Počet míst a počet obsazených míst vizualizuje pro roky 2017 až 2023 následující graf.

Graf 1 Počet míst v projektu a počet obsazených míst



Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Následující tabulka zachycuje **obsazenost pozic v projektu pro Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy** v období 2017 až 28. 2. 2023. Hodnocení obsazenosti míst tohoto odboru je z hlediska projektu naprosto klíčové – většina indikátorů projektu byla realizována prostřednictvím tohoto odboru.

Tab. 8 Obsazenost pozic v projektu - Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

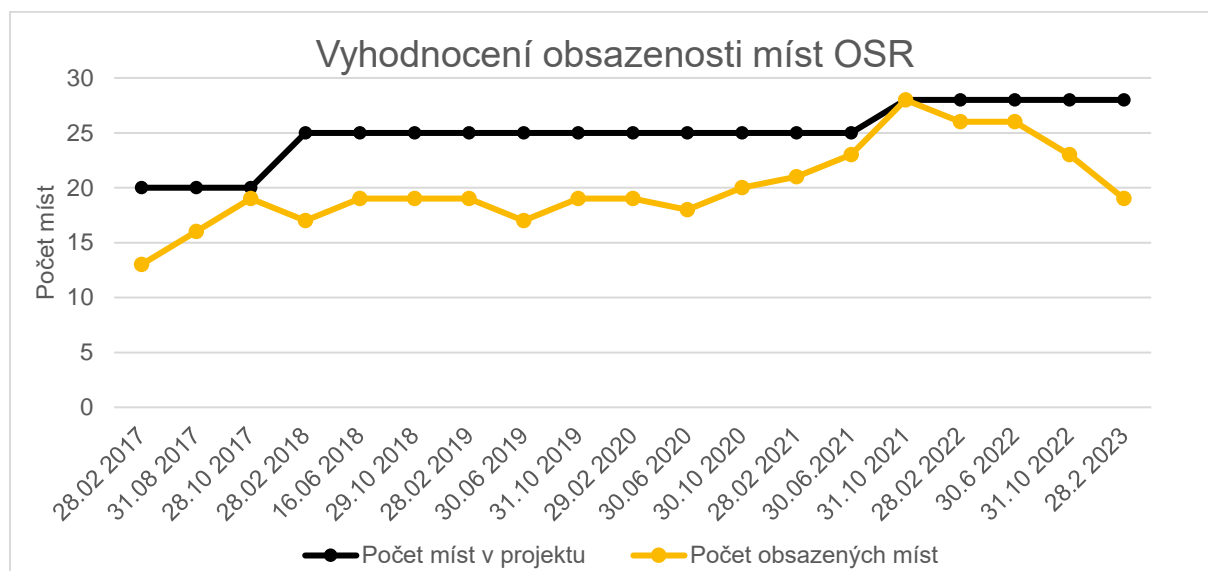
Datum	Počet míst v projektu	Počet obsazených míst	Počet neobsazených míst	% obsazených míst
28. 02. 2017	20	13	7	65,0%
31. 08. 2017	20	16	4	80,0%
28. 10. 2017	20	19	1	95,0%
28. 02. 2018	25	17	8	68,0%
16. 06. 2018	25	19	6	76,0%
29. 10. 2018	25	19	6	76,0%
28. 02. 2019	25	19	6	76,0%
30. 06. 2019	25	17	8	68,0%
31. 10. 2019	25	19	6	76,0%
29. 02. 2020	25	19	6	76,0%
30. 06. 2020	25	18	7	72,0%
30. 10. 2020	25	20	5	80,0%
28. 02. 2021	25	21	4	84,0%
30. 06. 2021	25	23	2	92,0%
31. 10. 2021	28	28	0	100,0%
28. 02. 2022	28	26	2	92,9%
30. 06. 2022	28	26	2	92,9%
31. 10. 2022	28	23	5	82,1%
28. 02. 2023	28	19	9	67,9%

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Počet míst v projektu a počet obsazených míst pro Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy vizualizuje pro roky 2017 až 28. 2. 2023 následující graf. Počet míst se měnil dle platné systemizace v rozsahu 20 až 28 míst. Počet míst se upravoval dle potřeb zajistit

adekvátně jednotlivé aktivity projektu. Obsazenost dosáhla svého maxima k 31. 10. 2021 (obsazenost 100 %), poté již klesala s ohledem na blížící se konec projektu a skutečnost, že služební místa zaměstnanců byla systemizována na dobu určitou do konce projektu, zaměstnanci tedy s končícím projektem přirozeně hledali jiné zaměstnání.

Graf 2 Počet míst v projektu a počet obsazených míst - Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy



Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Závěr k hodnocené oblasti A:

Počet obsazených pozic (jak celkem, tak u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy) byl v počátcích projektu nízký, postupně se situace zlepšovala. K 31. 10. 2021 se podařilo obsadit 100 % pozic, pak obsazenost s ohledem na blížící se konec projektu klesala. Služební zákon a jeho způsob uplatňování prodlužoval proces výběru zaměstnanců. Z hlediska výběru a přijímání zaměstnanců byla přijata v rámci projektu řada opatření, včetně změn projektu, aktivní personální práce, které se na plnění cílů projektu pozitivně odrazily. I přes uvedené problémy a také díky přijímaným opatřením byl projekt realizován dle plánu (upraveného plánu) a byly vytvořeny požadované výstupy.

B. Hodnocení odborných kapacit při výběru

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení odborných kapacit při výběru zaměstnanců. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska výběru zaměstnanců kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. V rámci hodnocení byly ověřovány vybrané pozice Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Z rozhovorů se členy realizačního týmu projektu vyplynulo, že odbornost a vhodnost pracovníků byla v rámci projektu ověřována ze tří hledisek:

- V rámci výběrových řízení v souladu se služebním zákonem (tedy míra naplnění stanovených požadavků, ověření vhodnosti a odbornosti v rámci výběru). Informace o výběrových řízeních jsou dostupné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/osr-archiv-vr.aspx>. Výběrová řízení byla vyhlašována v souladu se služebním zákonem a vnitřními předpisy Ministerstva vnitra ČR. Z hlediska zajištění odborné kapacity je důležité, že v podmínkách bylo uváděno, jaké činnosti budou na služebním místě vykonávány a jaké základní předpoklady (včetně vzdělání) musí žadatel splňovat. K posouzení vhodnosti žadatele byl v podmínkách uváděn požadavek na doložení (a) strukturovaného profesního životopisu, (b) motivačního dopisu, (c) v některých případech též další podklady (například esej na téma "Možnosti optimalizace veřejné správy v území jako plnění SRRVS"). V rámci prověřování byly podmínky výběru ověřeny na vzorku pozic a nebyly zjištěny nedostatky.
- V rámci hodnocení odborných kapacit byly analyzovány tři životopisy osob zapojených do projektu z hlediska tří zvolených kompetencí (způsobilostí) ve vztahu k pozici, a to: (1) vhodnost vzdělání (program a zaměření nejvyššího stupně dosaženého vzdělání), (2) přiměřená délka a zaměření předchozí praxe, (3) přiměřená jazyková vybavenost. Byla porovnána očekávaná úroveň těchto tří stanovených způsobilostí se skutečností dle životopisů osob, případně s dalšími poskytnutými informacemi o těchto osobách. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že odbornost odpovídá požadavkům.
- V rámci adaptačního procesu po nástupu pracovníka během jeho zkušební doby (tedy možnost ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, který by při výkonu činnosti nebyl schopen naplnit požadavky kladené na tuto pozici) zajišťoval hodnocení přímý nadřízený.
- V běžné práci provádí průběžné hodnocení pracovníků jejich přímý nadřízený, též probíhají hodnotící pohovory.

Z hlediska hodnocení odbornosti je též významná role vedoucích pracovníků v projektu. Hlavní odpovědnou osobou za projekt (tj. ředitelem projektu pověřeným ministrem dne 24. 9. 2015 konat právní úkony v projektu) byl ředitel Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ing. Mgr. David Sláma, který svým vzděláním, praxí, schopnostmi a dovednostmi plně naplňuje kritéria odbornosti.

Závěr k hodnocené oblasti B:

V rámci projektu byla prověřována odbornost jak při výběru a adaptačním procesu, tak průběžně v rámci plnění úkolů. Tento postup lze považovat za adekvátní k ověření hodnocení odborných kapacit v rámci projektu.

C. Dopad po skončení projektu – rozsah zachování kapacity

Třetí oblast hodnocení se věnovala dopadu po skončení projektu – bylo hodnoceno, zda lze očekávat, že bude administrativní kapacita zachována po konci projektu a jaký způsobem. Jde o to, do jaké míry budou přínosy projektu přetrvávat i po ukončení realizace a jaké

předpoklady pro to projekt vytvořil. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska rozsahu zachování kapacity kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Za klíčový přínos lze považovat předpokládaný rozsah udržení odborné kapacity po skončení projektu. Následující tabulka se zabývá udržitelností vytvořených pracovních míst na jednotlivých odborech po skončení realizace projektu. Odpovídá tak na otázku, do jaké míry budou přínosy projektu z hlediska tvorby pracovních míst přetrvávat i po ukončení jeho realizace. Tabulka obsahuje komplexní informace o celkové udržitelnosti vytvořených pracovních míst, zohledněny jsou tak nejen pracovní místa vytvořena na Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, ale i další odbory Ministerstva vnitra ČR.

Tab. 9 Obsazenost pozic jednotlivých odborů a jejich udržitelnost po skončení projektu

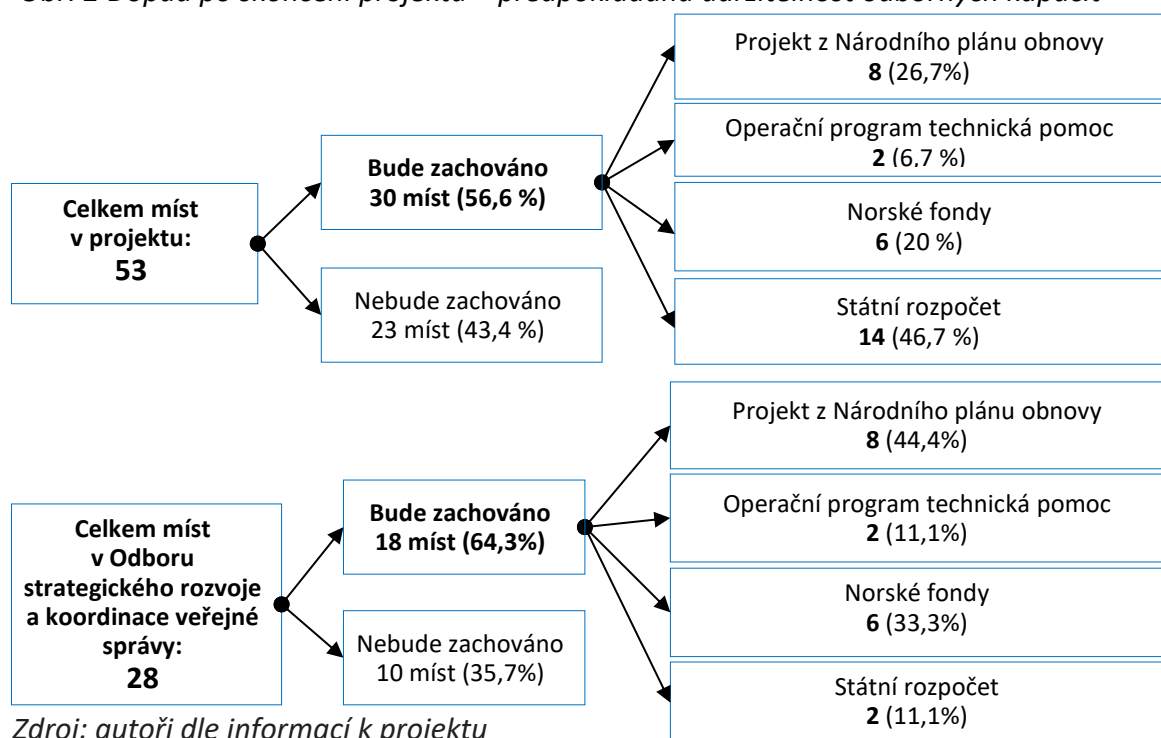
Název odboru	Počet míst v projektu	Předpokládaná situace po skončení projektu	
		Bude zachováno	Nebude zachováno
Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy - OSR	28	18	10
Odbor provozu informačních technologií a komunikací - OPITK	1	1	0
Odbor hlavního architekta eGovernmentu - OHA	5	0	5
Oddělení realizace projektů informačních a komunikačních technologií ministerstva - pod Kanceláří vrchního ředitele sekce veřejné správy a eGovernmentu (do 31. 12. 2022: Odbor koordinace informačních a komunikačních technologií a eGovernment cloudu)	2	1	1
Samostatné oddělení kybernetické bezpečnosti	4	4	0
Odbor veřejných zakázek - OVZ	2	2	0
Odbor provozu a rozvoje EKIS (oddělení projekce a koncepce rozvoje EKIS)	5	1	4
Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly - ODK	2	0	2
Odbor legislativy a koordinace předpisů (Oddělení publikace Sbírky zákonů a Sbírky mezinárodních smluv) OLEG	2	2	0
Odbor archivní správy a spisové služby (Oddělení řízení metodiky a kontroly archivů a spisové služby) OAS	2	1	1
Celkem	53	30 (56,6 %)	23 (43,4 %)

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Druhý sloupec tabulky uvádí počet projektových míst v rámci daného odboru (jde o stav k 31. 10. 2022). Třetí a čtvrtý sloupec udávají informaci o počtu zaměstnanců, kteří po ukončení projektu setrvávají v resortu (budou převedeni na jiné pozice) a kteří z resortu odejdou. Největší počet pracovních míst v projektu byl vytvořen v Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy (28 míst), následuje Odbor hlavního architekta eGovernmentu (5 míst) s Odborem provozu a rozvoje EKIS (rovněž 5 míst). K vytvoření podmínek pro zachování personálních kapacit projektu dochází na Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy (18 pracovních míst), na Odboru provozu informačních technologií a komunikací (1 pracovní místo), na Oddělení realizace projektů informačních

a komunikačních technologií ministerstva – dříve Odboru koordinace informačních a komunikačních technologií a eGovernment cloudu (1 pracovní místo), v Samostatném oddělení kybernetické bezpečnosti (4 pracovní místa), na Odboru veřejných zakázek (2 pracovní místa), na Odboru provozu a rozvoje EKIS (1 pracovní místo), na Odboru legislativy a koordinace předpisů (2 pracovní místa) a na Odboru archivní správy a spisové služby (1 pracovní místo). Zachováno tak bude celkem 30 personálních kapacit z celkového počtu 53, což činí 56,6 %. Na následujícím obrázku je zachycena udržitelnost kapacit po skončení projektu – první schéma se týká celého projektu, druhé Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Více než polovina zaměstnanců, kteří setrvají v resortu, budou pracovat v jiných, částečně navazujících, projektech.

Obr. 2 Dopad po skončení projektu – předpokládaná udržitelnost odborných kapacit



Zdroj: autoři dle informací k projektu

Jak je z výše uvedeného obrázku zřejmé, z celkového počtu 53 vytvořených projektových pozic setrvá v resortu celkem 30 personálních kapacit na jiných pracovních místech (56,6 %) a 23 míst (43,4 %) zanikne bez náhrady. Zachované personální kapacity budou financovány převážně z projektů - z projektu Národního plánu obnovy (8 pracovních míst), z Norských fondů bude financováno 6 pracovních míst a z Operačního programu technické pomoci 2 pracovní pozice. Ze státního rozpočtu bude financováno 14 pracovních míst. Jak je z obrázku patrné, předpoklady pro zachování odborné kapacity vytvořil zejména Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Z celkového počtu 28 pracovních míst bude zachováno 18 personálních kapacit, tedy 64,3 %, které budou financovány převážně z projektů, 2 místa ze státního rozpočtu.

Závěr k hodnocené oblasti C:

Z celkového počtu 53 vytvořených pracovních pozic bude zachováno 30 personálních kapacit na jiných pracovních místech (56,6 %) a 23 míst (43,4 %) zanikne bez náhrady. Na vytvoření předpokladů pro zachování odborné kapacity po skončení projektu má klíčový podíl Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, kde z celkového počtu 28 pozic bude zachováno 18 personálních kapacit, tedy 64,3 %, a to díky velké snaze najít financování z projektů. Díky financování ze státního rozpočtu bude zachováno pouze 14 personálních kapacit, z toho 2 u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. To lze z hlediska udržení odborné kapacity považovat za problém a v této věci bude navrženo doporučení pro obdobné projekty (viz kapitola 5).

D. Vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska vyhodnocení doporučení kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Doporučení z průběžné evaluace vztahující se k evaluační otázce číslo 1:

- **Doporučení 1:**

Text doporučení:

Zvážit úpravu vnitřních postupů týkajících se náboru zaměstnanců tak, aby lépe vyhovovaly potřebám projektu a projektovému řízení.

Vyhodnocení:

Projektový tým usiloval opakovaně o úpravu postupů výběru zaměstnanců. Ve věci náboru zaměstnanců byla přijímána průběžná opatření. Samotný postup je jednotný pro celé ministerstvo. K významné změně postupu došlo k 1. 1. 2023, kdy došlo ke změně služebního zákona. Doporučení bylo v rámci možností dané předpisy a podmínkami na ministerstvu realizováno.

- **Doporučení 2:**

Pravidelně sledovat naplnění pozic v projektu, pravidelně hodnotit odbornost a vhodnost zapojených pracovníků, a tak jako dosud přijímat v případě potřeby adekvátní opatření.

Vyhodnocení:

Obsazenost pozic byla pravidelně sledována jak v rámci daných útvarů, tak hodnocena v rámci zpráv o realizaci projektu (ZOR) – viz jednotlivé zápisy a přílohy k ZOR. Z hlediska obsazenosti pozic byla průběžně přijímána adekvátní opatření. V rámci projektu byla prověřována odbornost a vhodnost jak při výběru a adaptačním procesu, tak průběžně v rámci plnění úkolů. Doporučení bylo v plném rozsahu realizováno.

• **Doporučení 3:**

Monitorovat identifikované bariéry, identifikovat případné nové (při změně vnitřních nebo vnějších podmínek projektu) a přijímat si k překonávání bariér či problémů, snižování rizik projektu adekvátní opatření.

Vyhodnocení:

Doporučení se týkalo bariér a přijímání opatření ve vazbě na evaluační otázku. Bariéry a rizika byly průběžně rozpoznávány, vyhodnocovány a pomocí přijímaných opatření řešeny nebo snižovány. Obsazenost míst byla vždy součástí zprávy o realizaci projektu (ZOR).

Závěr k hodnocené oblasti D:

Na základě vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace lze konstatovat, že doporučení ve vazbě na evaluační otázku č. 1 (jak pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit) byla v nezbytném rozsahu realizována.

2.2 Evaluační otázka č. 2: Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?

2.2.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Evaluační otázka je uvedena v následující tabulce. Otázka má zhodnotit, zda bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro Radu vlády pro veřejnou správu, Radu vlády pro informační společnost a dále pro jednotlivé řídicí výbory. K zodpovězení otázky byly vymezeny 4 proměnné (jsou též vizualizovány níže).

Tab. 10 Evaluační otázka č. 2

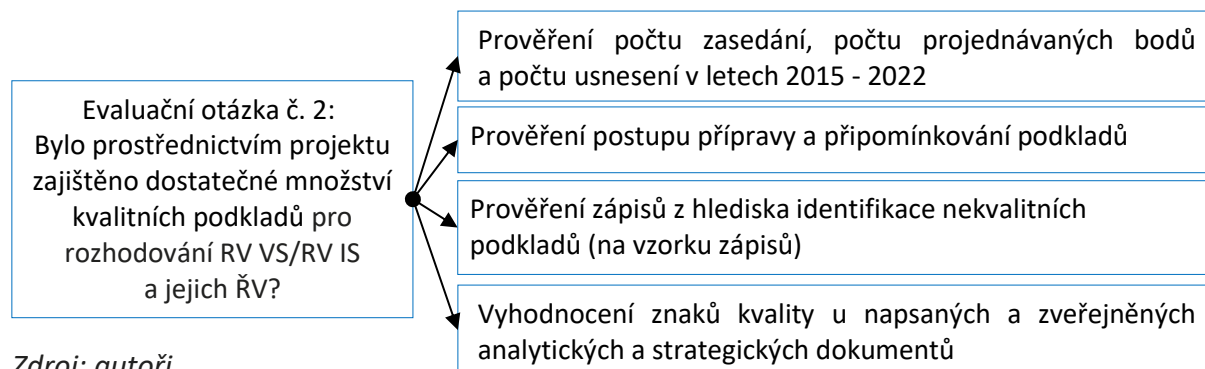
Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
2	Bylo prostřednictvím projektu zajištěno <u>dostatečné množství kvalitních podkladů</u> pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?	4

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Z hlediska řídicích výborů šlo o 4 řídicí výbory, a to zejména o ŘVM - Řídicí výbor pro modernizaci veřejné správy, ŘVO - Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy

v území, dále též pro ŘVLZ - Řídicí výbor pro lidské zdroje (v letech 2020 a 2021 zasedání neprobíhala z důvodu pandemie Covid, respektive vybraná témata byla řešena prostřednictvím e-mailu), SRV - Společný řídicí výbor pro eGovernment a služby informační společnosti ve veřejné správě (v letech 2020 a 2021 zasedání neprobíhala z důvodu pandemie Covid, respektive vybraná témata byla řešena prostřednictvím e-mailu). Pro zodpovězení evaluační otázky byl proveden dokumentační audit poskytnutých podkladů (zpráv o realizaci projektu a jejich příloh, zápisů z rad vlády a řídicích výborů). S ohledem na skutečnost, že evaluační otázka zahrnuje „dostatečné množství“ - byla provedena analýza těchto podkladů a vyhodnocen počet zasedání rad a výborů, počet projednávaných bodů a počet usnesení, a to od začátku projektu po 31. 12. 2022. Druhá a třetí oblast hodnocení se věnovala tématu „kvality podkladů“, a to ze dvou hledisek. Zda budou v zápisech identifikovány záznamy o nekvalitních podkladech (prověření proběhlo na vzorku zápisů) a současně byl prověřen postup zpracování a připomínkování těchto podkladů (tedy zda je nastaven tak, aby zajistil kvalitní zpracování). Čtvrtou oblastí hodnocení je identifikace a prověření znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů – ty byly též vždy předloženy do některého z řídicích výborů, případně dle svého charakteru též do některé z rad. Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 3 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 2



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci projektu a přílohy k němu, zápisy z rad vlády a řídicích výborů; internetové stránky – dostupnost zveřejněných dokumentů). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.2.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 2

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, dostupné zápisy na internetu, dostupnost dokumentů). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Prověření počtu zasedání, počtu projednávaných bodů a počtu usnesení

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je prověření počtu zasedání, projednávaných bodů a počtu usnesení rad vlády a řídicích výborů. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska tohoto předpokladu kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Počty zasedání, počet projednávaných bodů a počet usnesení byl prověřován u dvou rad vlády a čtyř řídicích výborů. Počty jsou pro posuzování zásadní z hlediska významných nároků na odbornou kapacitu týkající se přípravy podkladů v rámci projektu. Prověřované období bylo od začátku projektu (1. 8. 2015) do 31. 12. 2022. Přičemž z hlediska projektu jsou důležité obě rady vlády (RVVS – Rada vlády pro veřejnou správu; RVIS – Rada vlády pro informační společnost) a zejména ŘVM – Řídicí výbor pro modernizaci veřejné správy, ŘVO – Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území. Do řídicích výborů a rad vlády zpracovával podklady převážně Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Následující tabulka uvádí počty zasedání, projednávaných bodů a usnesení pro Radu vlády pro veřejnou správu a Radu vlády pro informační společnost ve sledovaném období let 2015 až 2022.

Tab. 11 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – RVVS, RVIS

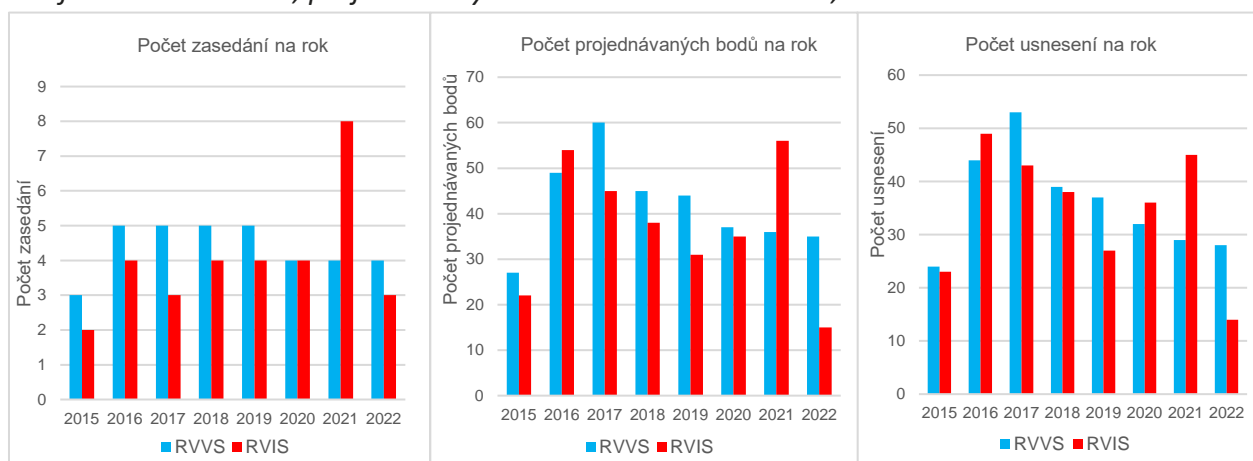
Rok	Počet zasedání		Počet projednaných bodů		Počet usnesení	
	RVVS	RVIS	RVVS	RVIS	RVVS	RVIS
2015	3	2	27	22	24	23
2016	5	4	49	54	44	49
2017	5	3	60	45	53	43
2018	5	4	45	38	39	38

2019	5	4	44	31	37	27
2020	4	4	37	35	32	36
2021	4	8	36	56	29	45
2022	4	3	35	15	28	14
celkem	35	32	333	296	286	275
RVVS – Rada vlády pro veřejnou správu; RVIS – Rada vlády pro informační společnost						

Zdroj: autoři dle zápisů z RVVS a RVIS

Celkově bylo ve sledovaném období v rámci Rady vlády pro veřejnou správu realizováno 35 zasedání, bylo projednáno 333 bodů, z nichž vzešlo 286 usnesení. Pro Radu vlády pro informační společnost bylo realizováno celkem 32 zasedání, projednáno bylo celkem 296 bodů a výstupem těchto zasedání bylo celkem 275 usnesení. Velká část odborné kapacity projektu byla čerpána právě na zpracování podkladů do rad vlády, což převážně zajišťoval Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Počty zasedání, počty projednávaných bodů a počty usnesení vizualizují pro období od začátku projektu v srpnu 2015 až po 31. 12. 2022 následující grafy.

Graf 3 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – RVVS, RVIS



Zdroj: autoři dle zápisů z rad vlády

Následující tabulka uvádí **počty zasedání, počty projednávaných bodů a počty usnesení čtyř řídicích výborů** ŘVM – Řídicí výbor pro modernizaci veřejné správy, ŘVO – Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území, ŘVLZ – Řídicí výbor pro lidské zdroje, SRV – Společný řídicí výbor pro eGovernment a služby informační společnosti ve veřejné správě

Tab. 12 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – 4 řídicí výbory v letech 2015 – 2022

Rok	Počet zasedání				Počet projednaných bodů				Počet usnesení			
	ŘVM	ŘVO	ŘVLZ	SRV	ŘVM	ŘVO	ŘVLZ	SRV	ŘVM	ŘVO	ŘVLZ	SRV
2015	2	2	2	1	17	18	14	9	8	7	-	-
2016	7	5	4	6	59	43	28	40	35	27	-	-
2017	5	5	2	4	47	47	16	25	32	35	-	-
2018	4	5	1	4	34	46	9	25	25	31	-	-
2019	2	1	2	3	18	7	14	20	12	6	-	-
2020	2	1	*	*	19	9	*	*	13	8	*	*
2021	1	1	*	*	9	9	*	*	6	8	*	*

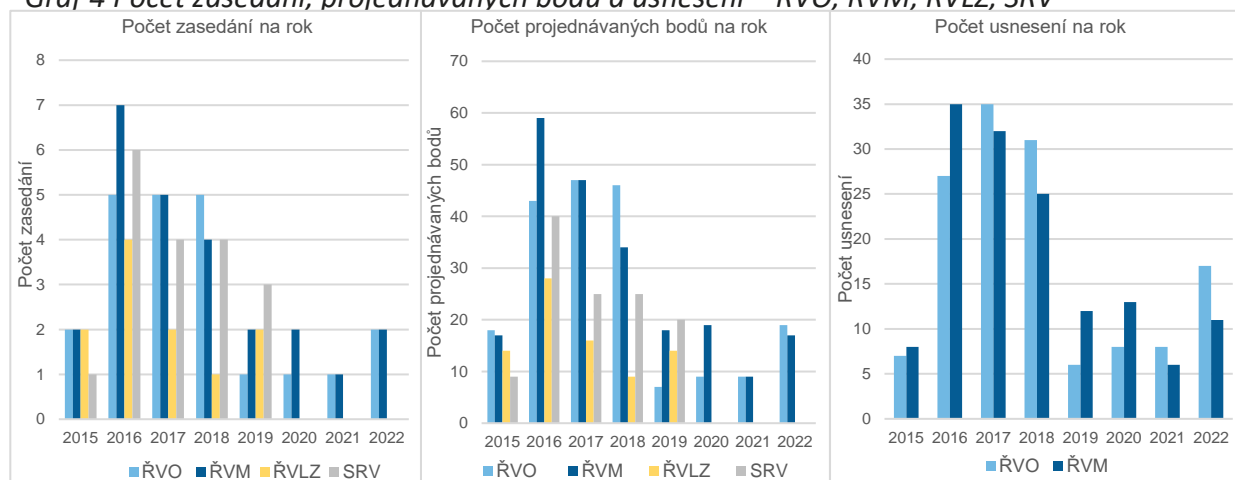
2022	2	2	*	*	17	19	*	*	11	17	*	*
celkem	25	22	11	18	220	198	81	119	142	139	-	-

ŘVM - Řídicí výbor pro modernizaci veřejné správy; ŘVO - Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území; ŘVLZ - Řídicí výbor pro lidské zdroje; SRV - Společný řídicí výbor pro eGovernment a služby informační společnosti ve veřejné správě.
* ŘVLZ a SRV: v letech 2020 a 2021 jednávání neprobíhala z důvodu pandemie, respektive vybraná témata byla řešena prostřednictvím e-mailu, obdobně probíhalo v roce 2022.

Zdroj: autoři dle zápisů z řídicích výborů

Tabulka uvádí konkrétní počty zasedání, počty projednaných bodů a počty usnesení čtyř řídicích výborů ve sledovaném období let 2015 až 2022. V rámci Řídicího výboru pro modernizaci veřejné správy bylo ve sledovaném období realizováno celkem 25 zasedání, na nichž bylo projednáno 220 bodů a výstupem těchto zasedání bylo celkem 142 přijatých usnesení. Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území realizoval 22 zasedání, na nichž bylo projednáno 198 bodů, z nichž vzešlo 139 usnesení. V rámci Řídicího výboru pro lidské zdroje proběhlo 11 zasedání, kde bylo projednáno 81 bodů. Společný řídicí výbor pro eGovernment a služby informační společnosti ve veřejné správě absolvoval 18 zasedání, projednal 119 bodů. Počty zasedání, počty projednávaných bodů a počty usnesení vizualizují pro období od začátku projektu až po 31. 12. 2022 následující grafy.

Graf 4 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – ŘVO, ŘVM, ŘVLZ, SRV



Zdroj: autoři dle zápisů z řídicích výborů

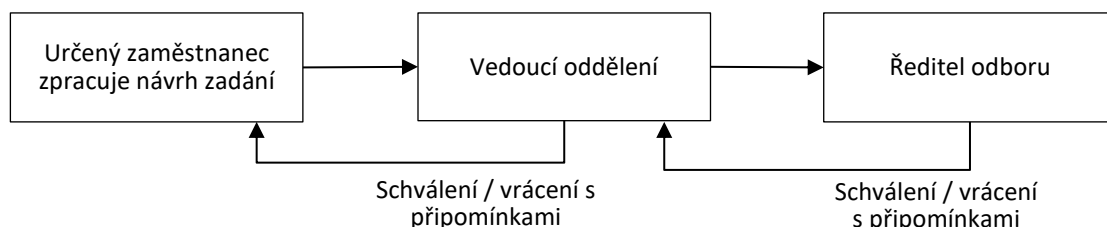
Závěr k hodnocené oblasti A:

Prověření počtu zasedání, počtu projednávaných bodů a počtu usnesení: Do rad a jejich řídicích výborů byl předložen významný počet materiálů. Prověřované období bylo od začátku projektu (1. 8. 2015) do 31. 12. 2022. Počty zasedání, počet projednávaných bodů a počet usnesení byl prověřován u 2 rad vlády a 4 řídicích výborů. Do řídicích výborů a rad vlády zpracovával podklady převážně Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Počty jsou pro posuzování důležité z hlediska významných nároků na odbornou kapacitu týkající se přípravy podkladů v rámci projektu.

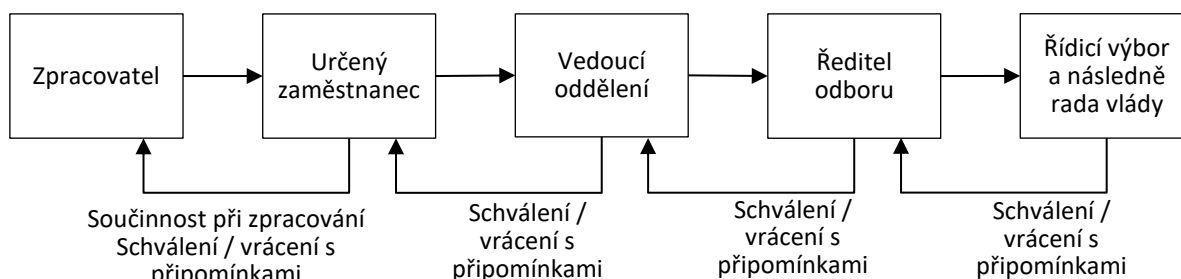
B. Prověření postupu přípravy a připomínkování podkladů

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je prověření postupu přípravy a připomínkování podkladů. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska postupu přípravy a připomínkování podkladů kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Na následujícím obrázku je zobrazen postup při přípravě a připomínkování podkladů pro řídicí výbory a rady vlády v rámci Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, který byl za přípravu a připomínkování podkladů z velké části odpovědný. V první fázi bylo zpracováno zadání materiálu, které bylo připomínkováno jak vedoucím oddělení, tak ředitelem odboru, který zadání finálně schvaloval. Druhá fáze zachycuje přípravu podkladů včetně postupného připomínkování a schvalování dokumentu tak, aby byl připraven kvalitně a odpovídal potřebám řídicích výborů a rad vlády.

Obr. 4 Postup přípravy a připomínkování podkladů a dokumentů
První fáze připomínkování – zpracování zadání



Druhá fáze připomínkování – zpracování podkladu



Zdroj: autoři na základě rozhovorů

Závěr k hodnocené oblasti B:

Prověření postupu přípravy a připomínkování podkladů: Zvoleným postupem byla zajišťována dostatečná kvalita podkladů předkládaných do řídicích výborů a rad vlády. Tímto postupem byly také eliminovány rizika a bariéry, které při přípravě podkladů a metodických dokumentů vznikají. S ohledem na skutečnost, že vedoucí a další klíčoví zaměstnanci budou pokračovat v Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, lze tento přístup k přípravě a připomínkování dokumentů považovat za udržitelný z dlouhodobého hlediska. Lze očekávat, že bude mít pozitivní dopad na tvorbu podkladů pro řídicí výbory a rady vlády po skončení projektu.

C. Prověření zápisů z hlediska identifikace nekvalitních podkladů

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je prověření zápisů z hlediska identifikace nekvalitních podkladů. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt ve věci prověření zápisů z hlediska identifikace nekvalitních podkladů, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Kvalitu podkladů je možné hodnotit počtem podkladů, které (a) byly jednotlivými radami vráceny jako nekvalitní, (b) vyvolaly stížnosti na nekvalitu podkladu, která by byla uvedena v zápise. Současně je třeba uvést, že některé projednávané body byly velmi náročně a generovaly rozdílné názory a pohledy členů rad nebo výborů.

Závěr k hodnocené oblasti C:

Prověření zápisů z hlediska identifikace nekvalitních podkladů: Byly analyzovány všechny zápisy, přičemž podrobněji byl zkoumán náhodně vybraný vzorek 30 % všech zápisů. Na vzorku zápisů z obou rad a čtyřech výborů bylo prověřeno, že nebyly identifikovány žádné zmínky o nekvalitně zpracovaných podkladech, a to ani z hlediska vrácení materiálu jako nekvalitní nebo stížnosti na kvalitu materiálu. S ohledem na postup popsany v bodě B byl zajištěn systematický postup přípravy a připomínkování materiálů. Funkční systém přípravy a připomínkování podkladů lze považovat v této věci za klíčový znak kvality.

D. Vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Jedním z indikátorů projektu je počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů. Z hlediska počtu je indikátor vyhodnocen u evaluační otázky č. 3. V rámci hodnocení evaluační otázky č. 2 je nezbytné uvést, že všechny dokumenty, které vznikaly v rámci projektu a mají charakter indikátoru, byly dle svého charakteru předloženy do některého z řídicího výboru. Kvalita těchto materiálů byla zajišťována pomocí postupu uvedeného na obrázku č. 4 - pomocí dvojfázového připomínkování. V první fázi šlo o připomínkování zadání, ve druhé fázi samotného již zpracovaného dokumentu. Připomínkové řízení tak bylo identifikováno jako klíčový znak kvality. Kvalitu vybraných dokumentů do budoucna by mohlo zvýšit, kdyby kromě uvedeného postupu též procházely externím recenzním řízením (například dvěma recenzenty). Za druhý znak kvality byla v rámci hodnocení považována skutečnost, zda dokument byl zveřejněn a byl

k datu hodnocení (únor 2023) volně ke stažení. Přehled dokumentů je v příloze č. 1. Jak uvádí následující tabulka, u každého dokumentu bylo prověřeno, zda prošel připomínkovým řízením a zda je zveřejněn.

Tab. 13 Hodnocení dvou znaků kvality dokumentů

Č.	Znak kvality	Počet dokumentů	
		Naplnující znak kvality	Nenaplnující znak kvality
1	Dokument prošel připomínkovým řízením	72 (100 %)	0 (0 %)
2	Dokument byl k datu hodnocení veřejně přístupný (volně ke stažení)	72 (100 %)	0 (0 %)

Zdroj: autoři dle podkladů projektu a internetových stránek ministerstva

Závěr k hodnocené oblasti D:

Vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů: V rámci hodnocení byly stanoveny 2 znaky: (1) zda dokument prošel připomínkovým řízením (případně, zda je v dokumentu o tomto připomínkovém či recenzním řízení zmínka), (2) zda byl dokument veřejně přístupný k datu hodnocení. Pomocí těchto dvou znaků kvality bylo prověřeno 72 dokumentů, které mají charakter indikátoru. Všechny prověřované dokumenty naplňují oba znaky kvality. Nicméně je zde navrženo doporučení, aby se pokračovalo i do budoucna ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů a aby se u vybraných metodik nebo příruček (dokumentů s ISBN) zvažilo recenzní (oponentní) řízení dvěma recenzenty (alespoň jeden externí). Recenzní řízení je při tvorbě příruček nebo školících materiálů považováno za standardní. Přínosem je, že zvyšuje kvalitu daného dokumentu (a to jak z hlediska odbornosti, tak srozumitelnosti a využitelnosti v praxi). Současně je nutné uvést, že nese finanční a také organizační/časové náklady (za jednu externí recenzi cca 2 tis. Kč).

2.3 Evaluační otázka č. 3: Byly vytvořené metodiky a doporučení srozumitelné? Byly vytvořené metodiky a doporučení využívány v praxi?

2.3.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Třetí evaluační otázka hodnotí, do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci projektu k naplňování cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy (SRRVS), a to z hlediska prověření srozumitelnosti dokumentů a jejich využitelnosti v praxi. K tomu je však nezbytné vyhodnotit a prověřit, kolik bylo napsáno a zveřejněno dokumentů – jde o indikátor projektu. Druhá oblast hodnocení se týká prověření srozumitelnosti dokumentů – to bylo ověřeno na vzorku dokumentů, a též pomocí dotazníku u účastníků vzdělávání. Třetí oblast se týká prověření využitelnosti v praxi – na vzorku dokumentů byl vyhodnocen počet citací

(v prostředí Google Scholar), a též ověření dotazníkem u účastníků vzdělávání. Evaluační otázka je uvedena v následující tabulce. K zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 3 proměnné.

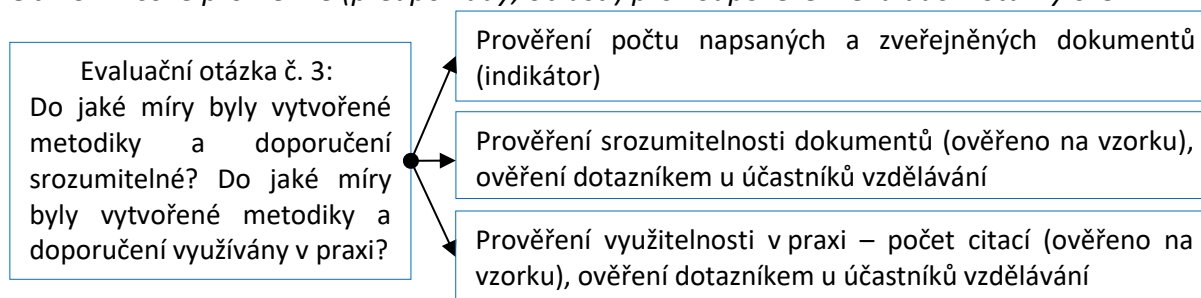
Tab. 14 Evaluační otázka č. 3

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
3	Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?	3

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky č. 3:

Obr. 5 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 3



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci projektu a přílohy k němu, internetové stránky, texty jednotlivých dokumentů). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, dotazníkové šetření účastníků školení, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.3.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 3

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, internetové stránky, texty jednotlivých dokumentů). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Počet napsaných a zveřejněných dokumentů (indikátor)

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (včetně evaluačních). Jde o indikátor projektu. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska tohoto indikátoru, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Přehled těchto dokumentů včetně odkazu, kde je možné dokument stáhnout, je v příloze č. 1. Příloha obsahuje 2 části. V první části je tabulka, kde je uvedeno číslo dokumentu, název dokumentu, veřejně přístupný (ano / ne), zpracovatel, počet stran dokumentu, počet příloh, připomínkování, termín vydání, ISBN (ano / ne). V druhé části je počet dokumentů – řazeno dle čísla zprávy o realizaci. Je zde též doplněn odkaz, kde je možné dokument stáhnout.

Následující tabulka uvádí počet napsaných a zveřejněných materiálů v konkrétním roce trvání projektu a počet těchto materiálů kumulativně za uplynulé roky (do 28. 2. 2023). Za toto období trvání projektu bylo uveřejněno celkem 72 analytických a strategických dokumentů.

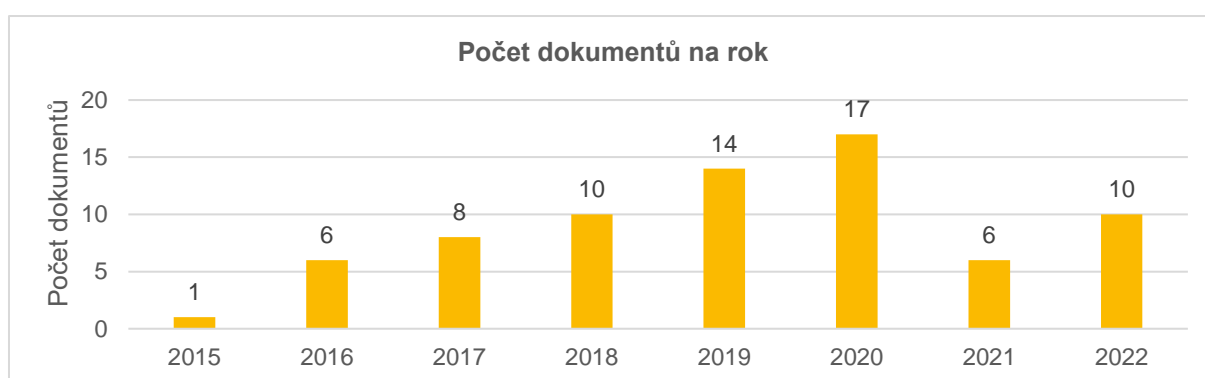
Tab. 15 Indikátor počtu napsaných a zveřejněných dokumentů

Rok	Počet v daném roce	Počet od začátku projektu (kumulativně)	Hodnota indikátoru	Počet chybějících dokumentů ke splnění indikátoru	Komentář
2015	1	1	37	36	
2016	6	7	37	30	
2017	8	15	45	30	Změna hodnoty indikátoru na 45 s účinností od 24. 5. 2017
2018	10	25	45	20	
2019	14	39	79	40	Změnou projektu č. 25 došlo k navýšení hodnoty indikátoru na 79
2020	17	56	79	23	
2021	6	62	79	17	
2022	10	72	80	8	Změnou projektu č. 36 došlo k navýšení hodnoty indikátoru na 80
28.2.2023	0	72	80	8	

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Výše uvedená tabulka uvádí počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů pro konkrétní rok (druhý sloupec) i kumulativně za celou délku trvání projektu (třetí sloupec), dále pak hodnotu indikátoru (čtvrtý sloupec). V pátém sloupci je uveden počet dokumentů, které schází ke splnění indikátoru. V šestém sloupci je komentář objasňující změnu indikátoru. Hodnota indikátoru se v prvních dvou letech trvání projektu pohybovala na hladině 37, v roce 2017 se zvýšila na úroveň 45, změnou projektu č. 25 došlo v roce 2019 k navýšení hodnoty indikátoru na 79 a v roce 2022 vlivem změny projektu č. 36 došlo k navýšení hodnoty indikátoru na 80. Následující graf doplňuje předchozí tabulku o grafické znázornění vývoje počtu napsaných a zveřejněných dokumentů v jednotlivých letech projektu.

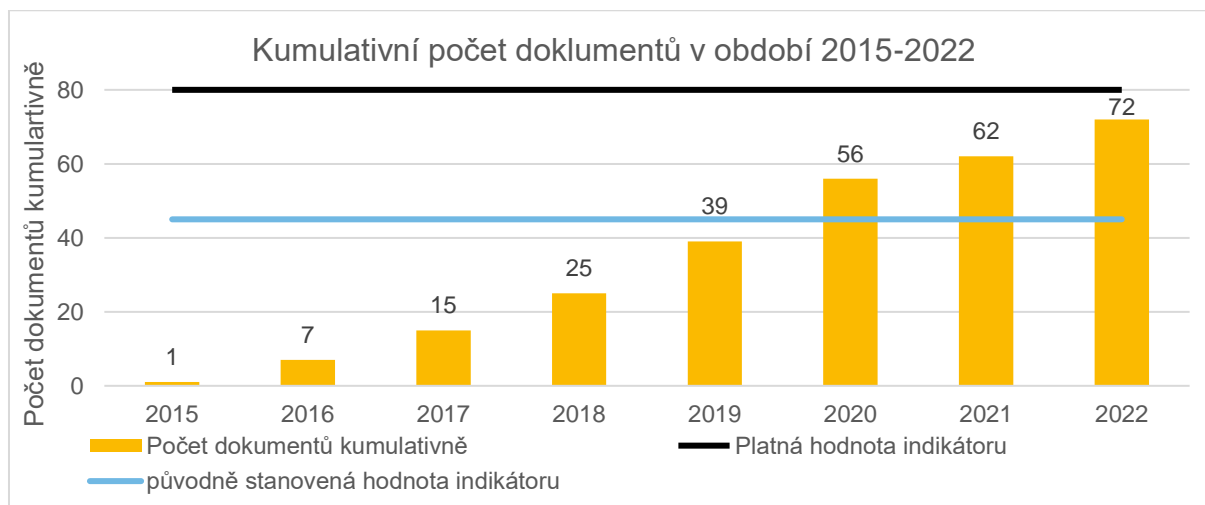
Graf 5 Počet napsaných a zveřejněných dokumentů v jednotlivých letech



Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Jak je z uvedeného sloupcevého grafu zřejmé, nejvíce dokumentů bylo uveřejněno v roce 2020 (17 dokumentů). Nepřekvapivě naopak nejmenší počet dokumentů byl publikován v prvním roce projektu (1 dokument). Následující graf doplňuje předchozí graf o kumulativní hodnoty počtu dokumentů za uplynulé období trvání projektu.

Graf 6 Kumulativní počet napsaných a zveřejněných dokumentů



Zdroj: autoři dle podkladů k projektu

Výše uvedený sloupcový graf zobrazuje kumulativní vývoj hodnot počtu vydaných dokumentů za uplynulé období 2015 až 31. 10. 2022 (k 28. 2. 2023 je stejný počet, tedy 72). Graf je doplněn o vývoj hladiny indikátoru. Modrá linie zobrazuje hodnotu indikátoru z roku 2017 ve výši 45, černá linie znázorňuje platnou hodnotu indikátoru ve výši 80. K naplnění indikátoru schází k 28. 2. 2023 zpracovat a zveřejnit 8 dokumentů. Přehled osmi plánovaných dokumentů do konce projektu je uveden v kapitole 3.

Závěr k hodnocené oblasti A:

Počet napsaných a zveřejněných dokumentů (indikátor): Hodnota indikátoru byla zvyšována při změnách projektu z hodnoty 37 (rok 2015), na 45 (rok 2017), následně na 79 (rok 2019) a konečnou hodnotu 80 (rok 2022). K 31. 10. 2022 (a též k 28. 2. 2023) bylo napsáno a zveřejněno 72 dokumentů. S ohledem na rozpracovanost dokumentů (viz část 3) lze předpokládat, že cílová hodnota indikátoru bude do konce projektu dosažena.

B. Hodnocení srozumitelnosti

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení srozumitelnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska srozumitelnosti dokumentů, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Prověření srozumitelnosti dokumentů bylo provedeno (a) na vybraném vzorku pěti dokumentů – byly vybrány dokumenty, které mají přiděleno ISBN (v letech 2018 až 2022 – vždy jeden dokument), (b) ověření dotazníkem u účastníků vzdělávání. V následující tabulce je uvedeno hodnocení srozumitelnosti. Pro hodnocení srozumitelnosti bylo vybráno pět publikací (dokumentů) s přiděleným ISBN, které byly vydány v letech 2018 až 2022, každý rok jedna publikace. Záměrně byly vybrány publikace s různým zaměřením. Do hodnocení bylo zahrnuto: struktura publikace (včetně úvodu a závěru), počet stran, počet obrázků a tabulek, text publikace. Text hodnotili nezávisle 2 hodnotitelé (jeden se středoškolským vzděláním, jeden s vysokoškolským vzděláním), kteří publikaci pročetli a posuzovali také formální náležitosti (čitelnost obrázků, tabulek, grafů, číslování, gramatické chyby a podobně). Klíčové hodnocení bylo hodnocení srozumitelnosti textu na škále od 1 až 5: 1 - plně srozumitelné, 2 - srozumitelné, 3 – hůře srozumitelné, 4 – obtížná srozumitelnost, 5 - špatná srozumitelnost. Hodnocení uvádí následující tabulka.

Tab. 16 Hodnocení srozumitelnosti – na vzorku pěti publikací

Č.	Název	Rok vydání	Počet obrázků / tabulek	Počet stran	Hodnocení na škále 1 až 5	
					Formální náležitosti	Srozumitelnost
1	Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí	2018	2 / 2	72	2	2
2	Vádemékum ke zkoušce odborné způsobilosti k přestupkům	2019	6 / 0	247	1	3

3	Úřad 21. století	2020	Obrázková grafika	52	1	1
4	Ochrana obyvatelstva a krizové řízení	2021	26 / 6	119	2	1
5	Základy matričního práva	2022	19 / 1	111	1	1
Výsledné hodnocení srozumitelnosti						1,6

Zdroj: autoři

Ověření srozumitelnosti vybraných školících materiálů proběhlo v rámci realizace vzdělávacích aktivit v oblasti komunikace samospráv pro úředníky a zaměstnance územních samosprávných celků na téma „Komunikace s cizinci“. V evaluačním dotazníku školení byla zařazena otázka „Do jaké míry jsou vytvořené studijní materiály srozumitelné (jak jste s jejich srozumitelností spokojeni)?“. Školení proběhlo 01. 03. 2023, 02. 03. 2023, 08. 03. 2023, 22. 03. 2023, přičemž 75% účastníků hodnotilo srozumitelnost materiálů známkou 1 a 23% známkou 2 (na stupnici jako ve škole 1 – výborné, 5 – nedostatečné).

Závěr k hodnocené oblasti B:

Hodnocení srozumitelnosti: Ověření srozumitelnosti bylo provedeno na vzorku dokumentů. Tři publikace z pěti byly hodnoceny jako plně srozumitelné (hodnocení 1), jedna jako srozumitelná (hodnocení 2) a jedna jako hůře srozumitelná (hodnocení 3). Celkové hodnocení vyšlo 1,6. Na vzorku publikací byla srozumitelnost dokumentů potvrzena. Ověření srozumitelnosti vybraných školících materiálů též proběhlo pomocí dotazníku u účastníků školení - 75% účastníků hodnotilo srozumitelnost známkou 1 a 23% známkou 2.

C. Využitelnost v praxi

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení využitelnosti v praxi. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska využitelnosti v praxi, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Využitelnost dokumentů v praxi byla zkoumána (a) pomocí počtu citací vybraných publikací (dokumentů) dle Google Scholar a (b) pomocí dotazníku účastníků školení.

Pro hodnocení počtu citací byly vybrány:

- Výroční zprávy o stavu veřejné správy za roky 2017 až 2021
- Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030
- Stejně publikace jako pro hodnocení srozumitelnosti (viz část B).

Čím více je daný dokument citován v rámci článků, knižních publikací, výročních zpráv apod., tím více je prakticky využitelný. Následující tabulka uvádí informace o využitelnosti dokumentů na základě počtu citací. Každá citace v Google Scholar byla prověřena (zda je dokument skutečně citován).

Tab. 17 Využitelnost dokumentů v praxi

Č.	Název dokumentu	Klíčová slova pro vyhledávání	Rok vydání dokumentu	Google Scholar -počet citací	Komentář
1.	Výroční zpráva o stavu veřejné správy	"Výroční zpráva o stavu veřejné správy"	2017 - 2021	8	5 výročních zpráv
2.	Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030	"Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030"	2019	10	Veřejná strategie
3.	Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí	"Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí" a "978-80-87544-98-3"	2018	30	Publikace s ISBN
4.	Vádemékum ke zkoušce odborné způsobilosti k přestupkům	"Vádemékum ke zkoušce" a "ISBN 978-80-7616-051-4"	2019	9	Publikace s ISBN
5.	Úřad 21. století	"Úřad 21. století"	2020	3	Publikace s ISBN
6.	Ochrana obyvatelstva a krizové řízení	"Ochrana obyvatelstva a krizové řízení"	2021	5	Publikace s ISBN
7.	Základy matričního práva	"Základy matričního práva"	2022	1	Publikace s ISBN

Zdroj: autoři

Tabulka obsahuje klíčová slova, dle kterých byly citace dokumentů vyhledávány (třetí sloupec), rok vydání dokumentu (čtvrtý sloupec), počet nalezených citací dokumentu v databázi Google Scholar (pátý sloupec) a komentář upřesňující o jaký typ publikovaného dokumentu se jedná (šestý sloupec).

Ověření využitelnosti v praxi vybraných školících materiálů proběhlo v rámci realizace vzdělávacích aktivit v oblasti komunikace samospráv pro úředníky a zaměstnance územních samosprávných celků na téma „Komunikace s cizinci“. V evaluačním dotazníku školení byla zařazena otázka „Do jaké míry jsou studijní materiály využitelné v praxi (jak jste s jejich využitelností v praxi spokojeni)?“. Školení proběhlo 01. 03. 2023, 02. 03. 2023, 08. 03. 2023, 22. 03. 2023, přičemž 59 % účastníků hodnotilo využitelnost v praxi známkou 1, 34 % známkou 2 (na stupnici jako ve škole 1 – výborné, 5 – nedostatečné).

Závěr k hodnocené oblasti C:

Využitelnost v praxi: Nejcitovanějším dokumentem je dokument „Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí“. Tato publikace vydaná v roce 2018 byla dle databáze Google Scholar ke dni sběru informací citována ve třiceti jiných publikacích a je tak v současnosti dokumentem nejvíce využívaným v praxi. Z hlediska citovanosti pak následuje "Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030" s deseti citacemi a "Vádemékum ke zkoušce" s devíti citacemi. Z provedeného šetření vyplývá, že vytvořené dokumenty jsou využívány v praxi.

Ověření využitelnosti v praxi vybraných školících materiálů též proběhlo pomocí dotazníku u účastníků školení – 59 % účastníků hodnotilo využitelnost známkou 1 a 34 % známkou 2.

2.4 Evaluační otázka č. 4: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?

2.4.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Otázka má zhodnotit užitečnost realizovaných konferencí Moderní veřejná správa, které byly pořádány v rámci projektu. K tomu byly vybrány 3 oblasti (proměnné) hodnocení. První se týká hodnocení užitečnosti konferencí z hlediska počtu účastníků, přednášejících a počtu přednášek. Druhá je hodnocením užitečnosti konferencí z pohledu účastníků – na základě dotazníků z let 2017 a 2018. Třetí oblast je vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace. Evaluační otázka je v následující tabulce. K zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 3 oblasti (proměnné), které specifikují blíže evaluační otázku.

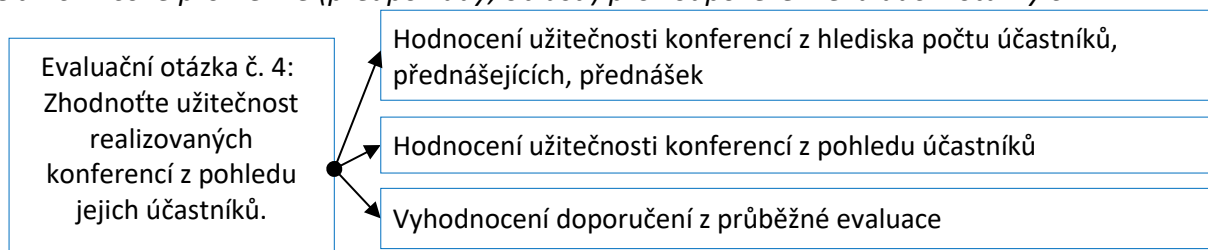
Tab. 18 Evaluační otázka č. 4

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
4	Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků.	3

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení otázky.

Obr. 6 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 4



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – pozvánky a podklady ke konferencím, dotazníková šetření).
Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů),
metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.4.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 4

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, podklady ke konferencím). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Hodnocení užitečnosti konferencí z hlediska počtu účastníků, přednášejících, přednášek

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení užitečnosti konferencí z hlediska počtu účastníků, přednášejících, přednášek. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska užitečnosti konferencí, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Následující tabulka obsahuje informace o realizovaných konferencích Moderní veřejná správa v letech 2016 až 2022. V roce 2020 byla konference z důvodu nepříznivé epidemické situace Covid zrušena.

Tab. 19 Informace o realizovaných konferencích Moderní veřejná správa

Datum konání	Počet dnů	Místo konání	Počet účastníků	Počet přednášejících	Počet přednášek	Počet zahraničních přednášejících
15.-16. 9. 2016	2	Praha	400	41	44	0
01.-02. 6. 2017	2	Brno	330	76	75	0
24.-25. 5. 2018	2	Pardubice	300	60	62	2
16.-17. 5. 2019	2	Olomouc	350	60	60	1
2020	zrušeno z důvodu nepříznivé epidemické situace (COVID-19)					
9.-10. 11. 2021	2	Olomouc	290	60	60	0
14.-15. 6. 2022	2	Olomouc	298	60	58	0
celkem	12	-	1968	357	315	3

Zdroj: autoři na základě podkladů ke konferencím

První sloupec tabulky uvádí termín konání příslušné konference. Všechny realizované konference byly dvoudenní. Místo konání konference je uvedeno ve třetím sloupci tabulky. Počet účastníků konference a přednášejících uvádí sloupec čtvrtý, resp. pátý. Kolik přednášek

bylo na příslušné konferenci realizováno, uvádí sloupec šestý. Některých konferencí se zúčastnili i zahraniční přednášející, jejich počet je uveden v posledním sloupci tabulky. Plánovaná konference v roce 2020 musela být z důvodu epidemiologické situace zrušena.

Závěr k hodnocené oblasti A:

Hodnocení užitečnosti konferencí z hlediska počtu účastníků, přednášejících, přednášek: V letech 2016 až 2022 bylo realizováno celkem 12 konferenčních dnů, kterých se zúčastnilo celkem 1968 účastníků, kteří si vyslechli 315 přednášek od domácích i zahraničních přednášejících odborníků. Během celého období se podařilo udržet zájem přednášejících a zejména účastníků. S ohledem na rozsah programu a počet účastníků je možné konference považovat za užitečné.

B. Hodnocení užitečnosti konferencí Moderní veřejná správa z pohledu účastníků

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení užitečnosti konferencí z pohledu účastníků. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska užitečnosti konferencí z pohledu účastníků, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Následující tabulka porovnává výsledky dotazníkového šetření 2 konferencí Moderní veřejná správa v roce 2017 a v roce 2018 ve vybraných parametrech. V dalších letech šetření nebyla provedena, případně provedena byla, ale s malou návratností dotazníků.

Tab. 20 Porovnání výsledků dotazníkového šetření konference v letech 2017 a 2018

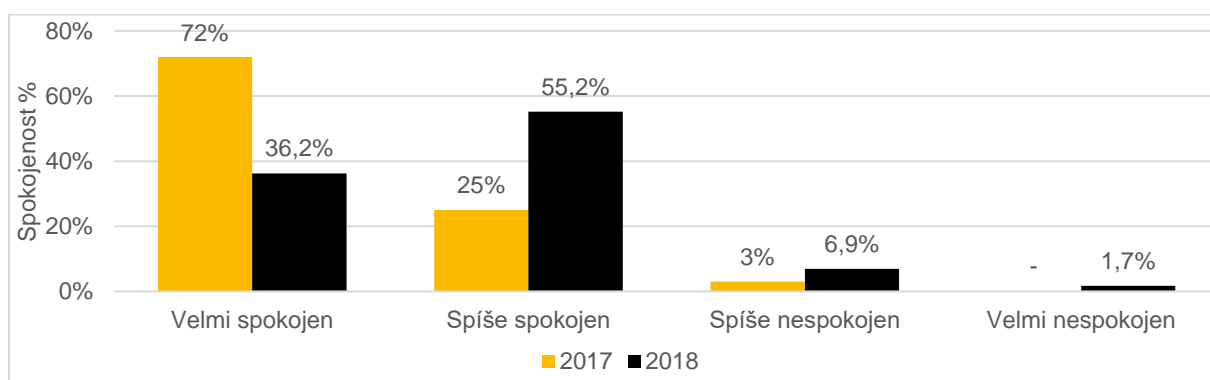
Hodnocený parametr	2017		2018	
	počet	%	počet	%
Počet účastníků	330		300	
Počet vyplněných dotazníků	72	21,8	58	19,3
Z toho úředník krajského / obecního úřadu	31	43	28	48,3
Z toho zastupitel	19	26	5	8,6
Z toho zaměstnanec orgánu státní správy	10	14	19	32,8
Z toho účastník ze soukromé firmy	1	2	2	3,4
Z toho účastník z jiného subjektu	11	15	4	6,9
Celková spokojenost s konferencí				
Velmi spokojen	52	72	21	36,2
Spíše spokojen	18	25	32	55,2
Spíše nespokojen	2	3	4	6,9
Velmi nespokojen	-	-	1	1,7
Spokojeni s konferencí z hlediska užitečnosti pro svoji práci				
Velmi spokojen	39	54	19	32,8
Spíše spokojen	29	40	33	56,9
Spíše nespokojen	2	3	5	8,6
Velmi nespokojen	2	3	1	1,7
Spokojeni s konferencí z hlediska užitečnosti pro veřejnou správu obecně				
Velmi spokojen	47	65	22	37,9
Spíše spokojen	20	28	33	56,9
Spíše nespokojen	4	5	2	3,4
Velmi nespokojen	1	2	1	1,7
Spokojenost s místem konání konference				
S místem konání akce jsem byl spokojen	61	85	51	87,9
Uvítal bych místo konání v Praze	7	10	4	6,9
Neodpovědělo	4	5	-	-
Uvítal/a bych konání konference v jiném regionu	-	-	2	3,4
Další podněty	-	-	1	1,7

Názory na program konference				
program byl koncipován dobře, nic bych neměnil/a	43	60	27	46,6
uvítal/a bych více tematických paralelních bloků	2	3	3	5,2
uvítal/a bych více zahraničních přednášejících	3	4	8	13,8
uvítal/a bych, aby program měl více charakter workshopu, tedy byli více zapojeni samotní účastníci	7	10	11	19
uvítal/a bych, kdyby byl program odbornější a více zaměřen na některá konkrétní témata	7	9	21	36,2
jiné	10	14	5	8,6

Zdroj: autoři dle dotazníkového šetření

Porovnání vizualizují následující grafy. První uvádí celkovou spokojenost s konferencí. V roce 2017 byla spokojenost s konferencí vyšší – součet velmi spokojen a spíše spokojen byl 97 %. V roce 2018 byla spokojenost 91 %, což je pořád velmi vysoká hodnota.

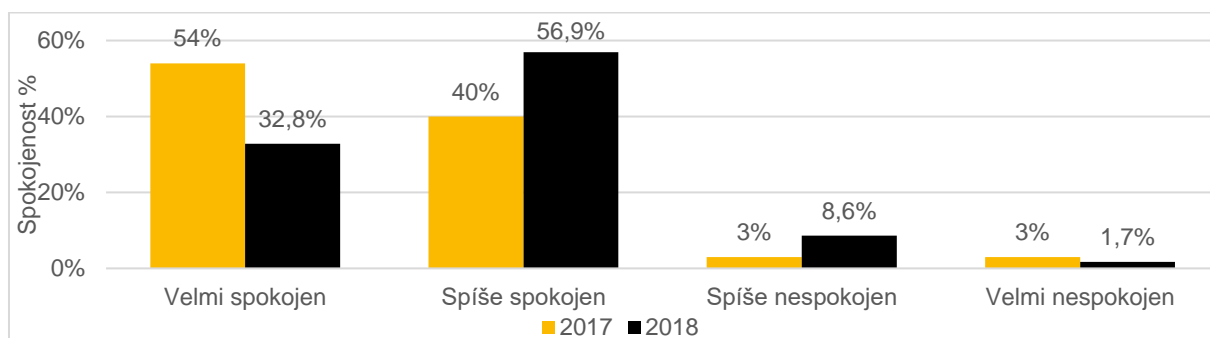
Graf 7 Celková spokojenost s konferencí



Zdroj: autoři dle dotazníkového šetření

Druhý graf vizualizuje spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro svoji práci. Užitečnost pro svoji práci byla účastníky obou konferencí hodnocena jako velmi vysoká. Součet velmi spokojen a spíše spokojen činil 94 % pro rok 2017 a pro rok 2018 to bylo 90 %.

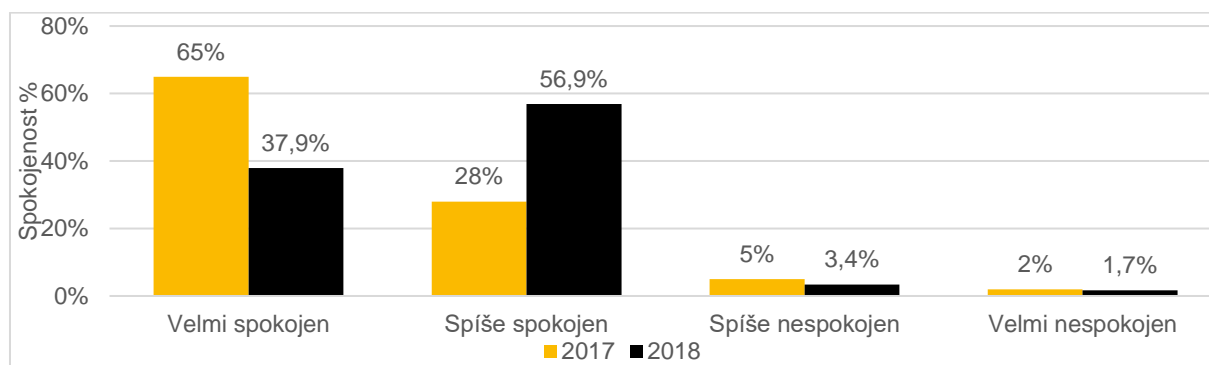
Graf 8 Spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro svoji práci



Zdroj: autoři dle dotazníkového šetření

Třetí graf vizualizuje spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro veřejnou správu obecně. Užitečnost pro veřejnou správu byla účastníky obou konferencí hodnocena jako velmi vysoká – součet velmi spokojen a spíše spokojen byl pro rok 2017 ve výši 93 % a pro rok 2018 to bylo 95 %.

Graf 9 Spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro veřejnou správu obecně



Zdroj: autoři dle dotazníkového šetření

Podrobněji hodnocení konferencí Moderní veřejná správa z pohledu účastníků v roce 2017 a v roce 2018 uvádí příloha č. 2.

Závěr k hodnocené oblasti B:

Hodnocení užitečnosti konferencí Moderní veřejná správa z pohledu účastníků: Hodnocení spokojenosti účastníků konferencí Moderní veřejná správa bylo provedeno v roce 2017 a v roce 2018 ve vybraných parametrech. V dalších letech šetření nebyla provedena, případně provedena byla, ale s malou návratností dotazníků.

C. Vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Doporučení z průběžné evaluace vztahující se k evaluační otázce číslo 4:

- **Doporučení 3:**

Text doporučení:

Pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů (konference, vybrané metodiky) a na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření.

Vyhodnocení:

Z hlediska realizovaných konferencí bylo doporučení respektováno v roce 2018, kdy došlo k vyhodnocení konference na základě dotazníků. V dalších letech šetření nebyla provedena, případně provedena byla, ale s malou návratností dotazníků. Zpětná vazba k vybraným metodikám byla získávána na konferencích (například byly prezentovány v rámci programu, byla distribuována tištěná verze Výroční zprávy o stavu veřejné správy za předchozí rok) a v rámci probíhajících vzdělávacích akcí. Z rozvorů v rámci závěrečné evaluace vyplynulo, že poznatky získané pomocí zpětné vazby od účastníků byly v projektu

hodnoceny a využity pro přijímání adekvátních opatření. Mimo jiné se promítly do připomínkového řízení popsaného v bodě 2.2 B.

Závěr k hodnocené oblasti C:

Vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace: Na základě vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace lze konstatovat, že doporučení ve vazbě na evakuační otázku č. 4 (pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů – konference, vybrané metodiky, na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření) byla v nezbytném rozsahu realizována. Nicméně je formulováno doporučení, aby došlo u konferencí a vzdělávání k posílení zpětné vazby od účastníků.

2.5 Evaluační otázka č. 5: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?

2.5.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Otázka má zhodnotit výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+. Tato koncepce byla v roce 2020 schválena pod názvem Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (dále též používána zkratka KOVES⁷). Problematiku tvorby veřejných strategií vymezuje Metodika přípravy veřejných strategií. Jak zachycuje následující tabulka a obrázek, k zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 3 oblasti (proměnné), které specifikují blíže evaluační otázku. První se týká hodnocení pracovní skupiny pro tvorbu koncepce. Druhá možnosti zapojení veřejnosti a dalších aktérů (dotazníkové šetření a počet prezentací připravované koncepce). Třetí se týká vypořádání připomínek v rámci připomínkového řízení před předložením do vlády.

Tab. 21 Evaluační otázka č. 5

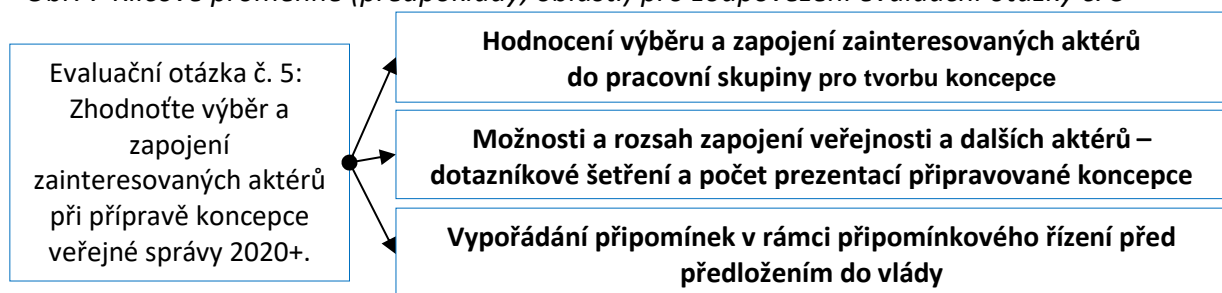
Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
5	Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	3

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

⁷ Klíčové informace o této koncepci lze nalézt na <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Na následujícím obrázku jsou uvedeny proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 7 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 5



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci, zápisy z jednání pracovní skupiny, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.5.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 5

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Hodnocení výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Problematiku tvorby veřejných strategií vymezuje Metodika přípravy veřejných strategií⁸, která byla dle vyjádření zástupců Ministerstva vnitra při přípravě KOVES v přiměřeném rozsahu zohledněna. V metodice v části 2.1 jsou vymezeny „Základní principy tvorby strategií“, přičemž zapojení zainteresovaných aktérů je prvním základním principem⁹. Metodika pracuje s pojmem „analýza zainteresovaných stran“, tato analýza nebyla zpracována. Dle vyjádření zástupců ministerstva bylo hlavní zapojení aktérů realizováno prostřednictvím členství v pracovní skupině pro přípravu koncepce. Složení pracovní skupiny dle stavu k 5. jednání pracovní skupiny konané dne 24. 6. 2019 uvádí následující tabulka. Z tabulky je zřejmé, že velký počet zástupců v pracovní skupině je z Ministerstva vnitra (14, což činí 44 %). Ostatní ministerstva nebo Úřad vlády je zastoupen 1 nebo 2 osobami. Velmi malý počet zástupců je ze samospráv (jen 4 osoby – Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace tajemníků). V pracovní skupině nejsou zástupci dalších významných asociací ve vazbě na samosprávy (například Národní síť Zdravých měst a podobně), cílové skupiny nebo veřejnost. Dle vyjádření zástupců Ministerstva vnitra byl výběr členů pracovní skupiny stanoven ve vazbě na nejdůležitější připomínková místa dokumentů do vlády. Tyto instituce (převážně ministerstva) byly oficiálně osloveny a delegovaly do pracovní skupiny svého zástupce. V tomto smyslu je složení pracovní skupiny spíše „úřednické“ a ve skupině je relativně málo zástupců cílových skupin (jen 4 osoby – Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace tajemníků).

Tab. 22 Složení Pracovní skupiny pro přípravu koncepce

Č	Instituce	Počet zástupců	% z počtu členů komise	Jména zástupců
1	Ministerstvo vnitra	14	43,8 %	David Sláma, Lucie Paličková, Petr Schlesinger, Jiří Kárník, Andrea Balažková, Markéta Musílková, Iva Hejtmánková, Adam Furek, Jan Roneš, Kateřina Vojtová, Lukáš Klučka, Jaroslav Tománek, Pavel Hrabě, Lenka Kvasničková

⁸ Metodika je dostupná na <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

⁹ Tento princip je formulován takto (Metodika, s. 15): „Strategie jsou připravovány transparentně a objektivně, do jejich přípravy je zahrnut široký okruh zainteresovaných stran (tedy aktéři, kteří na základě strategie mají nebo mohou provádět nějaké aktivity a aktéři, jejichž problémy mají být za pomoci dané strategie vyřešeny).“

2	Ministerstvo práce a sociálních věcí	2	6,3 %	Eva Chvalková, Jana Knížová
3	Ministerstvo zdravotnictví	1	3,1 %	Pavla Marešová
4	Ministerstvo životního prostředí	2	6,3 %	Veronika Rampírová, Martin Polášek
5	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	1	3,1 %	Lucie Priknerová
6	Ministerstvo financí	1	3,1 %	Jana Czudek Kranecová
7	Ministerstvo pro místní rozvoj	2	6,3 %	Věra Karin Brázdová, Richard Nikischer
8	Ministerstvo zemědělství	1	3,1 %	Josef Čech
9	Ministerstvo dopravy	1	3,1 %	Michal Svěrák
10	Ministerstvo průmyslu a obchodu	1	3,1 %	Vlasta Rakovičová
11	Úřad vlády	2	6,3 %	Štěpán Růt, Soňa Mačejová
12	Asociace krajů ČR	1	3,1 %	Ludmila Němcová
13	Svaz měst a obcí ČR	1	3,1 %	Ivona Mottlová
14	Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR	1	3,1 %	Jan Holický
15	Sdružení místních samospráv ČR	1	3,1 %	Dominik Hrubý
Celkem		32	100,0 %	
Z toho počet zástupců ministerstev		28	87,5 %	
Z toho počet zástupců sdružení samospráv		4	12,5 %	
Z toho počet zástupců jiných organizací		0	0,0 %	

Zdroj: autoři dle presenční listiny

Závěr k hodnocené oblasti A:

Hodnocení výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce: V rámci přípravy (respektive zpracování) koncepce nebyla zpracována analýza aktérů, která by vyhodnotila adekvátní složení pracovní skupiny. Výběr členů pracovní skupiny byl stanoven ve vazbě na nejdůležitější připomínková místa dokumentů do vlády. Tyto instituce (převážně ministerstva) byly oficiálně osloveny a delegovaly do pracovní skupiny svého zástupce. V tomto smyslu je složení pracovní skupiny spíše „úřednické“ a ve skupině je relativně málo zástupců zainteresovaných stran (aktérů) nebo veřejnosti (fakticky jen 4 osoby – Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace tajemníků). S ohledem na tuto skutečnost bude formulováno doporučení, aby se zvážilo rozšíření pracovní skupiny pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. Národní síť Zdravých měst).

B. Možnosti a rozsah zapojení veřejnosti a dalších aktérů – dotazníkové šetření a počet prezentací připravované koncepce

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení možnosti a rozsah zapojení veřejnosti a dalších aktérů – dotazníkové šetření a počet prezentací připravované koncepce. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska této oblasti hodnocení, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Ministerstvo vnitra zpřístupnilo dne 22. června 2018 na webové stránce krátký dotazník, sběr dat byl ukončen dne

21. srpna 2018. Dotazník umožňoval veřejnosti a odborné veřejnosti uplatnit názor na to, jakým směrem by se veřejná správa měla ubírat, jaké jsou její hlavní problémy apod. Ze Zprávy o realizaci č. 8 plyne, že dotazník byl zveřejněn rovněž na webu kvalitavs.cz a v časopise Veřejná správa. Dotazníkové šetření mělo malou návratnost. Dle vyjádření členů pracovní skupiny byla získaná zpětná vazba v Konceptu i navazujících Akčních plánech zohledněna. Je třeba doplnit, že byly využity informace z provedených šetření v minulosti (například z dotazníkového šetření provedeného v rámci Dopadové ex-post evaluace strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015, které bylo realizováno na pobočkách České pošty, šetření prováděné CVVM - Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života a podobně). Pro srovnání uvádíme, že nejširší sběr podnětů v rámci zpracování strategického dokumentu v ČR, zaznamenali zpracovatelé zprávy u Strategického plánu rozvoje statutárního města Ostravy 2017-2023, kde bylo sesbíráno více jak 20 tis. podnětů od veřejnosti¹⁰.

Pro zapojení veřejnosti a dalších aktérů nebylo realizováno veřejné projednávání koncepce (není to povinné). V takovém případě je zásadní z hlediska zapojení veřejnosti a dalších aktérů množství akcí, na které byla problematika přípravy koncepce prezentována. Zejména jde o akce s přístupem veřejnosti a akce zaměřené na samosprávy. Následující tabulka to na základě Zpráv o realizaci č. 8 až 13 rekapituluje. Z 22 dvou dohledaných akcí či jednání, kde byla příprava koncepce, části koncepce nebo finální koncepce prezentována byly pouze 2 akce s možností účasti veřejnosti (konference Moderní veřejná správa 2018 a 2019). Šest akcí bylo zaměřeno na samosprávy.

Tab. 23 Prezentace tvorby KOVES na akcích a jednání v letech 2018 až 2020

Č	Datum	Název akce	Komentář (co bylo prezentováno)	Akce zaměřená na samosprávy	Možnost účasti veřejnosti
1	24-25. 5. 2018	Konference Moderní veřejná správa 2018	Prezentováno bylo zahájení prací na Konceptu, zatímni cíle (ZoR 8)	Ano	Ano
2	7. 6. 2018	Řídící výbor pro modernizaci VS	Prezentováno bylo zahájení prací na Konceptu, zatímni cíle (ZoR 8)		Ne
3	7. 6. 2018	Řídící výbor pro optimalizaci výkonu VS	Prezentováno bylo zahájení prací na Konceptu, zatímni cíle (ZoR 8)		Ne
4	29. 6. 2018	Rada vlády pro informační společnost	Prezentováno bylo zahájení prací na Konceptu, zatímni cíle (ZoR 8)		Ne
5	12. 10. 2018	Rada vlády pro informační společnost	Prezentována téměř dopracovaná analytická část koncepce (ZoR 9)		Ne
6	11. 10. 2018	Setkání se slovenskými kolegy z odboru veřejné správy v Bratislavě	Prezentována téměř dopracovaná analytická část koncepce (ZoR 9)		Ne
7	8. 11. 2018	Řídící výbor Optimalizace veřejné správy v území	Prezentována dopracovaná analytická část koncepce (ZoR 10)		Ne
8	21. 12. 2018	Legislativní skupina Asociace krajů ČR	Prezentována dopracovaná analytická část koncepce (ZoR 10)	Ano	Ne

¹⁰ Viz příloha číslo 4 dostupná na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/komunikace,-participace-a-marketing>

9	7. 2. 2019	Řídící výbor Modernizace veřejné správy	Prezentována dopracovaná analytická část koncepce (ZoR 10)		Ne
10	11. 4. 2019	Řídící výbor Modernizace veřejné správy	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).		Ne
11	24. 4. 2019	Setkání ředitelů krajských úřadů	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).	Ano	Ne
12	23-24. 5. 2019	Pracovní skupina pro veřejnou správu Asociace krajů ČR	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).	Ano	Ne
13	6. 6. 2019	Řídící výbor Optimalizace veřejné správy v území	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).		Ne
14	21. 6. 2019	Rada vlády pro veřejnou správu	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).		Ne
15	16-17. 5. 2019	Konference Moderní veřejná správa	Prezentace návrhové části koncepce (ZoR 11).	Ano	Ano
16	20. 9. 2019	Jednání Rady vlády pro veřejnou správu	Prezentace Koncepce a Akčního plánu (ZoR 12).		Ne
17	26. 9. a 14. 10. 2019	Setkání tajemníků obcí s MV v Brně a Frymburku	Představení Koncepce a Akčního plánu (ZoR 12).	Ano	Ne
18	10. 10. 2019	Jednání pracovního týmu pro veřejnou správu a veřejné služby RHSD	Prezentace Koncepce a Akčního plánu (ZoR 12).		Ne
19	20. 9. 2019	Jednání Rady vlády pro veřejnou správu	Prezentace finální Koncepce a Akčního plánu (ZoR 13)		Ne
20	27. 11. 2019	Výbor pro socioekonomický rozvoj	Představení Koncepce (ZoR 13)		Ne
21	29. 11. 2019	Expertní skupina pro strategickou práci	Prezentace Koncepce (ZoR 13)		Ne
22	4-5. 12. 2019	Setkání V4 v Luhačovicích	Představení Koncepce (ZoR 13)		Ne

Zdroj: autoři dle Zpráv o realizaci č. 8 až 13

Závěr k hodnocené oblasti B:

Možnosti a rozsah zapojení veřejnosti a dalších aktérů – dotazníkové šetření a počet prezentací připravované koncepce: Za účelem zjištění názoru veřejnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které ale mělo malou návratnost. Též byly využity informace s obdobně zaměřených šetření. V letech 2018 až 2019 byly informace k přípravě nebo samotné strategii KOVES prezentovány na 22 akcích, z toho 6 bylo zaměřeno na samosprávy, 2 akce (konference Moderní veřejná správa) umožňovaly účast veřejnosti. Veřejné projednávání KOVES nebylo provedeno (není povinné). Lze konstatovat, že veřejnost měla možnost se do zpracování koncepce zapojit, rozsah zapojení byl malý. S ohledem na to bude formulováno doporučení týkající se vytvoření podmínek a návrhu postupů pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny a podobně).

C. Vypořádání připomínek v rámci připomínkového řízení před předložením do vlády

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení vypořádání připomínek v rámci připomínkového řízení před předložením do vlády. Vycházíme z předpokladu, že

pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska vypořádání připomínek, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Připomínkové řízení v rámci předložení ke schválení koncepce vládě probíhalo od 18. 7. do 1. 8. 2019. Vyhodnocení uvádí následující tabulky. Z dokumentu (tabulky) k vypořádání připomínek plyne, že se do připomínkového řízení zapojilo 46 institucí (připomínkových míst), z toho 15 nemělo připomínky, a to včetně Hlavního města Prahy a Svazu měst a obcí ČR. Devět krajů a Sdružení místních samospráv mělo alespoň 1 zásadní připomínku. Jak z tabulky plyne, celkový počet připomínek byl 162 z toho 61 (38 %) bylo zásadních. Ze zásadních připomínek nebylo 7 (4 %) akceptováno, z čehož lze usoudit, že na Koncepci byla nalezena rozsáhlá shoda.

Tab. 24 Počet připomínek ke KOVES 2030 a Akčnímu plánu na léta 2021-2023

	Počet	%
Počet institucí (připomínkových míst) celkem	46	100,0 %
Z toho bez připomínek	15	32,6 %
Kraje, Praha a SMO ČR	4	8,7 %
Z toho s připomínkami	31	67,4 %
Z toho alespoň s jednou zásadní připomínkou	29	63,0 %
Zásadní připomínky - kraje, SMS	10	21,7 %
Počet připomínek celkem	162	100,0 %
Z toho zásadních připomínek	61	37,7 %
Z toho neakceptováno	7	4,3 %
Neakceptováno Středočeský kraj (1), SMS (2)	3	1,9 %
Z toho doporučujících připomínek	101	62,3 %
Z toho neakceptováno	6	3,7 %
Neakceptováno kraje, SMS	0	0,0 %

Zdroj: autoři dle dokumentu k vypořádání připomínek

Následující tabulka zachycuje 162 připomínek podle institucí. Nejvíce připomínek uplatnilo Ministerstvo pro místní rozvoj (21), Ministerstvo financí (19), Ministerstvo kultury (14) a Úřad vlády. Z krajů nejvíce připomínek uplatnil Středočeský kraj (6 z toho 3 zásadní). Je nutné doplnit, že sdružení místních samospráv uplatnilo 4 připomínky, z toho 2 zásadní, ale ani jedna ze zásadních připomínek nebyla akceptována a v dokumentu označeno jako „Rozpor“. Ostatní neakceptované zásadní připomínky měl Úřad vlády, 2 neakceptované připomínky a jednu Středočeský kraj, Český báňský úřad a Ministerstvo kultury.

Tab. 25 Vypořádání připomínek ke KOVES 2030 a prováděcímu Akčnímu plánu

Název instituce	Připomínky – počet za instituci a % ze všech připomínek					
	Celkem		Doporučující		Zásadní	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
MMR	21	13,0 %	14	13,9 %	7	11,5 %
MF	19	11,7 %	12	11,9 %	7	11,5 %
MK	14	8,6 %	12	11,9 %	2	3,3 %
ÚV ČR - SEZ	8	4,9 %	3	3,0 %	5	8,2 %
ÚV ČR - PKC	7	4,3 %	6	5,9 %	1	1,6 %
ČSÚ	6	3,7 %	3	3,0 %	3	4,9 %
Středočeský kraj	6	3,7 %	3	3,0 %	3	4,9 %
MSP	6	3,7 %	2	2,0 %	4	6,6 %

UOOU	5	3,1 %	3	3,0 %	2	3,3 %
Pardubický kraj	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Vysočina	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Jihomoravský	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Moravskoslezský	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Karlovarský	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Zlínský	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Ústecký	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
Kraj Plzeňský	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
TAČR	4	2,5 %	1	1,0 %	3	4,9 %
ÚV ČR - POU	4	2,5 %	1	1,0 %	3	4,9 %
MŠMT	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
AK ČR	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
SMS ČR	4	2,5 %	2	2,0 %	2	3,3 %
JČK	4	2,5 %	3	3,0 %	1	1,6 %
MO	3	1,9 %	3	3,0 %	0	0,0 %
MŽP	3	1,9 %	1	1,0 %	2	3,3 %
MD	2	1,2 %	1	1,0 %	1	1,6 %
ČBÚ	2	1,2 %	0	0,0 %	2	3,3 %
ÚV ČR - KML	1	0,6 %	0	0,0 %	1	1,6 %
MZV	1	0,6 %	0	0,0 %	1	1,6 %
NÚKIB	1	0,6 %	1	1,0 %	0	0,0 %
ÚV ČR - OPE	1	0,6 %	0	0,0 %	1	1,6 %
Celkem	162	100,0 %	101	100,0 %	61	100,0 %

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj, MF – Ministerstvo financí, MK – Ministerstvo kultury, ÚV ČR – Úřad vlády ČR, ČSÚ – Český statistický úřad, MSP – Ministerstvo spravedlnosti, UOOU – Úřad pro ochranu osobních údajů, TAČR – Technologická agentura České republiky, MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, AK ČR – Agrární komora České republiky, SMS ČR – Sdružení místních samospráv ČR, MO – Ministerstvo obrany, MŽP – Ministerstvo životního prostředí, MD – Ministerstvo dopravy, ČBÚ – Český báňský úřad, MZV – Ministerstvo zahraničních věcí, NÚKIB – Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost

Zdroj: autoři dle dokumentu k vypořádání připomínek

Závěr k hodnocené oblasti C:

Vypořádání připomínek v rámci připomínkového řízení před předložením do vlády: Z dokumentu k vypořádání připomínek plyne, že se do připomínkového řízení zapojilo 46 institucí (připomínkových míst), z toho 15 nemělo připomínky, a to včetně Hlavního města Prahy a Svazu měst a obcí ČR. Devět krajů a Sdružení místních samospráv mělo alespoň 1 zásadní připomínku. Jak z vypořádání plyne, celkový počet připomínek byl 162 z toho 61 (38 %) bylo zásadních. Ze zásadních připomínek nebylo 7 (4 %) akceptováno, z čehož lze usoudit, že na Koncepti byla nalezena rozsáhlá shoda.

2.6 Evaluační otázka č. 6: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?

2.6.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Otázka má zhodnotit analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+. Tato koncepce byla v roce 2020 schválena pod názvem Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (dále též používána zkratka KOVES). K zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 2 proměnné (předpoklady, oblasti pro hodnocení), které specifikují blíže evaluační otázku a jsou uvedeny v následující tabulce.

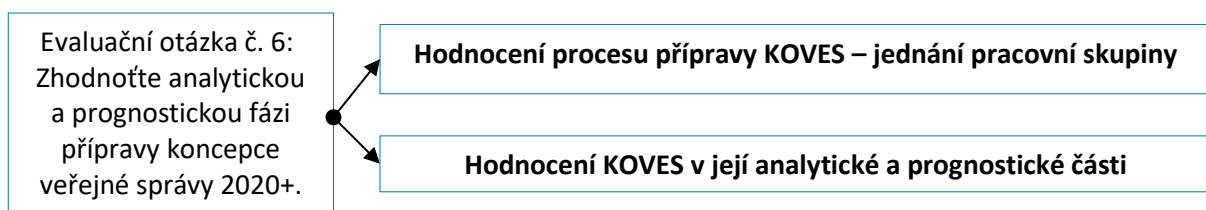
Tab. 26 Evaluační otázka č. 6

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
6	Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?	2

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 8 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 6



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci, zápisy z jednání pracovní skupiny, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.6.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 6

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Hodnocení procesu přípravy KOVES – jednání pracovní skupiny

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky je hodnocení procesu přípravy KOVES z hlediska jednání pracovní skupiny KOVES. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska procesu přípravy (jednání pracovní skupiny) kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Příprava a tvorba KOVES (včetně její analytické fáze) probíhala především pomocí Pracovní skupiny pro tvorbu Koncepce rozvoje veřejné správy 2021+, která byla ustanovena na základě rozhodnutí Rady vlády pro veřejnou správu z února roku 2018. Hlavním úkolem pracovní skupiny bylo na základě intenzivní spolupráce s relevantními partnery z centrálních orgánů státní správy i územní samosprávy zpracovat finální text Koncepce i prvního Akčního plánu. Zúčastnění partneři byli v rámci jednotlivých jednání pracovní skupiny pravidelně informováni o pokroku prací, aktivně participovali na tvorbě textu. Z předložených podkladů plyne, že pracovní skupina byla taktéž otevřeným prostorem pro diskusi. Zápisy ze všech jednání pracovní skupiny jsou dostupné na stránkách Ministerstva vnitra. Příprava koncepce je popsána v zápisech z jednání pracovní skupiny, informace rekapituluje následující tabulka. Složení pracovní skupiny bylo posuzováno v otázce č. 5.

Tab. 27 Informace k jednání Pracovní skupiny pro tvorbu KOVES

Č	Datum jednání	Počet projednaných bodů	Počet stanovených úkolů	Projednávaná témata	Dostupnost zápisu na internetu
1	17.05. 2018	4	3	<ul style="list-style-type: none">- Úvodní informace- Představení plánované podoby koncepce, harmonogramu a postupu jejího zpracování včetně budoucí implementace- Představení prvotního návrhu témat v gesci MV určených k řešení v rámci koncepce- Žádost o spolupráci při identifikaci konkrétních problémových oblastí veřejné správy a jejich řešení v gesci zúčastněných	Ano
2	21.06. 2018	5	2	<ul style="list-style-type: none">- Úvodní informace- Vize rozvoje veřejné správy optikou ICT- Hlavní posuny v přípravě Koncepce	Ano

				- Struktura analytické části - Organizační záležitosti a různé	
3	31.10. 2018	4	-	- Úvodní informace - Projednání zpracované analytické části koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 - Přestavení šablony pro zpracování návrhové části koncepce KOVES 2030 - Organizační záležitosti a různé	Ano
4	20.03. 2019	4	2	- Úvodní informace - Projednání zpracované návrhové a implementační části koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 - Přestavení šablony pro zpracování Akčního plánu na léta 2021-2030 - Organizační záležitosti a různé	Ano
5	24.06. 2019	5	1	- Úvodní informace - Projednání zpracovaného Akčního plánu na léta 2021-2023 - Přestavení indikátorové soustavy, systému řízení rizik a komunikačního plánu - Harmonogram dalšího postupu - Organizační záležitosti a různé	Ano

Zdroj: autoři dle zápisů z pracovní skupiny

Pracovní skupina zasedala celkem 5x. Koordinaci přípravy podkladů zajišťovali pověřeni zaměstnanci Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, zejména Mgr. Petr Schlesinger a Mgr. Lucie Paličková.

Závěr k hodnocené oblasti A:

Hodnocení procesu přípravy KOVES – jednání pracovní skupiny: Z dostupných materiálů je patrné, že příprava KOVES probíhala systematicky, byly překonávány běžné překážky, které provází přípravu každé důležité koncepce. Nad rámec běžných potíží nebyly v rámci evaluace identifikovány žádné problémové aspekty. Z hlediska procesu přípravy lze konstatovat, že příprava odpovídala potřebám.

B. Hodnocení KOVES v její analytické a prognostické části

Druhým předpokladem pro hodnocení evaluační otázky č. 6 je posouzení výsledku, tedy hodnocení KOVES v její analytické a prognostické části. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit analytickou a prognostickou část KOVES kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Text KOVES je dostupný na stránkách Ministerstva vnitra včetně příloh (analytická část je přílohou č. 1)¹¹.

V rámci evaluace bylo posuzováno

- Informace obsažené v samotné KOVES: V koncepci je výsledek analýz uveden v úvodu, který obsahuje základní informace o koncepci, o kontextu vzniku a existenci koncepce, o uživateli koncepce a informace o mezinárodním srovnání a okolním prostředí.

¹¹ Dostupné na: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

- Analytická a prognostická část, která je přílohou č. 1. KOVES – její hodnocení je uvedeno dále.
- Analýza (registr) rizik, která je přílohou č. 3 KOVES. Registr rizik obsahuje 36 identifikovaných vyhodnocených rizik, registr byl vyhodnocen – byl zpracován v souladu s platnou Metodikou a dle názoru evaluátora odpovídá potřebám. Rizika jsou pravidelně identifikována a hodnocena. Realizační tým implementace KOVES (zástupci oddělení analýz a inovací) rizika vyhodnotil a předložil na jednání Pracovní skupiny pro implementaci KOVES konané dne 7. 6. 2022. Další roční vyhodnocení je provedeno a bude projednáno na jednání Pracovní skupiny pro implementaci KOVES dne 13. 6. 2023.
- Přehled dopadů pro materiály nelegislativní povahy, který je přílohou č. 4 KOVES.

Analytická část (příloha č. 1) má adekvátní rozsah (93 stran) a má tuto strukturu:

- Úvod
- Problémy obou úrovní veřejné správy (problémy obecného charakteru; dílčí problémy)
- Problémy centrální státní správy (problémy obecného charakteru; dílčí problémy)
- Problémy územní samosprávy (problémy obecného charakteru; dílčí problémy)
- Shrnující SWOT analýza

Analytická část se zaměřuje pouze na vybrané problémové oblasti, nemá tedy ambici postihnout a reagovat na všechny problémy současné veřejné správy v ČR, poukazuje pouze na problémy nejvýznamnější. Tomu odpovídá i ohraničení předmětu KOVES „užším“ pojetím veřejné správy, omezující se pouze na její hlavní aktéry, kterými jsou stát, kraje a obce. Problémové oblasti jsou vždy popisovány kontextuálně za využití statistických dat z mezinárodního srovnání (v tomto smyslu je zahrnuta nejen analytická, ale i prognostická část). Problémová oblast je zpravidla konkrétně vymezena, je popsán vždy současný stav problému, stejně jako dosavadní přístupy k jeho řešení. Nezbytnou součástí popisu je rovněž tzv. nulová varianta, tedy scénář dalšího rozvoje problému bez provedení jakýchkoliv změn. Problémové oblasti, stejně jako postup plnění strategie by měly být ověřovány v rámci průběžných evaluací (průběžné evaluace jsou požadovány usnesením vlády). Bude formulováno doporučení, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design - model změny, návrh evaluačních otázek atd.). Na základě provedeného hodnocení evaluátor konstatuje, že analytická a prognostická část KOVES odpovídá potřebám.

Závěr k hodnocené oblasti B:

Hodnocení KOVES v její analytické a prognostické části: Evaluátor vyhodnotil analytickou a prognostickou část KOVES (včetně registru rizik) a lze konstatovat, že odpovídá potřebám. Problémové oblasti, stejně jako postup plnění strategie by měly být ověřovány v rámci průběžných evaluací (průběžné evaluace jsou požadovány usnesením vlády). Bude formulováno doporučení, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design - model změny, návrh evaluačních otázek atd.).

2.7 Evaluační otázka č. 7: Měla Implementační jednotka při mezíresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?

2.7.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Otázka má zhodnotit roli Implementační jednotky při mezíresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+. Tato koncepce byla v roce 2020 schválena pod názvem Klienty orientovaná veřejná správa 2030. K zodpovězení otázky byly v rámci závěrečné evaluace specifikovány 2 proměnné (předpoklady), které specifikují blíže evaluační otázku a jsou uvedeny v následující tabulce.

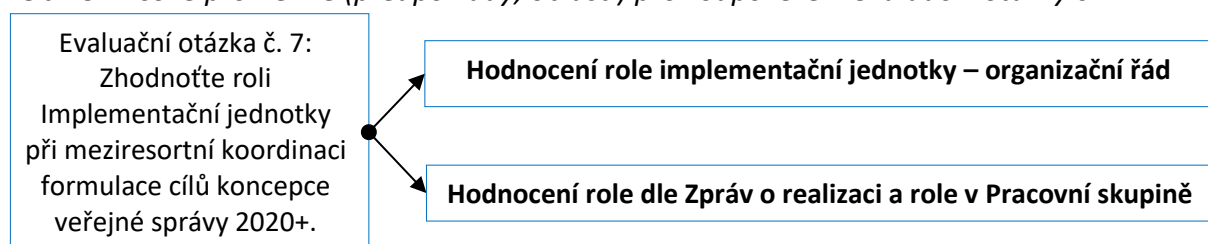
Tab. 28 Evaluační otázka č. 7

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
7	Zhodnoťte roli Implementační jednotky při mezíresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+: Měla Implementační jednotka při mezíresortní koordinaci formulace cílů koncepce 2020+ adekvátní roli?	2

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 9 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 7



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci, zápisy z jednání pracovní skupiny, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.7.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 7

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, materiály ke KOVES, dostupné materiály na internetu). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Hodnocení role implementační jednotky – organizační řád

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 7 je hodnocení role implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů KOVES z hlediska organizačního řádu. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit roli Implementační jednotky (roli Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy), je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Implementační jednotku zajišťuje Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Role odboru je v tomto smyslu vymezena v platném organizačním řádu (byl posuzován organizační řád Ministerstva vnitra s účinností od 1. 1. 2023). Úkoly Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy jsou vymezeny zejména v článku 45¹² a role ve vazbě na KOVES je v organizačním řádu vymezena dostatečně. Odbor též zajišťoval vypořádání připomínek v rámci meziresortního připomínkového řízení

¹² Organizační řád Ministerstva vnitra, Čl. 45 Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy

(1) Předmětem činnosti odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy je

a) koordinační úloha v oblasti organizace a výkonu veřejné správy s výjimkou činností spadajících do působnosti jiného útvaru ministerstva;

b) koordinace naplňování Implementačních plánů Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 a jejich realizace dle jednotlivých strategických a specifických cílů ke zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy spadajících do věcné působnosti odboru;

e) plnění funkce sekretariátu Rady vlády pro veřejnou správu;

m) koordinace naplňování koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 a její implementace dle jednotlivých prováděcích Akčních plánů;

l) příprava a realizace projektů v oblasti zvýšení kvality a efektivity lidských zdrojů u územních celků

před předložením KOVES do vlády (více viz evaluační otázka č. 5). V rámci tohoto připomínkového řízení měla Implementační jednotka (Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy) klíčovou roli.

Závěr k hodnocené oblasti A:

Hodnocení role implementační jednotky – organizační řád: Implementační jednotku zajišťuje Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Role odboru je vymezena v platném organizačním řádu Ministerstva vnitra v článku 45 a role je v organizačním řádu ve vazbě na KOVES vymezena dostatečně.

B. Hodnocení role dle Zpráv o realizaci a role v Pracovní skupině pro KOVES

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 7 je hodnocení role implementační jednotky ve vazbě na KOVES dle Zpráv o realizaci a role v Pracovní skupině pro KOVES. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit roli z tohoto hlediska, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku.

Hodnocení z hlediska zpráv o realizaci projektu: V dokumentaci projektu je k 28. 2. 2023 celkem 22 zpráv o realizaci projektu. Příprava KOVES je šestou aktivitou projektu a ve zprávách o realizaci šlo o šestý bod zprávy s názvem „Tvorba koncepce veřejné správy 2020+“. Ve zprávách o realizaci bylo uvedeno, jaké činnosti a aktivity z hlediska přípravy KOVES v daném období proběhly. Z analýzy textů těchto zpráv plyne, že implementační jednotka (respektive Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy) měla při formulaci cílů a také v rámci meziresortní koordinace adekvátní roli.

Hodnocení role v Pracovní skupině KOVES: Zástupci odboru koordinují a organizačně zajišťují fungování Pracovní skupiny pro KOVES a mají v ní přiměřené zastoupení (viz složení Pracovní skupiny v evaluační otázce č. 5). Role Implementační jednotky (včetně role při meziresortní koordinaci formulace cílů) je nastavena adekvátně.

Závěr k hodnocené oblasti B:

Hodnocení role dle Zpráv o realizaci a role v Pracovní skupině pro KOVES: Lze konstatovat, že role Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů byla nastavena adekvátně.

2.8 Evaluační otázka č. 8: Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?

2.8.1 Zadání evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných, postupu a metod)

Specifikace evaluační otázky (včetně hodnocených proměnných) a přístup k řešení otázky

Otázka má zhodnotit projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti. K zodpovězení otázky bylo v rámci závěrečné evaluace specifikováno 5 proměnných (předpokladů), které specifikují blíže evaluační otázku č. 8 a jsou uvedeny v následující tabulce.

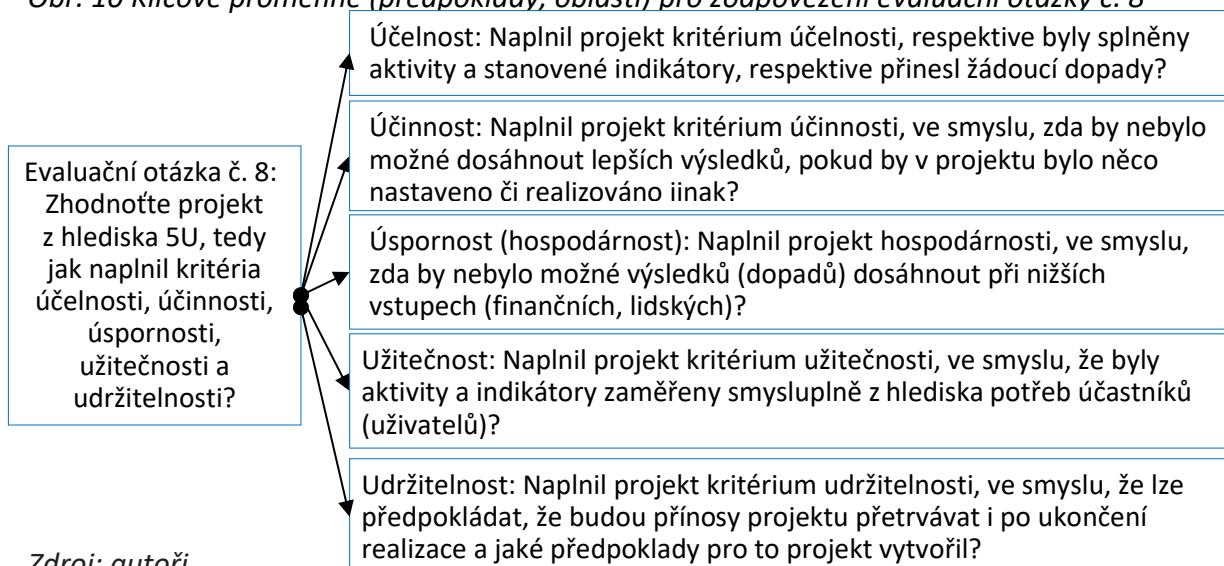
Tab. 29 Evaluační otázka č. 8

Č.	Evaluační otázka	Počet hodnocených proměnných k zodpovězení otázky
8	Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?	5

Zdroj: autoři dle Průběžné evaluační zprávy

Na následujícím obrázku jsou zachyceny klíčové proměnné (předpoklady, oblasti hodnocení) pro zodpovězení evaluační otázky.

Obr. 10 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 8



Zdroj: autoři

Postup řešení v jednotlivých krocích závěrečné evaluace

Krok 1 Příprava analýzy (komparace) ve spolupráci s projektovým týmem

Krok 2 Shromáždění podkladů pro dokumentační audit, dokumentační audit, vyžádání chybějících podkladů, poskytnutí vysvětlení

Krok 3 Analýza a komparace získaných podkladů, expertní hodnocení

Krok 4 Příprava výstupu

Krok 5 Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

Použité zdroje a metody

Zdroje dat:

Příjemce (zejména projekt – zprávy o realizaci projektu a přílohy k němu, internetové stránky). Veřejně přístupné databáze.

Používané metody:

Desk research, dokumentační audit (hodnocení úplnosti a relevance poskytnutých podkladů), metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

2.8.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 8

Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení evaluační otázky

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného postupu. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, internetové stránky). V rámci dokumentačního auditu byla prověřena úplnost a relevance poskytnutých podkladů, v případě potřeby byly další dokumenty vyžádány. Dále byly použity v souladu se zadáním metody desk research, metoda rozhovoru, expertní hodnocení, analýza a komparace.

Evaluační zjištění – výstupy ve stanovených oblastech

A. Účelnost: Naplnil projekt kritérium účelnosti, respektive byly splněny aktivity a stanovené indikátory, respektive přinesl žádoucí dopady?

První oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 8 je hodnocení, zda projekt naplnil kritérium účelnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska účelnosti kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Účelnost se vztahuje zejména ke splnění aktivit a indikátorů (výstupy projektu).

Cílem projektu bylo realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho 4 strategických cílů prostřednictvím realizace sedmi **klíčových aktivit** projektu, a to: (1) Řízení a administrace projektu, (2) Sebeevaluace, (3) Realizace a koordinace aktivit vedoucích k naplnění specifických cílů Implementačních plánů Strategického rámce, (4) Monitorování a hodnocení plnění opatření / aktivit specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce, (5) Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014+, (6) Tvorba koncepce veřejné správy 2020+, (7) Analýza právního řádu České republiky za účelem identifikace obsoletních právních předpisů (SC 1.2) – aktivita zařazena v rámci změny projektu č. 25 schválenou dne 14. 6. 2019 s předpokládaným

harmonogramem realizace 9/2019 – 6/2023. Plnění aktivit je stručně popsáno v tabulce 34 v kapitole 3.

Dosažené **výstupy projektu** je možné shrnout takto:

- Klíčovým plánovaným výstupem projektu byla Koncepce směřování veřejné správy 2020+. Ta byla v letech 2018 až 2020 zpracována pod názvem „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Ke schválení koncepce došlo usnesením vlády č. 562 ze dne 22. května 2020. Výstup byl dosažen pomocí realizace klíčové aktivity 6. Předpokladem, aby tento výstup měl jak krátkodobé dopady, tak dlouhodobé dopady (příspěvek k efektivní, výkonné a přátelské veřejné správě) je jeho adekvátní kvalita (ověřeno evaluačními otázkami 5 až 7).
- K další skupině výstupů patří (dosaženo pomocí realizace klíčové aktivity 3, 4 a 7):
 - Zajištěná odborná a administrativní kapacita pro plnění opatření / aktivit, specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce.
 - 72 napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (indikátor projektu; podrobněji je uvedeno v příloze č. 1), cílová hodnota 80 by měla být dosažena k 30. 6. 2023.
 - 907 účastníků vzdělávání, z toho 881 účastníků, kteří získali kvalifikaci (indikátor projektu).
 - Materiály pro jednání 2 rad vlády a 4 řídících výborů.
 - 7 Výročních zpráv o stavu veřejné správy.
- Výstupem jsou též pořádané konference Moderní veřejná správa (celkem 6), příspěvky na konferencích, odborné články (celkem 244 článků ve vazbě na Strategický rámec, z toho 45 přímo zmiňuje projekt Implementační jednotky), informace na webu MV a další propagační činnost. Výstupy byly dosaženy pomocí realizace klíčové aktivity 6.
- Za čtvrtou skupinu výstupů projektu (z klíčových aktivit 1 a 2) lze považovat také 22 zpráv o realizaci projektu (ZOR), 3 evaluační zprávy projektu (třetí je tento dokument). Výstupy byly dosaženy pomocí realizace klíčové aktivity 1 a 2.

V kapitole 3 je uvedeno plnění indikátorů k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023. Je předpoklad, že indikátory budou k 30. 6. 2023 splněny. Výčet názvů 8 dokumentů, které budou do 30. 6. 2023 dopracovány a zveřejněny je pod touto tabulkou.

Krátkodobé dopady lze rozdělit do dvou skupin: (1) K první skupině krátkodobých dopadů patří vytvoření podmínek pro vyřešení identifikovaných problémových oblastí projektu, které byly definovány do čtyř bodů 1. nedostatek lidských zdrojů, 2. nedostatečné řízení a koordinace strategie, 3. nekoncepční, nejednotné a omezené změny ve veřejné správě, 4. funkční preventivní opatření v podobě zlepšení metodických doporučení (metodik). Realizací projektu jsou krátkodobé dopady v přiměřeném rozsahu realizovány (viz evaluační zjištění a odpovědi na otázky 1 až 4). (2) Druhý krátkodobý dopad souvisí s připravovaným

koncepčním dokumentem na směřování veřejné správy 2020+, kdy za krátkodobý dopad lze považovat vytvoření podmínek pro kvalitní směřování ve vazbě na zpracování koncepčního dokumentu na směřování veřejné správy 2020+. Díky realizaci projektu byl zpracován koncepční dokument „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Realizací projektu jsou krátkodobé dopady v přiměřeném rozsahu realizovány (viz evaluační zjištění a odpovědi na otázky 5 až 7).

K dlouhodobým dopadům lze přiřadit v první řadě příspěvek projektu ke čtyřem cílům „Strategického rámce veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, zejména jde o dopad analytických a strategických dokumentů. Za druhý dlouhodobý dopad lze považovat příspěvek projektu k efektivní, výkonné a přátelské veřejné správě, a to zejména díky zpracovanému koncepčnímu dokumentu „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“.

Závěr k hodnocené oblasti A:

Kritérium účelnosti bylo naplněno (respektive bude naplněno k 30. 6. 2023, pokud budou splněny indikátory). Sedm stanovených aktivit projektu bylo v potřebném rozsahu realizováno. V kapitole 3 je uvedeno plnění indikátorů k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023. Je předpoklad, že indikátory budou k 30. 6. 2023 splněny. Zejména s ohledem na zpracování KOVES je možné předpokládat, že projekt přinesl a ještě přinese očekávané dopady.

B. Účinnost: Naplnil projekt kritérium účinnosti, ve smyslu, zda by nebylo možné dosáhnout lepších výsledků, pokud by v projektu bylo něco nastaveno či realizováno jinak?

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 8 je hodnocení, zda projekt naplnil kritérium účinnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska účinnosti kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku.

V rámci evaluace byly identifikovány následující aspekty, které mohly zvýšit účinnost:

- Vyšší obsazenost pozic v projektu (viz evaluační otázka č. 1), respektive nižší fluktuace zaměstnanců podílejících se na projektu. Problémem bylo, že úvazky v projektu byly na dobu určitou, což často vedlo k tomu, že způsobí odborníci přecházeli na jiné (stálé) pozice na Ministerstvu vnitra nebo mimo něj. Pokud by činnosti byly zajišťovány zaměstnanci placenými ze státního rozpočtu na dobu neurčitou, lze předpokládat, že obsazenost pozic by byla mnohem vyšší. Toto však nebylo možné v rámci projektu realizovat.
- Lze též předpokládat, že lepších výsledků, a tedy vyšší účinnosti by bylo možné dosáhnout, pokud by nebyla vládou zavedena rozsáhlá opatření v rámci pandemie Covid19, ale to nebylo možné z hlediska projektu ovlivnit.

Oba uvedené aspekty nebylo možné z pozice projektu změnit.

Závěr k hodnocené oblasti B:

Lze konstatovat, že kritérium účinnosti bylo naplněno. Byly sice identifikovány aspekty, které účinnost mohly zvýšit, ale projektový tým na ně neměl vliv.

C. Úspornost (hospodárnost): Naplnil projekt hospodárnosti, ve smyslu, zda by nebylo možné výsledků (dopadů) dosáhnout při nižších vstupech (finančních, lidských)?

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 8 je hodnocení, zda projekt naplnil kritérium úspornosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska úspornosti (hospodárnosti) kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Evaluace se prioritně nezaměřuje na finanční stránku projektu, hospodárnost byla hodnocena na vzorku činností ve 3 oblastech:

- Lidské zdroje a jejich obsazenost. Problematika byla řešena v evaluační otázce č. 1. Bylo formulováno doporučení (zajistit v dalších obdobných projektech lépe udržitelnost míst – viz doporučení č. 1 v kapitole 5).
- Veřejné zakázky (nakupování služeb). Přehled veřejných zakázek je uveden v tabulce č. 33 v kapitole 3, shrnutí projektu.
- Analýza jednotlivých položek rozpočtu a jejich čerpání. Přehled čerpání položek rozpočtu k 28. 2. 2023 je v následující tabulce.

Tab. 30 Přehled čerpání rozpočtu projektu k 28. 2. 2023

Název	Částka celkem	Dosud čerpané (předcházející ZOR)	Aktuálně čerpané	Součet prokázaného a prokazovaného v Kč	Aktuálně prokazováno v % (vůči platnému rozpočtu)	Součet prokázaného a prokazovaného v %	Zůstatek
Celkové způsobilé výdaje	282 137 835	228 174 301	14 409 318	242 583 619	5,1%	86,0%	39 554 216
Přímé náklady	256 488 941	207 431 183	13 099 380	220 530 563	5,1%	86,0%	35 958 378
Osobní náklady	232 622 364	189 777 633	11 917 263	201 694 896	5,1%	86,7%	30 927 468
Pracovní smlouvy	224 571 849	184 606 476	10 819 583	195 426 058	4,8%	87,0%	29 145 791
Dohody o pracovní činnosti	4 940 652	3 443 082	523 900	3 716 104	10,6%	80,3%	1 224 548
Dohody o provedení práce	3 109 863	1 728 076	573 780	1 974 656	18,5%	74,0%	1 135 208
Cestovné	0	0	0	0	-	-	0,00
Zařízení a vybavení, včetně nájmu a odpisů	319 835	319 835	0	319 835	0%	100%	0
Nákup služeb	23 546 742	17 333 715	1 182 117	18 515 832	0%		1 713 697
Drobné stavební úpravy	0	0	0	0	0%	0%	0
Přímá podpora cílové skupiny	0	0	0	0	0%	0%	0
Mzdové příspěvky	0	0	0	0	0%	0%	0
Cestovné a ubytování	0	0	0	0	0%	0%	0
Příspěvek na péči o dítě a další závislé osoby	0	0	0	0	0%	0%	0
Příspěvek na zapracování	0	0	0	0	0%	0%	0
Jiné	0	0	0	0	0%	0%	0
Křížové financování	0	0	0	0	0%	0%	0
Nepřímé náklady (10%)	25 648 894	20 743 118	1 309 938	22 053 056	5,11%	80,9%	3 595 838

Celkové nezpůsobilé výdaje	0	0	0	0	0%	0%	0
-------------------------------	---	---	---	---	----	----	---

Zdroj: Přehled čerpání rozpočtu

Závěr k hodnocené oblasti C:

Evaluace se prioritně nezaměřuje na finanční stránku projektu, hospodárnost byla hodnocena na vzorku činností ve 3 oblastech: (a) Lidské zdroje a jejich obsazenost, (b) Veřejné zakázky, (c) Analýza jednotlivých položek rozpočtu a jejich čerpání. Z hlediska úspornosti (hospodárnosti) nebyly evaluátorem identifikovány žádné důkazy nevhodného jednání. Lze předpokládat, že kritérium hospodárnosti bylo naplněno.

D. Užitečnost: Naplnil projekt kritérium užitečnosti, ve smyslu, že byly aktivity a indikátory zaměřeny smysluplně z hlediska potřeb účastníků (uživatelů)?

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 8 je hodnocení, zda projekt naplnil kritérium užitečnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné kladně hodnotit projekt z hlediska užitečnosti, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Problematika užitečnosti byla posuzována zejména v evaluačních otázkách č. 2, 3 a 4:

- K evaluační otázce č. 2 je navrženo doporučení pokračovat ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů, u metodik a příruček (dokumentů s ISBN) zvážit recenzní (oponentní) řízení recenzenty.
- K evaluační otázce č. 4 je navrženo doporučení posílit u konferencí a vzdělávání zpětnou vazbu.

Dále na základě provedených zjištění a šetření identifikoval evaluátor následující drobné náměty, které by mohly zvýšit užitečnost:

- Zvážit možnost účasti na konferencích k moderní veřejné správě nejen prezenčně, ale též distančně (konference by probíhaly hybridním způsobem s možností prezenční i on-line účasti). To by mohlo užitečnost pro účastníky, kteří z časového důvodu nemohou přijet, výrazně zvýšit.
- Zvážit v případě další realizace vzdělávacích kurzů možnost účastnit se vzdělávání také v on-line formě (tedy nejen prezenčně), případně pomocí e-learningu.
- Všude tam, kde to podmínky umožňují a je to vhodné, nabízet on-line formu jednání nebo účasti.
- Užitečnost by též mohl zvýšit větší rozsah spolupráce na výstupech s vysokými školami (jak v oblasti vědy a výzkumu, tak v oblasti vzdělávání) včetně možnosti zpracovat některé výstupy jako certifikované metodiky (aplikovaný výsledek vědy a výzkumu) nebo zadávat některé činnosti formou veřejných zakázek v oblasti vědy a výzkumu (například pomocí TaČR Beta).

Závěr k hodnocené oblasti D:

Problematika užitečnosti byla posuzována zejména v evaluačních otázkách č. 2, 3 a 4 (včetně formulace dvou doporučení). Evaluátor identifikoval další drobné náměty, které by mohly vést ke zvýšení užitečnosti. Lze konstatovat, že kritérium užitečnosti bylo naplněno.

E. Udržitelnost: Naplnil projekt kritérium udržitelnosti, ve smyslu, že lze předpokládat, že budou přínosy projektu přetrvávat i po ukončení realizace (jaké předpoklady pro to projekt vytvořil)?

Další oblast hodnocení (předpoklad) evaluační otázky č. 8 je hodnocení, zda projekt naplnil kritérium udržitelnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud je možné hodnotit projekt z hlediska udržitelnosti kladně, je možné též kladně odpovědět na evaluační otázku. Problematika udržitelnosti včetně předpokladů byla již řešena:

- V evaluační otázce č. 1 byl řešen dopad po skončení projektu – rozsah zachování kapacity lidských zdrojů (oblast C). Z celkového počtu 53 vytvořených pracovních pozic v projektu bude zachováno 30 personálních kapacit na jiných pracovních místech (56,6 %) a 23 míst (43,4 %) zanikne bez náhrady. Na vytvoření předpokladů pro zachování odborné kapacity po skončení projektu má klíčový podíl Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, kde z celkového počtu 28 pozic bude zachováno 18 míst, tedy 64,3 %, a to díky velké snaze najít financování z projektů. Relativně nevelký počet personálních kapacit bude zachován díky financování ze státního rozpočtu – celkem 14 míst, z toho 2 u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. To lze z hlediska udržení odborné kapacity považovat za problém a v této věci bylo navrženo doporučení pro obdobné projekty (viz kapitola 5).
- V evaluační otázce č. 2 (oblast B) byl řešen postup přípravy a připomínkování podkladů (a to jak do rad vlády a jejich řídicích výborů, tak metodických, strategických a ostatních dokumentů). Zvoleným postupem byla zajišťována dostatečná kvalita podkladů, byla také eliminována rizika a bariéry, které při přípravě podkladů a metodických dokumentů. S ohledem na skutečnost, že vedoucí a další klíčoví zaměstnanci budou pokračovat v Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, lze tento přístup k přípravě a připomínková dokumentů považovat za udržitelný z dlouhodobého hlediska. Lze očekávat, že bude mít pozitivní dopad na tvorbu podkladů pro řídicí výbory a rady vlády po skončení projektu.
- Z hlediska udržitelnosti je též zásadní klíčový výstup projektu koncepce – Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 (KOVES). Ke schválení koncepce došlo usnesením vlády č. 562 ze dne 22. května 2020. Výstup byl dosažen pomocí realizace klíčové aktivity 6. Předpokladem, aby tento výstup byl udržitelný, je jeho adekvátní kvalita (ověřeno

evaluačními otázkami 5 až 7). V rámci evaluačních otázek 5 až 7 byla navržena 3 doporučení, které budou mít na udržitelnost výstupu (tedy KOVES) pozitivní vliv: (a) Zvážit rozšíření pracovní skupinu pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. NSZM), více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 5, zjištění A. (b) Vytvořit podmínky a navrhnout postupy pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny atd.), více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 5, zjištění B. (c) Stanovit u KOVES, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design - model změny, návrh evaluačních otázek atd.), více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 6, zjištění B.

- Udržitelnost ostatních dokumentů je zajištěna tím, že každý zpracovaný dokument musí být zveřejněn na stránkách Ministerstva vnitra. Vyhodnocení počtu napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) je v kapitole 2.3. Přehled těchto dokumentů včetně odkazu, kde je možné každý dokument stáhnout je v příloze č. 1.

Závěr k hodnocené oblasti E:

Lze konstatovat, že projekt naplnil kritérium udržitelnosti – přínosy projektu (zejména koncepce KOVES, ostatní zpracované a zveřejněné dokumenty) budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a projekt pro to vytvořil nezbytné předpoklady.

2.9 Hodnocení nezamýšlených dopadů a ověření teorie změny projektu

2.9.1 Identifikace a hodnocení nezamýšlených dopadů

Poslední fází je **hodnocení nezamýšlených dopadů**. Ty byly již částečně zkoumány v rámci průběžné evaluace (mimo jiné hodnocení rizik, bariér a podobně). Na základě analýzy evaluačních zjištění, analýzy podkladů k projektu a rozhovorů se členy realizačního týmu projektu byly identifikovány tyto nezamýšlené dopady:

- Přechod kvalifikovaných pracovníků z projektu (kdy jsou úvazky na dobu určitou po dobu projektu) do stálých pozic na Ministerstvu vnitra, případně do jiných institucí v rámci veřejné správy. Pro projekt je tento přechod nežádoucí, ale pro Ministerstvo vnitra může být pozitivní nezamýšlený dopad (ministerstvo získá zaškolené a plně způsobilé zaměstnance).

- KOVES byl schválen v roce 2020 – v rámci projektu se zajišťovala jeho příprava (klíčová aktivita 6). K nezamýšleným kladným dopadům lze zahrnout to, že prodloužení projektu do 30. 6. 2023 umožnilo projektovému týmu pomáhat se započítáním implementace KOVES.
- K pozitivním nezamýšleným dopadům lze zahrnout také schopnost Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy vytvářet předpoklady pro zachování míst pomocí navazujících projektů.
- Za další pozitivní přínos lze považovat skutečnosti, že projektový tým dokázal otevírat nová témata nad rámec specifických cílů SRRVS (například automatizace ve veřejné správě), vytvářel podmínky pro vznik metodické excelence (vznikalo nové know-how, které bylo přenášeno dále, například evidence-informed/based přístupy, které se staly jedním z klíčových témat současné diskuse o zkvalitňování činnosti a řízení veřejné správy), a taktéž se v průběhu realizace vytvářely, popřípadě se jako důsledek kvalitní spolupráce posilovala kapacita neformálních sítí, které posléze usnadňovaly řešení komplexních a často průřezových problémů (například vznik Covid map během epidemických uzávěr jako výstup součinnosti řady aktérů napříč veřejnou správou).

2.9.2 Ověření teorie změny – logický model projektu ve vazbě na závěrečnou evaluaci

Pro ověření teorie změny je v rámci závěrečné evaluace nezbytné zejména:

- ověření dosažení plánovaných výsledků projektu (indikátorů projektu, cílů projektu a zhodnocení způsobu realizace projektu a klíčových aktivit), což bylo provedeno pomocí evaluačních otázek č. 1 až 8.
- ověření a aktualizace logického modelu projektu – to následuje.

Popis logického modelu projektu

Logický model projektu byl zpracován v rámci vstupní evaluační zprávy a byl též součástí průběžné evaluace. Logický model je grafickým znázorněním logických vazeb mezi aktivitami, výstupy a dopady. Následující informace a logický model projektu (viz následující obrázek) byly aktualizovány dle stavu projektu k 28. 2. 2023. **Aktualizace byla provedena za účelem ověření teorie změny.** V rámci závěrečné evaluace došlo k ověření dosažení plánovaných výsledků projektu (indikátorů projektu, cílů projektu a zhodnocení způsobu realizace projektu a klíčových aktivit), což bylo promítnuto do logického rámce projektu – to je důležité pro ověření teorie změny zachycené v logickém modelu. K ověření teorie změny byla též

komparována původní podoba logického modelu projektu s dosaženými výsledky. **Z komparace vyplynulo, že původní logický model odpovídal potřebám projektu, a to jak z hlediska aktivit a výstupů, tak z hlediska zamýšlených dopadů. Tím byla teorie změny v dostatečné míře ověřena.**

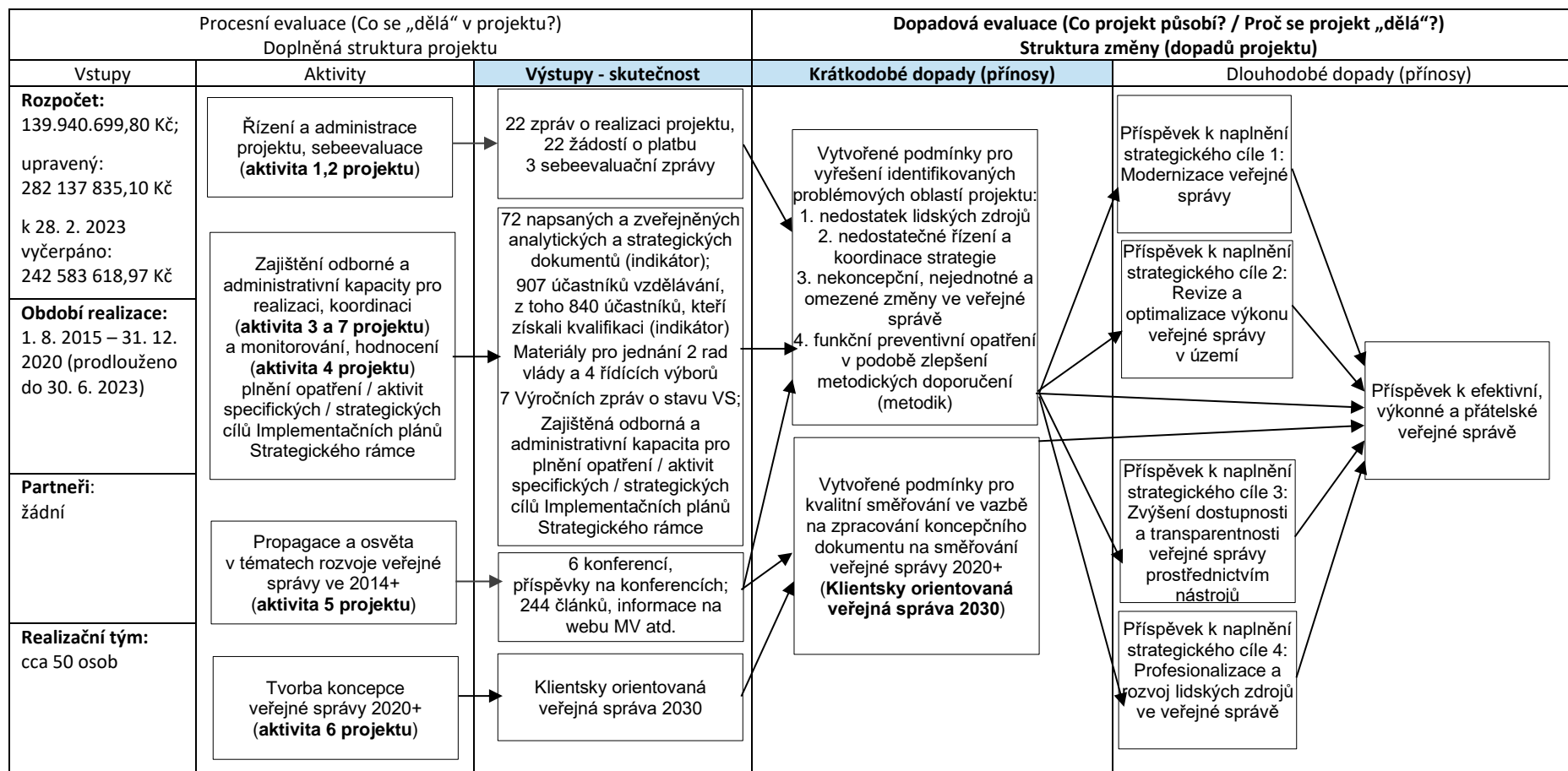
Cílem projektu byla realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho 4 strategických cílů prostřednictvím realizace sedmi **klíčových aktivit** projektu. Logický model projektu je na následujícím obrázku. **Dosažené výstupy projektu** je možno rozdělit do čtyř skupin:

- Klíčovým plánovaným výstupem projektu byla Koncepce směřování veřejné správy 2020+. Ta byla zpracována pod názvem „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“. Výstup byl dosažen pomocí realizace klíčové aktivity 6. Předpokladem, aby tento výstup měl jak krátkodobé dopady, tak dlouhodobé dopady (příspěvek k efektivní, výkonné a přátelské veřejné správě) je jeho adekvátní kvalita.
- K další skupině výstupů patří (dosaženo pomocí realizace klíčové aktivity 3, 4 a 7):
 - Zajištěná odborná a administrativní kapacita pro plnění opatření / aktivit, specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce.
 - 72 napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (indikátor projektu; podrobněji je uvedeno v příloze č. 1; do 30. 6. 2023 se předpokládá 80 dokumentů).
 - 907 účastníků vzdělávání, z toho 881 účastníků, kteří získali kvalifikaci (indikátor projektu).
 - Materiály pro jednání 2 rad vlády a 4 řídicích výborů.
 - 7 Výročních zpráv o stavu veřejné správy.
- Výstupem jsou též pořádané konference Moderní veřejná správa (celkem 6), příspěvky na konferencích, odborné články (244, z toho přímo 45, které zmiňují projekt Implementační jednotky – viz příloha č. 3), informace na webu MV¹³ a další propagační činnost. Výstupy byly dosaženy pomocí realizace klíčové aktivity 6.
- Za čtvrtou skupinu výstupů projektu (z klíčových aktivit 1 a 2) lze považovat také 22 zpráv o realizaci projektu (ZOR), 22 žádostí o platbu (k 28. 2. 2023 vyčerpáno 242 583 618,97 Kč), 3 evaluační zprávy projektu (třetí je tento dokument). Výstupy byly dosaženy pomocí realizace klíčové aktivity 1 a 2.

Krátkodobé a dlouhodobé dopady jsou uvedeny u evaluační otázky 8 (oblast A – hodnocení účelnosti).

¹³ Dostupné mimo jiné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx>

Obr. 11 - Logický rámec projektu (doplněn v rámci závěrečné evaluace – stav k 28. 2. 2023)



Zdroj: autoři s využitím Vstupní evaluační zprávy

3 SHRNUÍ REALIZACE PROJEKTU

Základní informace o projektu byly uvedeny v kapitole 1.1. Shrnutí realizace projektu je uvedeno v následujících tabulkách, kde jsou uvedeny podstatné změny projektu, informace k rozpočtu, informace k zakázkám, vyhodnocení plnění aktivit, vyhodnocení plnění indikátorů projektu. V následující tabulce jsou uvedeny hlavní změny projektu.

Tab. 31 Shrnutí realizace projektu – Podstatné změny projektu

Oblast informací	Shrnutí realizace – číslo a obsah podstatné změny
Popis hlavních změn projektu během realizace projektu	<p>Podstatná změna projektu č. 9</p> <ul style="list-style-type: none"> Úprava rozpočtu – snížení finančních prostředků a s tím související snížení milníku čerpání uvedeného v Podmínkách použití podpory v Části V odst. 2 z důvodu nedostatečné personální obsazenosti. Implementace nových činností a s tím spojená úprava rozpočtu a indikátorů 8 05 00, 6 00 00 a 6 00 26 (rozšíření výstupů projektu). Úprava finančního plánu. <p>Podstatná změna projektu č. 10</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozšíření cílových skupin projektu o veřejnost a volené zástupce územních samosprávných celků (případně jejich zaměstnanců). <p>Podstatná změna projektu č. 25</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodloužení projektu Implementační jednotka do 30. 6. 2023. Cílem prodloužení projektu bylo dosáhnout komplexní implementace SRR VS, tj. zcela dokončit realizaci všech strategických a specifických cílů v celé jejich šíři i jednotlivých reformních kroků. V souvislosti s prodloužením realizace projektu, došlo k navýšení rozpočtu projektu na částku 282 137 835,10 Kč. <p>Podstatná změna projektu č. 33</p> <ul style="list-style-type: none"> Týkala se mimo jiné nákupu GIS licencí a zařazení realizace školení Srozumitelný úřad a dalšího běhu školení Zastupitel v kurzu mezi aktivy projektu. <p>Podstatná změna projektu č. 34</p> <ul style="list-style-type: none"> Týkala se mimo jiné zařazení realizace školení "Vzdělávací moduly pro úředníky a zaměstnance ÚSC – Komunikace s osobami ohroženými sociálním vyloučením" mezi aktivy projektu. <p>Podstatná změna projektu č. 36</p> <ul style="list-style-type: none"> V rámci změny došlo k navýšení indikátoru č. 8 05 00 na hodnotu 80, a to zařazením vytvoření studie k systému sběru dat mezi aktivy projektu.

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Následující tabulka uvádí informace k rozpočtu a jeho čerpání.

Tab. 32 Shrnutí realizace projektu – rozpočet, jeho čerpání, veřejné zakázky

Oblast informací	Shrnutí informací k rozpočtu, jeho čerpání
Rozpočet	<p>Celkový rozpočet: 139.940.699,80 Kč; upravený: 282 137 835,10 Kč</p> <p>Z toho</p> <p>Přímé náklady: 256 488 941,00 Kč</p> <ul style="list-style-type: none"> Osobní náklady: 233 432 174,00 Kč Zařízení a vybavení, včetně nájmu (i nemovitostí) a odpisů: 319 835,00 Kč Nákup služeb: 22 736 932,00 Kč <p>Nepřímé náklady: 25 648 894,10 Kč</p>

Skutečnost čerpání k 28. 2. 2023	Skutečnost čerpání: 242 583 618,97 Kč (k 28. 2. 2023). Podrobnosti k čerpání jsou v tabulce č. 30.
Výběrová řízení	Počet veřejných zakázek: 8 (podrobněji je v následující tabulce)

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Následující tabulka uvádí informace k veřejným zakázkám.

Tab. 33 Shrnutí realizace projektu – veřejné zakázky

Název	Shrnutí informací k zakázkám
Vzdělávání v oblasti finančního řízení na obcích pro volené zastupitele	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 9. 8. 2017 Skutečný termín zahájení vzdělávání: říjen 2017 Skutečný termín dokončení vzdělávání: červen 2018 Předpokládaná hodnota: 1 936 280 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 936 280 Kč (bez DPH)
Vzdělávání v oblasti finančního řízení samospráv pro komunální zastupitele II	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 26. 10. 2018 Skutečný termín zahájení vzdělávání: leden 2019 Skutečný termín dokončení vzdělávání: květen 2019 Předpokládaná hodnota: 1 509 400 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 509 400 Kč (bez DPH)
Analýza právního řádu České republiky za účelem identifikace obsoletních právních předpisů	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: nadlimitní Druh výběrového řízení: otevřené Předpokládané datum zahájení: 3. 2. 2020 Předpokládané datum ukončení: 6. 10. 2020 Datum podpisu smlouvy: 6. 10. 2020 Skutečný termín zahájení prací: 7. 10. 2020 Skutečný termín dokončení prací: 31. 1. 2022 Předpokládaná hodnota: 9 950 000 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 9 180 000 Kč (bez DPH)
Vzdělávání v oblasti finančního řízení samospráv pro komunální zastupitele III	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 2. 12. 2019 Skutečný termín zahájení vzdělávání: únor 2020 Skutečný termín dokončení vzdělávání: prosinec 2020 Předpokládaná hodnota: 1 353 160 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 353 160 Kč (bez DPH)
Vzdělávání v oblasti finančního řízení samospráv pro komunální zastupitele V	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 6. 12. 2021 Skutečný termín zahájení vzdělávání: leden 2022 Skutečný termín dokončení vzdělávání: květen 2022 Předpokládaná hodnota: 1 444 700 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 444 700 Kč (bez DPH)
Vzdělávací program ke komunikaci s	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů

osobami ohroženými sociálním vyloučením	Datum podpisu smlouvy: 11. 2. 2022 Skutečný termín zahájení vzdělávání: srpen 2022 Skutečný termín dokončení vzdělávání: nedokončeno (předpoklad březen 2023) Předpokládaná hodnota: 1 832 879 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 832 879 Kč (bez DPH)
Studie pro Jednotný informační systém sběru dat	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 11. 8. 2022 Skutečný termín zahájení prací: srpen 2022 Skutečný termín dokončení prací: únor 2023 Předpokládaná hodnota: 1 386 680 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 386 680 Kč (bez DPH)
Vzdělávání v oblasti finančního řízení samospráv pro komunální zastupitele IV	Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: malého rozsahu Druh výběrového řízení: Bez výběrového řízení – dle § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů Datum podpisu smlouvy: 13. 10. 2022 Skutečný termín zahájení vzdělávání: leden 2023 Skutečný termín dokončení vzdělávání: nedokončeno (předpoklad květen 2023) Předpokládaná hodnota: 1 575 780 Kč (bez DPH) Skutečná hodnota: 1 575 780 Kč (bez DPH)

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Následující tabulka vyhodnocuje plnění cíle projektu a aktivit projektu. Hlavním cílem projektu je realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů prostřednictvím realizace sedmi klíčových aktivit projektu.

Tab. 34 Shrnutí realizace projektu – plnění aktivit k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023

Č.	Shrnutí realizace	Stav plnění
-	<p>Hlavním cílem projektu je realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů prostřednictvím realizace sedmi klíčových aktivit projektu.</p> <p>Popis plnění cíle:</p> <p>Hlavního cíle projektu bylo v dostatečném rozsahu dosaženo s ohledem na:</p> <p>(1) Plnění sedmi aktivit je uvedeno níže. Z vyhodnocení plyne, že aktivity se podařilo naplnit. Plnění aktivit bylo kontrolováno průběžně v rámci každé zprávy o realizaci (ZoR 1 až 22).</p> <p>(2) V tabulce 36 je uvedeno plnění indikátorů projektu. Lze předpokládat, že indikátory budou k 30. 6. 2023 naplněny.</p> <p>(3) Samotné vyhodnocení plnění cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy je provedeno v Informaci o plnění Implementačních plánů za rok 2022 (a předchozí roky). Hodnocení bude též předmětem Závěrečné evaluace SRR VS.</p>	<p>Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023</p>
1	<p>Řízení a administrace projektu</p> <p>Popis aktivity a jejího plnění: Řízení a administrace projektu jsou prováděny v souladu s pravidly Operačního programu Zaměstnanost, s právním aktem a dalšími metodickými dokumenty a doporučeními.</p> <p>Řízení projektu je zajištěno projektovým manažerem, který má jasně deklarovanou pravomoc řídit projekt na každodenní bázi. Projektový manažer řídí jednotlivé realizační týmy projektu (vázaný na projektové role zajišťující realizaci jednotlivých strategických cílů - Vedoucí realizace IP, Koordinátoři realizace specifických cílů / Koordinátoři realizace projektových okruhů a Odborní gestoři daného specifického cíle či projektového okruhu). Za řádnou realizaci projektu z hlediska kvality, času, financí a dosažení stanovených výstupů zodpovídá ředitel projektu, který byl pověřen ministrem vnitra řízením projektu.</p> <p>Administrace projektu je vykonávána asistenty a finančním manažerem, a to zejména prostřednictvím monitorovacích zpráv a žádostí o platbu.</p>	<p>Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023</p>

	V rámci této klíčové aktivity je organizován nábor členů realizačního týmu všech úrovní, je zajišťován soulad kvalifikace členů realizačního týmu s cíli projektu, dále je zajišťován soulad obsazení jednotlivých pozic s plánem činností a dílčími harmonogramy projektu.	
2	Sebeevaluace Popis aktivity a jejího plnění: Tato klíčová aktivita zahrnuje zpracování 3 evaluačních studií - vstupní, průběžné a závěrečné. Vstupní a průběžná evaluační studie již byly vyhotoveny. Cílem vstupní a průběžné evaluace bylo zejména procesní zhodnocení nastavení a realizace projektu. Vstupní a průběžná evaluace obsahují manažerská shrnutí, hlavní závěry a doporučení z procesní části evaluace. Cílem závěrečné evaluační zprávy je především zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu. Jde o tuto zprávu. Termín vyhotovení závěrečné projektové evaluační zprávy je 15. 5. 2023.	Předpoklad bude splněno k 15. 5. 2023
3	Realizace a koordinace aktivit vedoucích k naplnění specifických cílů Implementačních plánů Strategického rámce Popis aktivity a jejího plnění: Tato klíčová aktivita spočívá: <ul style="list-style-type: none"> - v realizaci aktivit směřujících k plnění jednotlivých specifických cílů / projektových okruhů Strategického rámce popsaných podrobně v Implementačních plánech strategických cílů; - zpracování podkladů, informací, stanovisek, návrhů řešení problémů, které nejsou explicitně uvedeny v aktivitách Implementačních plánů, ale jejich zpracování a projednávání je důležité k naplnění stanovených cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy; - v koordinaci činností v rámci strategických a specifických cílů; - v zajištění provázanosti aktivit na další strategické a specifické cíle a jejich synergie. V současné době probíhá realizace a koordinace aktivit vedoucích k naplnění specifických cílů Implementačních plánů Strategického rámce blíže popsaných ve zprávě o realizaci č. 22.	Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023
4	Monitorování a hodnocení plnění opatření / aktivit specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce Popis aktivity a jejího plnění: Tato klíčová aktivita má především za úkol zaměřit se na monitorování a hodnocení přínosů, dopadů a změn souvisejících s realizací jednotlivých opatření / aktivit vedoucích k naplnění specifických a strategických cílů. Členové realizačního týmu podílející se na této klíčové aktivitě zpracovávají výroční zprávy o stavu veřejné správy a evaluační zprávy o realizaci Implementačních plánů Strategického rámce. Nedílnou součástí této aktivity je taktéž identifikace potřeb úprav nebo změn v aktivitách naplňujících specifické a strategické cíle Strategického rámce. V současné době probíhá příprava výroční zprávy o stavu veřejné správy za rok 2022, informace o plnění Implementačních plánů Strategického rámce za rok 2022 a závěrečné evaluace Strategického rámce.	Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023
5	Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014+ Popis aktivity a jejího plnění: Mezi hlavní činnosti této klíčové aktivity patří zejména: <ul style="list-style-type: none"> - příprava prezentací a podkladů pro informování laické i odborné veřejnosti o plnění Strategického rámce; - psaní odborných článků, tiskových zpráv, hlídání komunikačního kanálu Strategického rámce a požadavků na publicitu z něj vyplývajících; - příprava a realizace konferencí veřejné správy; - propagace projektu interně i směrem k vnějším aktérům. V souvislosti s prodloužením projektu do 30. 6. 2023 byly do projektu přidány nové výstupy k propagaci a osvětě v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014-2023. Jedná se o přidání ročníků Konference Moderní veřejná správa 2021-2023, ale i o nové články informujících o naplňování cílů Strategického rámce. V současné době probíhá příprava sedmého ročníku Konference Moderní veřejná správa. V příloze č. 3 je uveden souhrn článků k projektu nebo ve vazbě na propagaci aktivit Strategického rámce (celkem 244 článků). Přičemž 45 článků projekt v textu zmiňoval a 6 z nich bylo zaměřeno přímo na informování o stavu naplňování projektu.	Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023
6	Tvorba koncepce veřejné správy 2020+ Popis aktivity a jejího plnění: Hlavní náplní této klíčové aktivity byla příprava nového koncepčního dokumentu pro oblast veřejné správy, který byl předložen vládě v roce 2020. Jedná se o základní strategický dokument určující vizi směřování veřejné správy v následujícím období. Jeho koncepce odráží výsledky plnění aktivit a opatření Strategického	Splněno k 20. 5. 2020

	<p>rámce a navazuje na něj. Stanovuje strategické cíle dalšího rozvoje a identifikuje opatření naplňující tuto vizi.</p> <p>Ke schválení koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030 došlo usnesením vlády č. 562 ze dne 22. května 2020. V současné době probíhají činnosti k implementaci Koncepce - schází se pracovní skupina k realizaci Koncepce a hodnotí se plnění koncepce.</p>	
7	<p>Analýza právního řádu ČR za účelem identifikace obsoletních právních předpisů (SC 1.2)</p> <p>Popis aktivity a jejího plnění: Aktivita zařazena v rámci změny projektu č. 25 schválenou dne 14. 6. 2019 s předpokládaným harmonogramem realizace 9/2019 – 6/2023.</p> <p>Cílem činnosti bylo provedení analýzy právního řádu České republiky, která se zaměřila na existenci obsoletních právních předpisů (právních předpisů formálně platných, ale nepoužívaných, byť formálně nezrušených), které představují zátěž pro moderní právní řád 21. století. Obsoletní, pro adresáta práva tudíž nerelevantní právní předpisy, by se do určité míry stala zátěží rovněž pro nově budovaný systém e-Sbírka, jehož součástí se mají stát všechny platné právní předpisy vyhlášené ve Sbírce zákonů a ekvivalentních předchozích sbírkách. Obsoletní právní předpisy následně mají být předepsaným způsobem zrušeny. V rámci této aktivity došlo k realizaci veřejné zakázky, kdy vybraný dodavatel identifikoval obsoletní právní předpisy. Následně proběhla fáze verifikace a příprava a projednávání návrhu zákona, který identifikované obsoletní právní předpisy explicitně zruší.</p> <p>Aktivita navazuje na specifický cíl 1.2 Snižování regulatorní zátěže. Zrušení řady právních předpisů, které již dlouhodobě nejsou využívány, výrazně přispěje ke snížení regulatorní zátěže veřejné správy a bude mít velmi pozitivní dopad i na samotné občany.</p> <p>Plnění aktivity bude probíhat až do konce projektu, tedy do 30. 6. 2023. Veřejná zakázka již byla realizována. Byly dokončeny práce na tvorbě návrhu zákona o zrušení obsoletních právních předpisů, který byl postoupen ke schválení v rámci legislativního procesu.</p>	<p>Předpoklad bude splněno k 30. 6. 2023</p>

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Vyhodnocení indikátoru počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) je v kapitole 2.3. Přehled těchto dokumentů včetně odkazu, kde je možné dokument stáhnout je v příloze č. 1. Následující tabulka vyhodnocuje indikátor – účastníci školení dle jednotlivých ZOR. Jde o celkový počet účastníků (indikátor 6 00 00) a Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti (indikátor 6 26 00).

Tab. 35 Počet účastníků školení dle jednotlivých ZOR

ZOR	Název školení	Indikátor 6 00 00	Indikátor 6 26 00
9	Zastupitel v kurzu	233	233
12	Zastupitel v kurzu II	438	437
14	školení v oblasti podpory řízení kvality ÚSC	25	0
16	Zastupitel kurzu III	92	92
19	školení Srozumitelný úřad	7	7
20	Zastupitel v kurzu V	71	71
22	školení Srozumitelný úřad	41	41
celkem		907	881

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Následující tabulka vyhodnocuje plnění indikátorů projektu (byly stanoveny 4 indikátory).

Tab. 36 Shrnutí realizace projektu – plnění indikátorů k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023

Kód indikátoru	Název	Splněno k ZOR 22 (28. 2. 2023)	Cílová hodnota	Stav plnění
6 80 00	Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření	1	1	Splněno
6 00 00	Celkový počet účastníků ¹⁴	907	530	Splněno
6 26 00	Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti ¹⁵	881	505	Splněno
8 05 00	Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních) ¹⁶	72	80	Předpoklad bude k 30. 6. 2023 splněno

Zdroj: autoři dle podkladů k projektu a informací členů týmu

Z hlediska indikátoru 8 05 00 (Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů) je dle vyjádření projektového týmu k datu hodnocení závěrečné evaluace **rozpracováno dalších 8 dokumentů**. U každého z nich je uvedeno, zda do 30. 6. lze očekávat, že bude zahrnut mezi indikátory.

- Název: Závěrečná evaluační zpráva projektu Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.
 - Stav: Jde o tento dokument. Termín dokončení je do 15. 5. 2023
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- Název: Závěrečná evaluace Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020
 - Stav: Dokument je rozpracován. Termín dokončení je do 30. 6. 2023
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- Název: Aplikační příručka CAF 2020 pro ÚSC
 - Stav: Dokument je rozpracován. Termín dokončení je do 30. 6. 2023.

¹⁴ Celkový počet osob/účastníků (zaměstnanců, pracovníků implementační struktury, osob cílových skupin apod.), které v rámci projektu získaly jakoukoliv formu podpory, bez ohledu na počet poskytnutých podpor. Každá podpořená osoba se v rámci projektu započítává pouze jednou bez ohledu na to, kolik podpor obdržela. Podpora je jakákoliv aktivita financovaná z rozpočtu projektu, ze které mají cílové skupiny prospěch, podpora může mít formu např. vzdělávacího nebo rekvalifikačního kurzu, stáže, odborné konzultace, poradenství, výcviku, školení, odborné praxe apod.

¹⁵ Účastníci intervence ESF, kteří získali potvrzení o kvalifikaci v rámci účasti na ESF projektu. Potvrzení o kvalifikaci je uděleno na základě formálního prověření znalostí, které ukázalo, že účastník získal kvalifikaci dle předem nastavených standardů. V rámci výzev může být specifikováno, jaké druhy kvalifikací a potvrzení kvalifikací jsou přípustné pro naplňování indikátoru v dané výzvě. Účastník je v indikátoru započítán pouze jednou bez ohledu na počet získaných kvalifikací. „Po ukončení své účasti“ znamená do doby čtyř týdnů od data ukončení účasti na projektu.

¹⁶ Počet napsaných a zveřejněných analýz, evaluací (interních i externích), koncepcí, strategií, studií, závěrečných zpráv z výzkumů a obdobných dokumentů, které byly vytvořeny za finanční podpory ESI fondů. „Napsaný“ znamená vytvoření obsahu materiálu (tj. nejedná se o počet kopií, které byly vytisknuty). „Zveřejněný“ znamená, že jsou zveřejněné na centrálních stránkách relevantních fondů, na stránkách příjemce, anebo jsou dohledatelné pomocí obvyklých internetových vyhledávačů. K tomu, aby byl dokument započítán do indikátoru jako jedna jednotka, je třeba, aby byl jak napsaný, tak zveřejněný. V případě více samostatných výstupů je možno započítat každý výstup samostatně. Započítávají se dokumenty vytvořené interně i externě.

- Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- 4. Název: Brožura k participaci
 - Stav: Dokument je rozpracován. Termín dokončení je do 30. 6. 2023.
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- 5. Název: Analýza automatizace a robotizace
 - Stav: Dokument je rozpracován. Termín dokončení je do 30. 6. 2023
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- 6. Název: Analytické zhodnocení problémů v řízení přenesené působnosti
 - Stav: Dokument je rozpracován. Termín dokončení je do 30. 6. 2023
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- 7. Název: Analytické zhodnocení systému inovací veřejných politik
 - Stav: Dokument byl již finalizován a zveřejněn: <http://www.kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2022/07/Anal%C3%BDza-inovac%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-VS.pdf>. Bude předložen na dalším jednání ŘVM pro informaci.
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano
- 8. Název: Studie k systému sběru dat
 - Stav: Dokument je dopracován. Akceptace proběhla 7. 3. 2023.
 - Předpoklad započítání k indikátorům k 30. 6. 2023: Ano

Další významné informace k realizaci projektu:

1. Podrobné informace k realizaci projektu je možné najít ve zprávách o realizaci projektu (ZOR), k dispozici je ZOR číslo 1 až 22 (k 28. 2. 2023) a poslední ZOR 23 bude k 30. 6. 2023.
2. Podrobné informace k čerpání rozpočtu projektu je možné najít v žádostech o platbu (ŽOP), číslo 1 až 22 (k 28. 2. 2023) a ŽOP 23 (k 30. 6. 2023). Finanční údaje jsou sledovány měsíčně – do vedení je předložen měsíční „Report o stavu projektu“.
3. Podrobné informace ke změnám projektu je možné najít v žádostech o změnu (ŽOZ), číslo 1 až 39 (k 28. 2. 2023).
Výstupy projektu v rámci indikátoru číslo 8 05 00 jsou ke stažení na: <http://kvalitavs.cz/>; <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx>
4. Tato zpráva není evaluační zprávou Strategického rámce (ta je zpracována samostatně s termínem zpracování do 30. 6. 2023), ale závěrečnou evaluační zprávou projektu „Implementační jednotka SRR VS“. Ke Strategickému rámci jsou mimo jiné k dispozici tři průběžné evaluační zprávy a každoroční informace o realizaci implementačních plánů¹⁷.

¹⁷ Dostupné na stránkách Ministerstva vnitra: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>

4 ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

4.1 Odpověď na evaluační otázku č. 1

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.1. Evaluační otázka zní „**Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad, s doporučením**“ (doporučení viz kapitola 5). **Projekt pomohl vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 4 předpokladů:

1. Počet obsazených pozic (jak celkem, tak u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy) byl v počátcích projektu nízký, postupně se situace zlepšovala. K 31. 10. 2021 se podařilo obsadit 100 % pozic, pak obsazenost s ohledem na blížící se konec projektu klesala. Služební zákon a jeho způsob uplatňování prodlužoval proces výběru zaměstnanců. Z hlediska výběru a přijímání zaměstnanců byla přijata v rámci projektu řada opatření, včetně změn projektu, aktivní personální práce, které se na plnění cílů projektu pozitivně odrazily. I přes uvedené problémy a také díky přijímaným opatřením byl projekt realizován dle plánu (upraveného plánu) a byly vytvořeny požadované výstupy.
2. V rámci projektu byla prověřována odbornost jak při výběru a adaptačním procesu, tak průběžně v rámci plnění úkolů. Tento postup lze považovat za adekvátní k ověření hodnocení odborných kapacit v rámci projektu.
3. Z celkového počtu 53 vytvořených pracovních pozic bude zachováno 30 personálních kapacit na jiných pracovních místech (56,6 %) a 23 míst (43,4 %) zanikne bez náhrady. Na vytvoření předpokladů pro zachování odborné kapacity po skončení projektu má klíčový podíl Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, kde z celkového počtu 28 pozic bude zachováno 18 míst, tedy 64,3 %, a to díky velké snaze najít financování z projektů. Díky financování ze státního rozpočtu bude zachováno pouze 14 personálních kapacit, z toho 2 u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. To lze z hlediska udržení odborné kapacity považovat za problém a v této věci je navrženo doporučení pro obdobné projekty (viz kapitola 5): Zajistit v dalších projektech lépe udržitelnost míst.
4. Na základě vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace lze konstatovat, že doporučení ve vazbě na evaluační otázku č. 1 byla v nezbytném rozsahu realizována.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku. Doporučení jsou uvedena v kapitole 5.

Tab. 37 Odpověď na evaluační otázku č. 1

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	Ano bez výhrad, s doporučením.	Projekt pomohl vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, je navrženo 1 doporučení (viz kapitola 5), které má nezávazný charakter.

Zdroj: autoři

4.2 Odpověď na evaluační otázku č. 2

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.2. Evaluační otázka zní „**Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad, s doporučením**“ (doporučení viz kapitola 5). **Projekt pomohl zajistit dostatečné množství podkladů pro rozhodování dvou rad vlády a čtyř řídicích výborů.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 4 předpokladů:

1. Prověření počtu zasedání, počtu projednávaných bodů a počtu usnesení: Do rad a jejich řídicích výborů byl předložen významný počet materiálů. Prověřované období bylo od začátku projektu (1. 8. 2015) do 31. 12. 2022. Počty zasedání, počet projednávaných bodů a počet usnesení byl prověřován u 2 rad vlády a 4 řídicích výborů. Do řídicích výborů a rad vlády zpracovával podklady převážně Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Počty jsou pro posuzování důležité z hlediska významných nároků na odbornou kapacitu týkající se přípravy podkladů v rámci projektu.
2. Prověření postupu přípravy a připomínkování podkladů: Zvoleným postupem byla zajišťována dostatečná kvalita podkladů předkládaných do řídicích výborů a rad vlády. Tímto postupem byly také eliminovány rizika a bariéry, které při přípravě podkladů a metodických dokumentů vznikají. S ohledem na skutečnost, že vedoucí a další klíčoví zaměstnanci budou pokračovat v Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, lze tento přístup k přípravě a připomínkování dokumentů považovat za udržitelný z dlouhodobého hlediska. Lze očekávat, že bude mít pozitivní dopad na tvorbu podkladů pro řídicí výbory a rady vlády po skončení projektu.
3. Prověření zápisů z hlediska identifikace nekvalitních podkladů: Byly analyzovány všechny zápisy, přičemž podrobněji byl zkoumán náhodně vybraný vzorek 30 % všech zápisů. Na vzorku zápisů z obou rad a čtyřech výborů bylo prověřeno, že nebyly identifikovány žádné zmínky o nekvalitně zpracovaných podkladech, a to ani z hlediska vrácení materiálu jako

nekvalitní nebo stížnosti na kvalitu materiálu. S ohledem na postup popsany v bodě B byl zajištěn systematický postup přípravy a připomínkování materiálů. Funkční systém přípravy a připomínkování podklad lze považovat v této věci za klíčový znak kvality.

4. Vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů: V rámci hodnocení byly stanoveny 2 znaky: (1) zda dokument prošel připomínkovým řízením (případně, zda je v dokumentu o tomto připomínkovém či recenzním řízení zmínka), (2) zda byl dokument veřejně přístupný k datu hodnocení. Pomocí těchto dvou znaků kvality bylo prověřeno 72 dokumentů, které mají charakter indikátoru. Všechny prověřované dokumenty naplňují oba znaky kvality. Nicméně je zde navrženo doporučení, aby se pokračovalo i do budoucna ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů a aby se u vybraných metodik nebo příruček (dokumentů s ISBN) zvážilo recenzní (oponentní) řízení dvěma recenzenty (alespoň jeden externí). Recenzní řízení je při tvorbě příruček nebo školících materiálů považováno za standardní. Přínosem je, že zvyšuje kvalitu daného dokumentu (a to jak z hlediska odbornosti, tak srozumitelnosti a využitelnosti v praxi). Na druhé straně je nutné uvést, že nese finanční náklady (za jednu externí recenzi cca 2 tis. Kč).

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku. Doporučení jsou uvedena v kapitole 5.

Tab. 38 Odpověď na evaluační otázku č. 2

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?	Ano bez výhrad, s doporučením.	Projekt pomohl zajistit dostatečné množství podkladů pro rozhodování rad a řídicích výborů. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, je navrženo 1 doporučení (viz kapitola 5), které má nezávazný charakter.

Zdroj: autoři

4.3 Odpověď na evaluační otázku č. 3

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.3. Evaluační otázka zní „**Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad**“. **Dokumenty přispěly k naplňování cílů Strategického rámce, byly v dostatečné míře srozumitelné a využitelné v praxi.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 3 předpokladů:

1. Počet napsaných a zveřejněných dokumentů (indikátor): Hodnota indikátoru byla zvyšována při změnách projektu z hodnoty 37 (rok 2015), na 45 (rok 2017), následně na 79 (rok 2019) a konečnou hodnotu 80 (rok 2022). K 31. 10. 2022 (a též k 28. 2. 2023) bylo napsáno a zveřejněno 72 dokumentů. S ohledem na rozpracovanost dokumentů (viz část 3) lze předpokládat, že cílová hodnota indikátoru bude do konce projektu dosažena.
2. Hodnocení srozumitelnosti: Ověření srozumitelnosti bylo provedeno na vzorku dokumentů. Tři publikace z pěti byly hodnoceny jako plně srozumitelné (hodnocení 1), jedna jako srozumitelná (hodnocení 2) a jedna jako hůře srozumitelná (hodnocení 3). Celkové hodnocení vyšlo 1,6. Na vzorku publikací byla srozumitelnost dokumentů potvrzena. Ověření srozumitelnosti vybraných školících materiálů též proběhlo pomocí dotazníku u účastníků školení - 75% účastníků hodnotilo srozumitelnost známkou 1 a 23% známkou 2.
3. Využitelnost v praxi: Nejcitovanějším dokumentem je dokument „Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí“. Tato publikace vydaná v roce 2018 byla dle databáze Google Scholar ke dni sběru informací citována ve třiceti jiných publikacích a je tak v současnosti dokumentem nejvíce využívaným v praxi. Z hlediska citovanosti pak následuje "Koncepte klientsky orientovaná veřejná správa 2030" s deseti citacemi a "Vádemékum ke zkoušce" s devíti citacemi. Z provedeného šetření vyplývá, že vytvořené dokumenty jsou využívány v praxi. Ověření využitelnosti v praxi vybraných školících materiálů též proběhlo pomocí dotazníku u účastníků školení – 59 % účastníků hodnotilo využitelnost známkou 1 a 34 % známkou 2.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku.

Tab. 39 Odpověď na evaluační otázku č. 3

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?	Ano bez výhrad.	Dokumenty přispěly k naplňování cílů Strategického rámce, byly v dostatečné míře srozumitelné a využitelné v praxi. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady a ani doporučení.

Zdroj: autoři

4.4 Odpověď na evaluační otázku č. 4

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.4. Evaluační otázka zní „**Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. **„Ano bez výhrad, s doporučením“** (doporučení viz kapitola 5). **Konference byly užitečné z pohledu jejich účastníků.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 3 předpokladů:

1. Hodnocení užitečnosti konferencí z hlediska počtu účastníků, přednášejících, přednášek: V letech 2016 až 2021 bylo realizováno celkem 12 konferenčních dnů, kterých se zúčastnilo celkem 1968 účastníků, kteří si vyslechli 315 přednášek od domácích i zahraničních přednášejících odborníků. Během celého období se podařilo udržet zájem přednášejících a zejména účastníků. S ohledem na rozsah programu a počet účastníků je možné konference považovat za užitečné.
2. Hodnocení užitečnosti konferencí Moderní veřejná správa z pohledu účastníků: Hodnocení spokojenosti účastníků konferencí Moderní veřejná správa bylo provedeno v roce 2017 a v roce 2018 ve vybraných parametrech. V dalších letech šetření nebyla provedena, případně provedena byla, ale s malou návratností dotazníků.
3. Vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace: Na základě vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace lze konstatovat, že doporučení ve vazbě na evaluační otázku č. 4 (pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů – konference, vybrané metodiky, na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření) byla v nezbytném rozsahu realizována. Nicméně je formulováno doporučení, aby došlo u konferencí a vzdělávání k posílení zpětné vazby od účastníků.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku. Doporučení jsou uvedena v kapitole 5.

Tab. 40 Odpověď na evaluační otázku č. 4

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?	Ano bez výhrad, s doporučením.	Konference byly užitečné z pohledu jejich účastníků. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, je navrženo 1 doporučení (viz kapitola 5), které má nezávazný charakter.

Zdroj: autoři

4.5 Odpověď na evaluační otázku č. 5

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.5. Evaluační otázka zní „Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: **Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. **„Ano bez výhrad, s doporučením“** (doporučení viz kapitola 5). **Lze konstatovat, že výběr byl adekvátní.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 3 předpokladů:

1. Hodnocení výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce: V rámci přípravy (respektive zpracování) koncepce nebyla zpracována analýza aktérů, která by vyhodnotila adekvátní složení pracovní skupiny. Výběr členů pracovní skupiny byl stanoven ve vazbě na nejdůležitější připomínková místa dokumentů do vlády. Tyto instituce (převážně ministerstva) byly oficiálně osloveny a delegovaly do pracovní skupiny svého zástupce. V tomto smyslu je složení pracovní skupiny spíše „úřednické“ a ve skupině je relativně málo zástupců zainteresovaných stran (aktérů) nebo veřejnosti (fakticky jen 4 osoby – Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace tajemníků). S ohledem na tuto skutečnost bude formulováno doporučení, aby se zvážilo rozšíření pracovní skupiny pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. Národní síť Zdravých měst).
2. Možnosti a rozsah zapojení veřejnosti a dalších aktérů – dotazníkové šetření a počet prezentací připravované koncepce: Za účelem zjištění názoru veřejnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které ale mělo malou návratnost. Též byly využity informace s obdobně zaměřených šetření. V letech 2018 až 2019 byly informace k přípravě nebo samotné strategii KOVES prezentovány na 22 akcích, z toho 6 bylo zaměřeno na samosprávy, 2 akce (konference Moderní veřejná správa) umožňovaly účast veřejnosti. Veřejné projednávání KOVES nebylo provedeno (není povinné). Lze konstatovat, že veřejnost měla možnost se do zpracování koncepce zapojit, rozsah zapojení byl malý. S ohledem na to bude formulováno doporučení týkající se vytvoření podmínek a návrhu postupů pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny a podobně).
3. Vypořádání připomínek v rámci připomínkového řízení před předložením do vlády: Z dokumentu k vypořádání připomínek plyne, že se do připomínkového řízení zapojilo 46 institucí (připomínkových míst), z toho 15 nemělo připomínky, a to včetně Hlavního města Prahy a Svazu měst a obcí ČR. Devět krajů a Sdružení místních samospráv mělo alespoň 1 zásadní připomínku. Jak z vypořádání plyne, celkový počet připomínek byl 162 z toho 61 (38%) bylo zásadních. Ze zásadních připomínek nebylo 7 (4%) akceptováno, z čehož lze usoudit, že na Koncepti byla nalezena rozsáhlá shoda.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku. Doporučení jsou uvedena v kapitole 5.

Tab. 41 Odpověď na evaluační otázku č. 5

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
------------------	------------------------------	----------

Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	Ano bez výhrad, s doporučením.	Lze konstatovat, že výběr byl adekvátní. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, jsou navržena 2 doporučení (viz kapitola 5), která mají nezávazný charakter.
--	---	---

Zdroj: autoři

4.6 Odpověď na evaluační otázku č. 6

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.6. Evaluační otázka zní „Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: **Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad, s doporučením**“ (doporučení viz kapitola 5). **Analytická fáze přípravy koncepce odpovídala potřebám.** Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 2 předpokladů:

1. Hodnocení procesu přípravy KOVES – jednání pracovní skupiny: Z dostupných materiálů je patrné, že příprava KOVES probíhala systematicky, byly překonávány běžné překážky, které provází přípravu každé důležité koncepce. Nad rámec běžných potíží nebyly v rámci evaluace identifikovány žádné problémové aspekty. Z hlediska procesu přípravy lze konstatovat, že příprava odpovídala potřebám.
2. Hodnocení KOVES v její analytické a prognostické části: Evaluátor vyhodnotil analytickou a prognostickou část KOVES (včetně registru rizik) a lze konstatovat, že odpovídá potřebám. Problémové oblasti, stejně jako postup plnění strategie, by měly být ověřovány v rámci průběžných evaluací (průběžné evaluace jsou požadovány usnesením vlády). Bude formulováno doporučení, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design – model změny, návrh evaluačních otázek atd.).

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku.

Tab. 42 Odpověď na evaluační otázku č. 6

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?	Ano bez výhrad, s doporučením.	Analytická fáze přípravy koncepce odpovídala potřebám. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady, je navrženo 1 doporučení (viz kapitola 5), které má nezávazný charakter.

Zdroj: autoři

4.7 Odpověď na evaluační otázku č. 7

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.7. Evaluační otázka zní: „**Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad**“. Implementační jednotka měla při meziresortní komunikaci formulace cílů **dostatečnou roli**. Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 2 předpokladů:

1. Hodnocení role implementační jednotky – organizační řád: Implementační jednotku zajišťuje Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Role odboru je vymezena v platném organizačním řádu Ministerstva vnitra v článku 45 a role je v organizačním řádu ve vazbě na KOVES vymezena dostatečně.
2. Hodnocení role dle Zpráv o realizaci a role v Pracovní skupině pro KOVES: Lze konstatovat, že role Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů byla nastavena adekvátně.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku.

Tab. 43 Odpověď na evaluační otázku č. 7

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Zhodnoťte roli Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce 2020+: Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?	Ano bez výhrad.	Implementační jednotka měla při meziresortní komunikaci formulace cílů dostatečnou roli. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady a ani doporučení

Zdroj: autoři

4.8 Odpověď na evaluační otázku č. 8

Evaluační zjištění jsou uvedena v kapitole 2.8. Evaluační otázka zní „**Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?**“

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 1.4. „**Ano bez výhrad**“. Lze konstatovat, že projekt naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti. Projekt pomohl vyřešit tento problém, což bylo ověřeno vyhodnocením 5 předpokladů:

1. Kritérium účelnosti bylo naplněno (respektive bude naplněno k 30. 6. 2023). Sedm stanovených aktivit projektu bylo v potřebném rozsahu realizováno. V kapitole 3 je uvedeno plnění indikátorů k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023. Je předpoklad, že indikátory budou k 30. 6. 2023 splněny. Zejména s ohledem na zpracování KOVES je možné přepokládat, že projekt přinesl a ještě přinese očekávané dopady.
2. Lze konstatovat, že kritérium účinnosti bylo naplněno. Byly sice identifikovány aspekty, které účinnost mohly zvýšit, ale projektový tým na ně neměl vliv.
3. Evaluace se prioritně nezaměřuje na finanční stránku projektu, hospodárnost byla hodnocena na vzorku činností ve 3 oblastech: (a) Lidské zdroje a jejich obsazenost, (b) Veřejné zakázky, (c) Analýza jednotlivých položek rozpočtu a jejich čerpání. Z hlediska úspěšnosti (hospodárnosti) nebyly evaluátorem identifikovány žádné důkazy nevhodného jednání. Lze předpokládat, že kritérium hospodárnosti bylo naplněno.
4. Problematika užitečnosti byla posuzována zejména v evaluačních otázkách č. 2, 3 a 4 (včetně formulace dvou doporučení). Evaluátor identifikoval další drobné náměty, které by mohly vést ke zvýšení užitečnosti. Lze konstatovat, že kritérium užitečnosti bylo naplněno.
5. Lze konstatovat, že projekt naplnil kritérium udržitelnosti – přínosy projektu (zejména koncepce KOVES, ostatní zpracované a zveřejněné dokumenty) budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a projekt pro to vytvořil nezbytné předpoklady.

Následující tabulka rekapituluje odpověď na evaluační otázku.

Tab. 44 Odpověď na evaluační otázku č. 8

Evaluační otázka	Odpověď dle škály v bodě 1.5	Komentář
Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspěšnosti, užitečnosti a udržitelnosti?	Ano bez výhrad.	Lze konstatovat, že projekt naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspěšnosti, užitečnosti a udržitelnosti. Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady a ani doporučení

Zdroj: autoři

5 NÁVRH DOPORUČENÍ

Na základě evaluačních zjištění (kapitola 2), shrnutí projektu (kapitola 3) a odpovědi na evaluační otázky (kapitola 4) jsou formulována tato doporučení:

1) Zajistit v dalších obdobných projektech lépe udržitelnost míst.

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 1, zjištění C, dopad po skončení projektu – rozsah zachování kapacity.

Komentář:

Z celkového počtu 53 vytvořených pracovních pozic bude zachováno 30 personálních kapacit na jiných pracovních místech (56,6 %) a 23 míst (43,4 %) zanikne bez náhrady. Na vytvoření předpokladů pro zachování odborné kapacity po skončení projektu má klíčový podíl Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, kde z celkového počtu 28 pozic bude zachováno 18 personálních kapacit, tedy 64,3 %, a to díky velké snaze najít financování z projektů. Díky financování ze státního rozpočtu bude zachováno pouze 14 personálních kapacit, z toho 2 u Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. To lze z hlediska udržení odborné kapacity považovat za problém a v této věci bude navrženo doporučení pro obdobné projekty.

2) Pokračovat ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů, u metodika a příruček (dokumentů s ISBN) zvážit recenzní (oponentní) řízení recenzenty.

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 2, zjištění D, vyhodnocení znaků kvality u napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů.

Komentář:

Kvalita těchto materiálů byla zajišťována pomocí postupu uvedenému na obrázku č. 4 - pomocí dvojfázového připomínkování. V první fázi šlo o připomínkování zadání, ve druhé fázi samotného již zpracovaného dokumentu. Připomínkové řízení tak bylo identifikováno jako klíčový znak kvality. Kvalitu dokumentů do budoucna by mohlo zvýšit, kdyby procházely také externím recenzním řízením (například dvěma recenzenty).

3) Posílit u konferencí a vzdělávání zpětnou vazbu.

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 4, zjištění C, vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace.

Komentář:

Na základě vyhodnocení doporučení z průběžné evaluace lze konstatovat, že doporučení ve vazbě na evaluační otázku č. 4 (pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů – konference, vybrané metodiky, na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření) byla v nezbytném rozsahu realizována. Nicméně je formulováno doporučení, aby došlo u konferencí a vzdělávání k posílení zpětné vazby od účastníků.

4) Zvážit rozšíření pracovní skupiny pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. Národní síť Zdravých měst).

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 5, zjištění A, hodnocení výběru a zapojení zainteresovaných aktérů do pracovní skupiny pro tvorbu koncepce.

Komentář:

V rámci přípravy (respektive zpracování) koncepce nebyla zpracována analýza aktérů, která by vyhodnotila adekvátní složení pracovní skupiny. Výběr členů pracovní skupiny byl stanoven ve vazbě na nejdůležitější připomínková místa dokumentů do vlády. V tomto smyslu je složení pracovní skupiny spíše „úřednické“ a ve skupině je relativně málo zástupců zainteresovaných stran nebo veřejnosti (fakticky jen 4 osoby – Asociace krajů, Svaz měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace tajemníků). S ohledem na tuto skutečnost je formulováno doporučení, aby se zvážilo rozšíření pracovní skupinu pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. Národní síť Zdravých měst).

5) Vytvořit podmínky a navrhnout postupy pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny atd.).

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 5, zjištění B, možnosti a rozsah zapojení veřejnosti a dalších aktérů – dotazníkové šetření a počet prezentací koncepce

Komentář:

Za účelem zjištění názoru veřejnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které ale mělo malou návratnost. V letech 2018 až 2019 byly informace k přípravě nebo samotné strategii KOVES prezentovány na 22 akcích, z toho 6 bylo zaměřeno na samosprávy, 2 akce (konference Moderní veřejná správa) umožňovaly účast veřejnosti. Veřejné projednávání KOVES nebylo provedeno (není povinné). Lze konstatovat, že veřejnost měla možnost se do zpracování koncepce zapojit, rozsah zapojení byl malý. S ohledem na to je formulováno doporučení týkající se vytvoření podmínek a návrhu postupů pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, využití fokusní skupiny a podobně).

6) Stanovit u KOVES, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design – model změny, návrh evaluačních otázek atd.).

Více informací viz zjištění k evaluační otázce č. 6, zjištění B, hodnocení KOVES v její analytické a prognostické části.

Komentář:

Problémové oblasti, stejně jako postup plnění strategie by měly být ověřovány v rámci průběžných evaluací (průběžné evaluace jsou požadovány usnesením vlády). Je formulováno doporučení, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design – model změny, návrh evaluačních otázek atd.).

ZÁVĚR

Shrnutí a obsah evaluační zprávy

Tato evaluační zpráva je **závěrečnou evaluací** projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125. Realizátorem projektu a příjemcem dotace je Ministerstvo vnitra. Evaluační zpráva je zpracována ke **stavu projektu k datu 28. 2. 2023** s výhledem plnění indikátorů projektu do 30. 6. 2023 (tedy do konce projektu). **Je nutné zdůraznit, že tato zpráva není evaluační zprávou Strategického rámce** (ta je zpracována samostatně), ale závěrečnou evaluační zprávou projektu „Implementační jednotka SRR VS“.

Závěrečná evaluace se opírá o stanovenou metodiku řešení a odpovídá na evaluační otázky, které byly stanoveny v průběžné evaluaci. **Cílem závěrečné evaluace** bylo pomocí evaluačních otázek zhodnotit dosažení výstupů projektu (zejména splnění indikátorů projektu, cílů projektu) a v přiměřeném rozsahu zhodnotit dopady projektu. Evaluační **zpráva obsahuje** manažerská shrnutí a je rozčleněna včetně úvodu a závěru do sedmi kapitol. První kapitola je metodologií řešení. Druhá kapitola zachycuje evaluační zjištění. Ve třetí je shrnutí realizace projektu. Čtvrtá odpovídá na evaluační otázky a pátá je návrhem doporučení.

Hlavní evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky a návrh doporučení:

Na základě provedených šetření je možné konstatovat, že projekt (přes značné potíže týkající se obsazování pozic vhodnými a odborně zdatnými uchazeči) **byl realizován díky prováděným opatřením v souladu s plánem, lze očekávat, že budou do 30. 6. 2023 dosaženy plánované výstupy a jsou naplňovány předpoklady tak, aby projekt dosáhl dopadů (přínosů).**

Hlavní evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky a přehled **šesti doporučení** je v následující tabulce. Hlavní evaluační zjištění jsou pro každou evaluační otázku shrnuta v kapitole 4, doporučení jsou komentována v kapitole 5. **Doporučení navržená v rámci evaluace mají s ohledem na charakter evaluačních zjištění jen nezávazný charakter.**

Tab. 45 Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a přehled doporučení

Č	Evaluační otázka	Hlavní evaluační zjištění, odpověď na otázku / doporučení
1	Pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?	Projekt pomohl vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit. Ano bez výhrad, s doporučením (1) Zajistit v dalších obdobných projektech lépe udržitelnost míst
2	Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RVVS/RVIS a její ŘV?	Projekt pomohl zajistit dostatečné množství podkladů pro rozhodování rad a řídicích výborů. Ano bez výhrad, s doporučením

		(2) Pokračovat ve vytvořeném systému připomínkování dokumentů, u metodika a příruček (dokumentů s ISBN) zvážit recenzní (oponentní) řízení recenzenty
3	Do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS: 3a. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení srozumitelné? 3b. Byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?	Dokumenty přispěly k naplňování cílů Strategického rámce, byly v dostatečné míře srozumitelné a využitelné v praxi. Ano bez výhrad
4	Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků: Byly konference užitečné z pohledu jejich účastníků?	Konference byly užitečné z pohledu jejich účastníků. Ano bez výhrad, s doporučením (3) Posílit u konferencí a vzdělávání zpětnou vazbu
5	Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+: Byl výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+ vhodný a adekvátní?	Lze konstatovat, že výběr byl adekvátní. Ano bez výhrad, s doporučením (4) Zvážit rozšíření pracovní skupinu pro KOVES o další zástupce zainteresovaných stran (např. NSZM). (5) Vytvořit podmínky a navrhnout postupy pro větší možnost zapojení veřejnosti (například veřejné projednávání, fokusní skupiny atd.).
6	Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+: Odpovídala analytická a prognostická fáze přípravy koncepce veřejné správy 2020+ potřebám?	Analytická fáze přípravy koncepce odpovídala potřebám. Ano bez výhrad, s doporučením (6) Stanovit u KOVES, aby v rámci první evaluace dle usnesení vlády byla řešena metodika evaluací (evaluační design – model změny, návrh evaluačních otázek atd.)
7	Zhodnoťte roli Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce 2020+: Měla Implementační jednotka při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+ adekvátní roli?	Implementační jednotka měla při meziresortní komunikaci formulace cílů dostatečnou roli. Ano bez výhrad
8	Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?	Lze konstatovat, že projekt naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti. Ano bez výhrad

Zdroj: autoři

Poznámka ke zpracovatelům:

Tato evaluační zpráva byla zpracována

- v evaluačním týmu doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD. (hlavní evaluátor, kontakt: milan.pucek@seznam.cz), doc. Ing. Michal Plaček, PhD., Ing. Renata Skýpalová, PhD., Ing. Veronika Linhartová, PhD. (Ambis vysoká škola)
- ve spolupráci se zástupci Ministerstva vnitra,
- dle evaluačního designu stanovenému ve vstupní a průběžné evaluaci
- a je v souladu s Metodikou pro evaluaci nesoutěžních projektů OPZ 2014-2020.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Vyhodnocení počtu napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)

Příloha č. 2

Hodnocení užitečnosti konferencí z pohledu účastníků: Dotazníková šetření v rámci konferencí Moderní veřejná správa 2017 a 2018

Příloha č. 3

Přehled článků k projektu a k Strategickému rámci rozvoje veřejné správy (podklad ke klíčové aktivitě 5 projektu)

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

ČES. Etický kodex evaluátora. Formální standardy prováděných evaluací. Česká evaluační společnost. Dostupné na <https://czecheval.cz/cs/Aktivita/Kodex-a-standardy>

Činčera, J. (2010). Metodika evaluace programů environmentální výchovy. *Envigogika*, 5(3).

European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy, *Evalsed, the resource for the Evaluation of Socio-Economic Development*, Publications Office, 2008, <https://data.europa.eu/doi/10.2776/8296>

Klimek, P. (2005). Data mining a jeho využití. *E+ M Ekonomie a Management*.

Krápek, M., Půček M. J. (2023) *Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie*. Praha: MMR. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

MMR (2005) *Evaluace socioekonomického rozvoje. Metodická příručka*. Praha: MMR ČR

MMR (2016) Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/dokumenty/metodicke-dokumenty/metodicky-pokyn-pro-evaluace-v-programovem-obd-1>

MMR (2019) *Metodika přípravy veřejných strategií*. Dostupná na <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

MPSV. *Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020*. Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV ČR (2016): *Dopadová ex-post evaluace strategie realizace Smart Administration v období 2007-2015. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR

MV ČR. Informace, podklady, zprávy, zápisy, výstupy k projektu Implementační jednotka. Částečně dostupné na odkazu

MV ČR. Informace, podklady, zprávy, zápisy, výstupy k Strategickému rámci rozvoje veřejné správy. Částečně dostupné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx>; nebo na: <https://www.mvcr.cz/clanek/implementacni-plan.aspx>

MV ČR. Informace, podklady, zprávy, zápisy, výstupy ke koncepci Klientsky orientovaná veřejná správa 2030. Částečně dostupné na odkazu: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

Ochrana, F. (2011) *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. Praha: Wolters Kluwer

Ochrana, F. (2013). *Metodologie sociálních věd*. Karolinum Press.

Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Karolinum Press.

Ochrana, F. (2023). *Paradigma, výzkumný program a přístupy ve vědeckém zkoumání*. Karolinum Press.

Ochrana, F., Novotný, V. (2021). Využití metodologie vědeckovýzkumných programů pro hodnocení vědeckovýzkumné činnosti. *Studies of Socio-Economics & Humanities* 13(1).

Ochrana, F., Pavel, J. (2010). *Veřejný sektor a veřejné finance*. Grada Publishing

Ochrana, F., Půček, M. J. (2019). *Metodologie a řízení výzkumu v muzeu*. Národní zemědělské muzeum

Ochrana, F., Půček, M. (2012). *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejném sektoru*. Wolters Kluwer.

Půček M. J., Linhartová V., Strnadel Š. (2023) *Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu*. Praha: MMR. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

Tomeš, I. (2010). *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. PORTÁL.

Zdroje uvedené v kapitole 1.2

SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM ZKRATEK

5U - kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti

CVVM - Centrum pro výzkum veřejného mínění je výzkumným oddělením Sociologického ústavu AV ČR

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

evaluace, závěrečná evaluace – závěrečná evaluace projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“

ICT – informační a komunikační technologie

IP – implementační plán

KOVES – Klientsky orientovaná veřejná správa 2030

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MV – Ministerstvo vnitra

NOK – národní orgán pro koordinaci

NSZM – Národní síť Zdravých měst

OPZ – Operační program zaměstnanost

PČR – Policie České republiky

RVIS – Rada vlády pro informační společnost

RVVS – Rada vlády pro veřejnou správu

ŘV – řídicí výbor

ŘVLZ – Řídicí výbor pro lidské zdroje

ŘVM – Řídicí výbor pro modernizaci veřejné správy

ŘVO – Řídicí výbor pro optimalizaci výkonu veřejné správy v území

SC – specifický cíl

SMO ČR – Svaz měst a obcí České republiky

SMS ČR – Sdružení místních samospráv České republiky

SRR VS, Strategický rámec – Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014–2020

SRV – Společný řídicí výbor pro eGovernment a služby informační společnosti ve veřejné správě

TaČR – Technologická agentura České republiky

TBE – metoda Theory Based Impact Evaluation, česky hodnocení dopadů/výsledků založené na teorii

ÚSC – územní samosprávné celky
ÚV ČR – Úřad vlády ČR
VS – veřejná správa
ZOR – zpráva o realizaci projektu
ŽOP – žádost o platbu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 1</i>	13
<i>Obr. 2 Dopad po skončení projektu – předpokládaná udržitelnost odborných kapacit</i>	20
<i>Obr. 3 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 2</i>	23
<i>Obr. 4 Postup přípravy a připomínkování podkladů a dokumentů</i>	27
<i>Obr. 5 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 3</i>	30
<i>Obr. 6 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 4</i>	36
<i>Obr. 7 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 5</i>	42
<i>Obr. 8 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 6</i>	49
<i>Obr. 9 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 7</i>	53
<i>Obr. 10 Klíčové proměnné (předpoklady, oblasti) pro zodpovězení evaluační otázky č. 8</i>	56
<i>Obr. 11 - Logický rámec projektu (doplněn v rámci závěrečné evaluace – stav k 28. 2. 2023)</i>	66

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a přehled doporučení</i>	5
<i>Tab. 2 Základní informace o projektu</i>	7
<i>Tab. 3 Kroky evaluace</i>	8
<i>Tab. 4 Evaluační otázky pro závěrečnou evaluaci</i>	11
<i>Tab. 5 Škála hodnocení evaluačních otázek pro závěrečnou evaluaci</i>	12
<i>Tab. 6 Evaluační otázka č. 1</i>	13
<i>Tab. 7 Obsazenost pozic v projektu v letech 2017 až 28. 2. 2023</i>	15
<i>Tab. 8 Obsazenost pozic v projektu - Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy</i>	16
<i>Tab. 9 Obsazenost pozic jednotlivých odborů a jejich udržitelnost po skončení projektu</i>	19
<i>Tab. 10 Evaluační otázka č. 2</i>	22
<i>Tab. 11 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – RVVS, RVIS</i>	24
<i>Tab. 12 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – 4 řídící výbory v letech 2015 – 2022</i>	25
<i>Tab. 13 Hodnocení dvou znaků kvality dokumentů</i>	29
<i>Tab. 14 Evaluační otázka č. 3</i>	30
<i>Tab. 15 Indikátor počtu napsaných a zveřejněných dokumentů</i>	31
<i>Tab. 16 Hodnocení srozumitelnosti – na vzorku pěti publikací</i>	33
<i>Tab. 17 Využitelnost dokumentů v praxi</i>	35
<i>Tab. 18 Evaluační otázka č. 4</i>	36
<i>Tab. 19 Informace o realizovaných konferencích Moderní veřejná správa</i>	37

Tab. 20 Porovnání výsledků dotazníkového šetření konference v letech 2017 a 2018.....	38
Tab. 21 Evaluační otázka č. 5.....	41
Tab. 22 Složení Pracovní skupiny pro přípravu koncepce.....	43
Tab. 23 Prezentace tvorby KOVES na akcích a jednání v letech 2018 až 2020.....	45
Tab. 24 Počet připomínek ke KOVES 2030 a Akčnímu plánu na léta 2021-2023.....	47
Tab. 25 Vypořádání připomínek ke KOVES 2030 a prováděcímu Akčnímu plánu.....	47
Tab. 26 Evaluační otázka č. 6.....	49
Tab. 27 Informace k jednání Pracovní skupiny pro tvorbu KOVES.....	50
Tab. 28 Evaluační otázka č. 7.....	53
Tab. 29 Evaluační otázka č. 8.....	56
Tab. 30 Přehled čerpání rozpočtu projektu k 28. 2. 2023.....	60
Tab. 31 Shrnutí realizace projektu – Podstatné změny projektu.....	67
Tab. 32 Shrnutí realizace projektu – rozpočet, jeho čerpání, veřejné zakázky.....	67
Tab. 33 Shrnutí realizace projektu – veřejné zakázky.....	68
Tab. 34 Shrnutí realizace projektu – plnění aktivit k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023.....	69
Tab. 35 Počet účastníků školení dle jednotlivých ZOR.....	71
Tab. 36 Shrnutí realizace projektu – plnění indikátorů k 28. 2. 2023 s výhledem do 30. 6. 2023.....	72
Tab. 37 Odpověď na evaluační otázku č. 1.....	75
Tab. 38 Odpověď na evaluační otázku č. 2.....	76
Tab. 39 Odpověď na evaluační otázku č. 3.....	77
Tab. 40 Odpověď na evaluační otázku č. 4.....	78
Tab. 41 Odpověď na evaluační otázku č. 5.....	79
Tab. 42 Odpověď na evaluační otázku č. 6.....	80
Tab. 43 Odpověď na evaluační otázku č. 7.....	81
Tab. 44 Odpověď na evaluační otázku č. 8.....	82
Tab. 45 Shrnutí odpovědí na evaluační otázky a přehled doporučení.....	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet míst v projektu a počet obsazených míst.....	16
Graf 2 Počet míst v projektu a počet obsazených míst - Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy.....	17
Graf 3 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – RVVS, RVIS.....	25
Graf 4 Počet zasedání, projednávaných bodů a usnesení – ŘVO, ŘVM, ŘVLZ, SRV.....	26
Graf 5 Počet napsaných a zveřejněných dokumentů v jednotlivých letech.....	32
Graf 6 Kumulativní počet napsaných a zveřejněných dokumentů.....	32
Graf 7 Celková spokojenost s konferencí.....	39
Graf 8 Spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro svoji práci.....	39
Graf 9 Spokojenost s konferencí z hlediska užitečnosti pro veřejnou správu obecně.....	40