



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Závěrečná zpráva

### Evaluační služby k projektu „Projektová kancelář II“



#### Zpracovatel

Naviga 4, s.r.o.  
U Pekařky 484/1A  
186 00 Praha 8

#### Zadavatel

ČR – Česká správa sociálního zabezpečení  
Křížová 1292/25  
225 08 Praha



## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1	Identifikace objednatele a dodavatele.....	4
1.2	Účel zprávy .....	4
1.3	Cíle evaluace.....	4
1.4	Evaluační otázky .....	5
1.5	Harmonogram průběhu evaluace .....	5
<b>2</b>	<b>POPIS POUŽITÉ METODOLOGIE</b> .....	<b>8</b>
2.1	Evaluační kritéria .....	8
2.2	Metodologický přístup - evaluační design.....	8
2.3	Evaluační metody .....	9
2.3.1	Desk research/obsahová analýza.....	9
2.3.2	Individuální (řízené) polostrukturované rozhovory.....	10
2.3.3	Analýza intervenční logiky - Teorie změny .....	11
2.3.4	Syntéza.....	13
<b>3</b>	<b>VÝSLEDKY A ZJIŠTĚNÍ U EVALUAČNÍCH OTÁZEK</b> .....	<b>14</b>
3.1	EO1: Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady? .....	14
3.2	EO2: Byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?.....	16
3.3	EO3: Co vedlo k úspěšné realizaci projektu? Jaké překážky bylo nutné pro úspěšnou realizaci projektu překonat? .....	18
3.4	EO4: Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů? .....	20
3.5	EO5: Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů projektu? .....	22
3.6	EO6: Jaký je dopad realizace projektu na odbornou kvalifikaci jeho účastníků? .....	23
3.7	EO7: Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a v souladu s potřebami příjemce a účastníků projektu? .....	24
3.8	EO8: Jaká jsou doporučení této evaluace pro lepší nastavení a realizaci obdobných projektů v budoucnosti?.....	25
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY A ZJIŠTĚNÍ PROCESNÍHO VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU</b> .....	<b>26</b>
4.1	Harmonogram .....	26
4.1.1	KA1 - Administrace a organizační zajištění projektu .....	26
4.1.2	KA2 - Optimalizace a řízení projektů ČSSZ a evaluace projektu .....	26
4.1.3	KA3 - Pořízení a implementace SW na řízení projektů .....	27
4.1.4	KA4 - Vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení.....	27
4.1.5	Shrnutí.....	27
4.2	Rozpočet.....	30



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

4.2.1	SW pro řízení projektů .....	30
4.2.2	Optimalizace řízení projektů.....	30
4.2.3	Vzdělávání v oblasti projektového řízení.....	30
4.2.4	Evaluace .....	30
4.2.5	Shrnutí.....	30
<b>4.3</b>	<b>Závěr procesního hodnocení projektu .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Závěry.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>LOGICKÝ MODEL PROJEKTU .....</b>	<b>34</b>



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# 1 ÚVOD

## 1.1 Identifikace objednatele a dodavatele

### **Objednatel**

Česká republika - Česká správa sociálního zabezpečení

Křížová 1292/25

225 08 Praha 5

[www.cssz.cz](http://www.cssz.cz)

### **Dodavatel**

Naviga 4, s.r.o.

U Pekařky 484/1a

180 00 Praha Libeň

[www.naviga4.cz](http://www.naviga4.cz)

Vedoucí realizačního týmu a osoba odpovědná za všechny etapy realizace projektu:

Mgr. Ladislav Čermák

Tel.: +420 733 643 821

E-mail: [cermak@naviga4.cz](mailto:cermak@naviga4.cz)

## 1.2 Účel zprávy

Předložená Závěrečná zpráva popisuje zjištění a závěry z provedených evaluačních aktivit v rámci projektu „Projektová kancelář II“. Popisuje závěry a zjištění, k nimž se došlo dle metodiky evaluačního designu popsané ve vstupní zprávě. Stanovuje závěry a doporučení, které vyplývají ze zjištění a poznatků identifikovaných v průběhu evaluace.

## 1.3 Cíle evaluace

Evaluace je zaměřena jak na hodnocení projektu z hlediska procesního, tak dopadového. **Cílem evaluace je tedy vyhodnocení způsobu a kvality realizace projektu a jeho klíčových aktivit a ověření plánovaných krátkodobých dopadů projektu, které je možné posoudit před samotným ukončením projektu, případně krátce po jeho ukončení.**

Díličními cíli evaluace jsou:

- Zlepšit fungování podobných projektů v budoucnu.
- Pomoci v rozhodnutí o pokračování v klíčových aktivitách projektu.

Evaluace je povinnou aktivitou projektu „Projektová kancelář II“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0006929, který realizuje objednatel a je financován z OP Zaměstnanost.

Způsob provedení evaluace vychází z metodických doporučení poskytovatele podpory v rámci OP Zaměstnanost pro evaluace projektů.



## 1.4 Evaluační otázky

Při definování evaluačních otázek hodnotitel vycházel ze stanovených evaluačních kritérií (viz kapitola 2), z Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020<sup>1</sup> i ze specifík hodnoceného projektu. Při výběru evaluačních otázek postupoval tak, aby evaluační otázky pokrývaly stěžejní evaluační úkoly plynoucí z metodiky, zohledňovaly rozsah a charakter projektu „Projektová kancelář II“ realizovaný Českou správou sociálního zabezpečení, velikost a strukturu cílové skupiny a prostředí, ve kterém je projekt realizován.

Seznam řešených evaluačních otázek:

1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?
2. Byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?
3. Co vedlo k úspěšné realizaci projektu? Jaké překážky bylo nutné pro úspěšnou realizaci projektu překonat?
4. Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů?
5. Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů projektu?
6. Jaký je dopad realizace projektu na odbornou kvalifikaci jeho účastníků?
7. Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a v souladu s potřebami příjemce a účastníků projektu?

Jaká jsou doporučení této evaluace pro lepší nastavení a realizaci obdobných projektů v budoucnosti?

## 1.5 Harmonogram průběhu evaluace

Předmět plnění byl realizován v jedné etapě. Přehled dílčích aktivit, výstupů a předpokládaných termínů plnění ze strany dodavatele je uveden v následujících tabulkách.

Dílčí plnění, aktivita	Lhůty a termíny
<b>Uzavření Smlouvy o dílo mezi objednatelem a dodavatelem</b>	19. 6. 2019
<b>Kick-off meeting za účasti kontaktních osob</b>	27. 6. 2019
<b>Zpracování Stanovení cíle evaluace a struktury evaluačních zpráv</b>	4. 7. 2019
<b>Podepsání předávacího protokolu</b>	do 8. 7. 2019
<b>Zpracování návrhu Vstupní zprávy</b>	do 26. 7. 2019
<b>Sběr dat - Příprava a realizace strukturovaných rozhovorů s účastníky projektu</b>	do 6. 9. 2019
<b>Analýza a vyhodnocení získaných dat</b>	do 13. 9. 2019
<b>Odevzdání Závěrečné zprávy</b>	do 4. 10. 2019
<b>Připomínkování Objednatele</b>	do 25. 10. 2019

<sup>1</sup> Ačkoliv hodnocený projekt není nesoutěžním projektem, je metodika v plné míře využitelná pro metodický aparát při evaluačním zhodnocení tohoto projektu



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

<b>Dílčí plnění, aktivita</b>	<b>Lhůty a termíny</b>
<b>Vypořádání připomínek Objednatele</b>	do 1. 11. 2019
<b>Zpracování finální verze Závěrečné zprávy</b>	do 1. 11. 2019
<b>Akceptace objednatel</b>	do 8. 11. 2019





## 2 POPIS POUŽITÉ METODOLOGIE

### 2.1 Evaluační kritéria

Pro evaluaci projektů spolufinancovaných z Evropských a strukturálních fondů jsou evaluační kritéria definována na úrovni Jednotného metodického prostředí a vymezena v metodických pokynech MMR – NOK (Národního orgánu pro koordinaci)<sup>2</sup>. Na základě těchto kritérií jsou stanovovány evaluační otázky tak, aby ze zjištěných odpovědí mohl hodnotitel posoudit, zda je projekt úspěšný nebo nikoliv, případně aby bylo možné posoudit alespoň předpoklady pro úspěšnost projektu v budoucnu.

Evaluace bude projekt posuzovat z pohledu následujících kritérií:

- Účelnost
- Účinnost
- Úspornost/hospodárnost
- Užitečnost
- Udržitelnost

<b>Účelnost</b>	Hodnotí, zda a do jaké míry projekt naplnil stanovené cíle, a zda došlo k naplnění jeho účelu.
<b>Účinnost</b>	Hodnotí, zda bylo možné při stejných vstupech (finance, lidské zdroje, čas) dosáhnout lepších výstupů.
<b>Úspornost</b>	Hodnotí, zda vstupy a aktivity byly nezbytné pro dosažení výstupů projektu. Tj. je posuzováno, zda mohlo být dosaženo stejných výstupů při úspornějším vynaložení vstupů.
<b>Užitečnost</b>	Hodnotí prospěšnost pro účastníky projektu, tj. zda daný projekt vyřešil stanovené problémy a potřeby.
<b>Udržitelnost</b>	Hodnotí, zda a do jaké míry přínosy projektu budou přetrvávat i po ukončení realizace projektu a jaké předpoklady pro to projekt vytvořil.

### 2.2 Metodologický přístup - evaluační design

Cílem níže popsaného evaluačního designu je definovat, jakým způsobem budou zodpovídaný evaluační otázky při evaluaci projektu „Projektová kancelář II“, tj. jaký bude použit přístup k hodnocení, jaká data do tohoto hodnocení budou vstupovat a jakými metodami bude hodnocení provedeno.

#### A. Evaluační design dle přístupu

Vzhledem k povaze a rozsahu projektu bude v evaluaci využita teorií vedená evaluace dopadů, která vychází z logického modelu v kap. 3.1. Tato metoda ověřuje dopady projektu prostřednictvím zkoumáním vazeb mezi vstupy - aktivitami - výstupy - okamžitými efekty - dlouhodobými dopady. V úvahu bere také předpoklady, které jsou nutné k tomu, aby projekt požadovaných dopadů dosáhl.

#### B. Evaluační design podle převažujícího typu dat

---

<sup>2</sup> MPSV: Metodika pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Pro evaluaci budou využívána primárně kvalitativní data, neboť se jedná o projekt s relativně nízkým počtem účastníků i malým realizačním týmem. Z tohoto důvodu bude vycházeno především z řízených rozhovorů, které budou s účastníky projektu vedeny. Jako sekundární data poslouží výsledky testů, jež účastníci školení zpracovávali před a po ukončení kurzu a v neposlední řadě informace získané ze žádosti o dotaci a ze zpráv o realizaci projektu.

Postup realizace evaluace bude proveden na základě harmonogramu v časovém členění na 3 etapy. Harmonogram evaluace je detailně zpracován v kap. 4.

## 2.3 Evaluační metody

Hlavní metody a techniky, které dodavatel využije při řešení evaluačního projektu:

- Desk research/obsahová analýza
- Individuální (řízené) polostrukturované rozhovory
- Analýza intervenční logiky - Teorie změny
- Syntéza

Snahou hodnotitele bude v maximální možné míře využít tzv. triangulaci metod (získání informací více než jedním způsobem), kdy prostřednictvím vhodné kombinace navržených metod dojde k průběžnému ověření dat získaných formou jednotlivých dílčích šetření. Např. informace z desk research/obsahové analýzy budou srovnávány s informacemi získanými prostřednictvím individuálních rozhovorů a průzkumu uživatelů (dotazníkovým šetřením). Vzhledem k povaze a rozsahu projektu a velikosti cílové skupiny je však tato možnost poměrně omezená. Hodnotitel proto bude klást velký důraz na detailní vhled do projektu a situace, v níž je/byl realizován, na ověřování zjištěných informací i na formulaci odpovědí na jednotlivé evaluační otázky.

### 2.3.1 Desk research/obsahová analýza

#### Popis metody

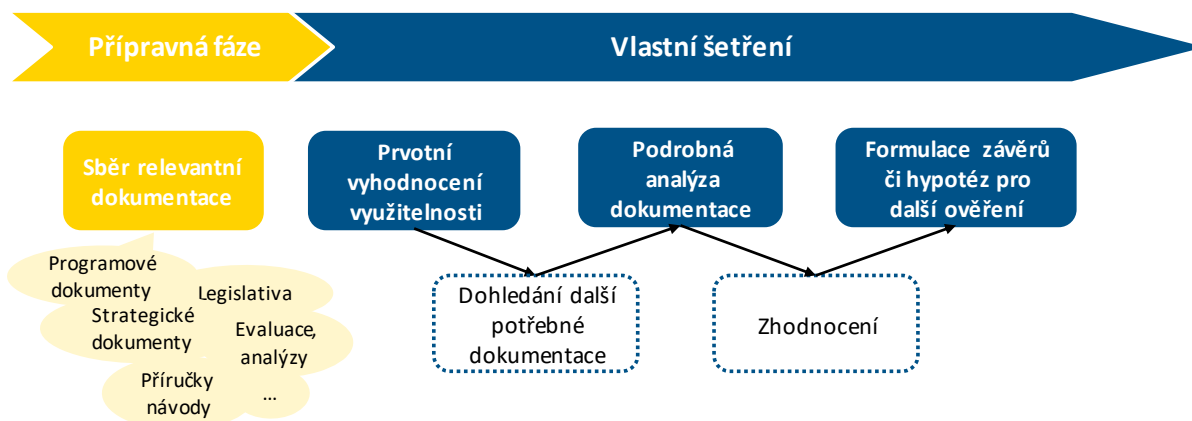
Metoda desk research, neboli „výzkum od stolu“, spočívá ve sběru a analýze sekundárních dat. Desk research zahrnuje vyhledání, sběr, rešerši, analýzu a vyhodnocení již existujících dostupných informací a relevantních dokumentů. Cílem analýzy dokumentace je nastudování a zhodnocení dostupných dokumentů a informací, které umožní řádně nastavit další pokračování prací, stanovení hypotéz či prvních závěrů.

Metoda desk research se využívá vždy v úvodní části výzkumu či hodnocení. Pomocí pečlivé a strukturované analýzy relevantní dokumentace získáme vždy základní přehled o tématu řešeném daným projektem – s jeho kontextem, prostředím, klíčovými aktéry atp. Analýzu dokumentace provádíme strukturovaně se stanovením cílových okruhů a otázek k zodpovězení.

#### Metodický postup

Desk research obvykle zahrnuje rešerši a analýzu dokumentů projektu, programových a strategických dokumentů, odborných studií a jiných relevantních materiálů. V případě této evaluace pak bude zahrnuta zejména poskytnutá dokumentace projektu a dokumentace, která se vztahuje k jednotlivým aktivitám.

V první fázi provedeme vždy screening dostupných dokumentů, dále jejich prvotní zhodnocení a v případě, že bude daný dokument přínosný, provádíme další podrobnou analýzu. Metodický postup realizace desk research ilustruje následující schéma:



## 2.3.2 Individuální (řízené) polostrukturované rozhovory

### Popis metody

Rozhovory vnímáme jako jednu ze stěžejních metod pro získávání informací, resp. sběr primárních dat pro potřeby evaluací. Jedná se o diagnostickou techniku spočívající v získávání informací při přímé interakci s dotazovanými osobami prostřednictvím kladení otázek. Cílem rozhovorů je vždy získat podrobné informace k řešenému tématu přímo v terénu, dále jsou využívány také pro ověření sekundárních dat a stanovených hypotéz. Tuto metodu používáme především pro kvalitativní šetření.

### Typy rozhovorů

Nejběžnější je dělení rozhovorů dle míry strukturace:

- **Strukturovaný rozhovor** (standardizovaný)

Strukturovaný rozhovor je založen na předem známých otázkách, jejich formulace i pořadí jsou dané a neměnné. Umožňuje tak získat poměrně strukturovaná a srovnatelná data od většího počtu respondentů. Chybí zde však možnost doptat se na doplňující informace. Data získaná strukturovanými rozhovory lze zpracovat a vyhodnotit kvantitativními metodami.

- **Nestrukturovaný rozhovor** (nestandardizovaný, otevřený, neformální)

Tento typ rozhovoru je typický velkou mírou volnosti, kdy otázky nejsou předem přesně stanoveny a jejich znění tazatel spontánně formuluje dle průběhu vyprávění respondenta. Nestrukturovaný rozhovor umožňuje hlubší a podrobnější poznání daného jevu, avšak není vhodný pro větší vzorek respondentů kvůli obtížné srovnatelnosti výsledků.

- **Polostrukturovaný rozhovor** (polostandardizovaný)

Polostrukturovaný rozhovor využívá výhod strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru. Základem je předem daný soubor témat a přidružených otázek, avšak jejich pořadí a formulace může být pozměněna a zároveň je možné klást doplňující otázky pro lepší pochopení otázky či dovysvětlení odpovědi respondenta.



V průběhu evaluace byly provedeny individuální rozhovory se všemi podpořenými osobami a dále pak s vybranými klíčovými osobami. Rozhovory byly zorganizovány ve 3 termínech s ohledem na dostupnost respondentů a probíhaly v prostorách zadavatele.

1. kolo – 6. 8. 2019	Členové cílové skupiny (6 osob)
2. kolo – 13. 8. 2019	Členové cílové skupiny (6 osob), zástupce vedení organizace (1 osoba)
3. kolo – 28. 8. 2019	Členové cílové skupiny (2 osoby)

### 2.3.3 Analýza intervenční logiky - Teorie změny

#### Popis metody

Teorie změny patří k metodám primárně určeným ke zdůvodňování a testování účinnosti intervencí programů či projektů. Otázka "Proč to funguje" je zodpovězena tak, že výzkumník vytvoří teorii změny tzv. "za projektem" a následně hodnotí, jaký úspěch má reálná implementace projektu na základě zformulované teorie. Vlastní provedení pak stále spoléhá na identifikaci a otestování kauzálního řetězce, a to buď na základě zformulované teorie změny, nebo na základě intervenční logiky programu.

Teorie změny tak představuje jeden z evaluačních konceptů, který se stejně jako logické modely snaží popsat teorii programu / projektu. Teorie změny je dle Chena určení kauzálních vztahů mezi aktivitami (co je třeba udělat) a stanovenými žádoucími cíli a dalšími očekávatelnými dopady. Na základě analytických vstupů tak evaluátor fakticky tvoří tzv. kauzální řetězec, čímž vytváří teoretický rámec pro budoucí intervence a jejich hodnocení.

Prostřednictvím této metody je možné důkladně analyzovat a popsat působení (předpokládané i skutečné) intervencí programu, konkrétně:

- identifikovat působení programu od aktivit k žádoucím výsledkům a cílům;
- identifikovat předpoklady i externí vlivy, na kterých jsou intervence založeny a které je ovlivňují, a vyjádřit jejich vliv na dosahované výsledky;
- identifikovat nezamýšlené a vedlejší efekty (žádoucí či nežádoucí).

#### Metodický postup

Vytvoření teorie změny vychází z podrobného prozkoumání programu/opatření/projektu a jeho aktivit na základě detailních informací z monitorovacích systémů a především z informací získaných na základě terénního šetření.

S podporou škály analytických a návrhových nástrojů jsou v teorii změny popsány a určeny jednotlivé prvky intervencí a jejich vzájemný vztah formou **kauzálního řetězce** vstupy-aktivity-výstupy-výsledky-dopady.

V rámci navazujících šetření je následně ověřována funkčnost teorie změny, resp. intervenční logiky projektu/programu.

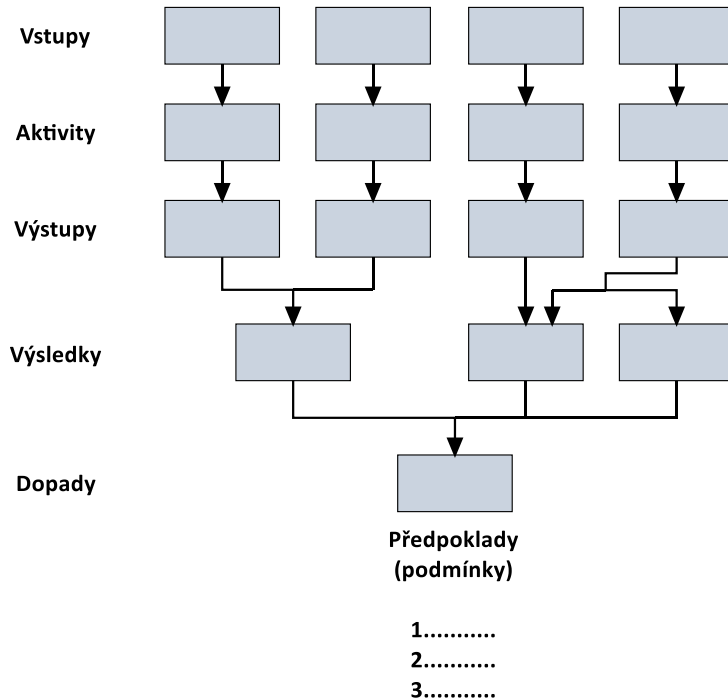
Metoda teorie změny je v rámci hodnocení intervencí standardně aplikována v následujících krocích:

- sběr důkazů, zda a jak projekty (intervence) přispěly ke změně, tzn. na ověřitelné výsledky/dopady;
- zjišťování „nezamýšlených“ výsledků intervence;
- srovnání plánovaných vs. reálných (skutečných) efektů (dopadů) intervence.



Při vytváření a ověřování teorie změny plně akceptujeme tzv. Template pro vytvoření teorie změny, sestavený Kellogg Foundation (Kellogg Foundation, 2004), viz následující schéma:

#### Základní šablona teorie změny:



Zdroj: Morra, Linda G., and Ray C. Rist. *The road to results designing and conducting effective development evaluations*. Washington, D.C.: World Bank, 2000 (přeloženo)

Akceptováním uvedeného formátu je zajištěna srozumitelnost teorie pro odbornou veřejnost a další aktéry využívající závěry dané evaluace. Pro přehledné grafické znázornění kauzálních mechanismů je obvykle používáno schéma splňující požadavky na objasnění teorie změny. Níže je uveden konkrétní příklad schématu teorie změny pro projekt z oblasti sociálních služeb.

#### Model akce a model změny

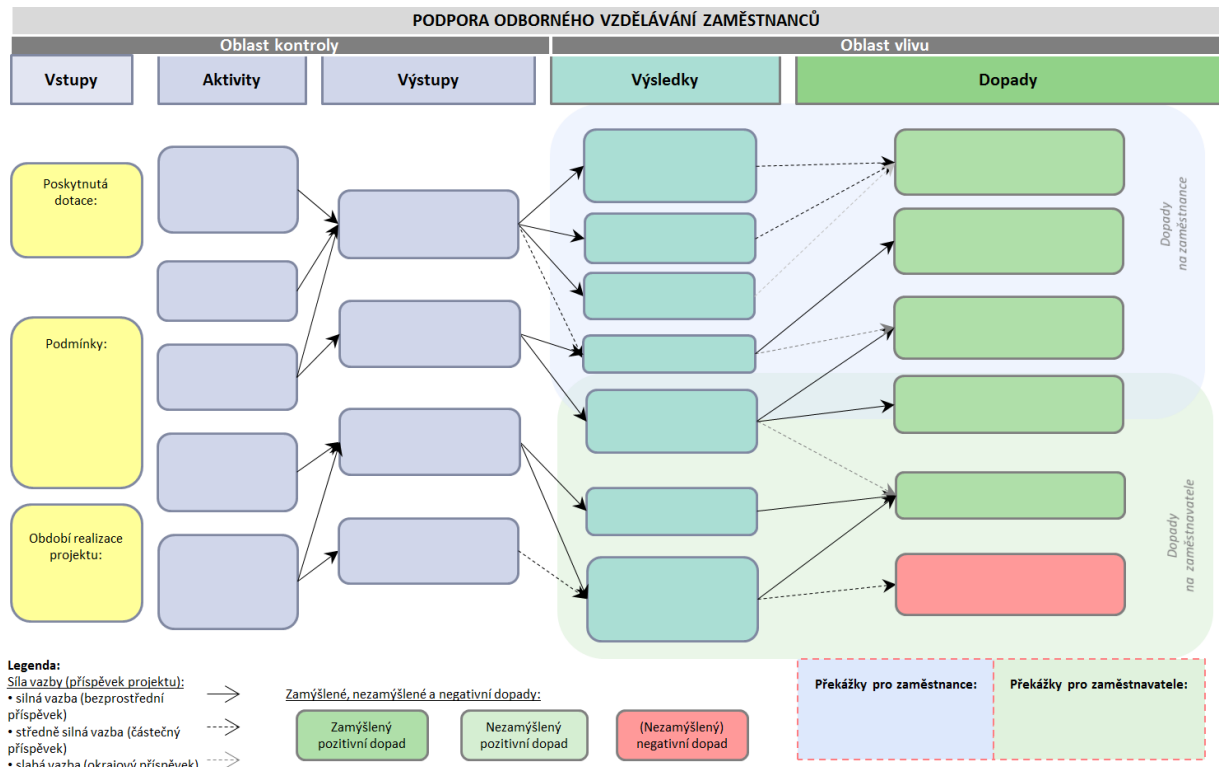
Sestavenou teorii změny projektu či programu lze členit na dvě části

- procesní část – „**model akce**“
  - v rámci modelu akce je ověřován kauzální řetězec vstupy-aktivity-výstupy
  - prezentuje, jak projekt funguje v průběhu realizace
- dopadovou část evaluace – „**model změny**“
  - v rámci modelu akce je ověřován kauzální řetězec vstupy-aktivity-výstupy
  - prezentuje situaci po skončení projektu, tj. k jakým dopadům projekt vede a jak a za jakých předpokladů k dopadům dochází

Procesní a dopadovou část teorie změny lze ověřovat i prezentovat samostatně.



## Schéma teorie změny



Zdroj: Vlastní návrh

## 2.3.4 Syntéza

### Popis metody a metodologický postup (standard)

Syntéza patří mezi základní výzkumné metody. Syntézou rozumíme sumarizaci získaných poznatků vedoucí k získání nových informací, vztahů a zákonitostí na kvalitativně vyšší úrovni.

Syntéza umožňuje poznání daného problému či tématu v jeho úplnosti, pomáhá k pochopení vzájemné souvislosti jevů a procesů. Cílem syntézy je nalézt vzájemné vztahy určitých jevů, zařadit a sjednotit je do většího celku a obecnějšího kontextu, a také objasnit strukturu a fungování zkoumaného obecnějšího tématu/problému.

Při využití metody v evaluačních projektech do syntézy vstupují např. dílčí zjištění – výsledky jednotlivých metod, závěry expertního zhodnocení. Prostřednictvím syntézy jsou identifikovány dopady/přínosy (zejména v podobě dosažených změn), vnitřní i vnější vlivy (faktory, překážky) ovlivňující tyto dopady a další skutečnosti vztahující se k předmětu hodnocení.



### 3 VÝSLEDKY A ZJIŠTĚNÍ U EVALUAČNÍCH OTÁZEK

V této kapitole jsou podrobně popsány odpovědi na jednotlivé evaluační otázky (EO), které byly nadefinovány ve vstupní zprávě. Pro každou evaluační otázku jsou odpovědi na ně a identifikovaná zjištění strukturovaně popsána v tabulce v následující struktuře

Evaluační podotázky	Uvedeny konkrétní evaluační podotázky, pokud byly v rámci dané EO formulovány.
Postup řešení	Základní metodický postup, kterým bylo v rámci evaluace dosaženo odpovědi na evaluační otázku.
Odpověď na otázku a podotázky	Odpověď na danou evaluační otázku a podotázku.
Zdůvodnění odpovědi	Argumentace pro formulovanou odpověď na otázku a jednotlivé podotázky.

#### 3.1 EO1: Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

Evaluační podotázky	Bylo organizační zajištění projektu dostatečné? Zahrnoval projekt relevantní aktivity a byly tyto aktivity jasně provázané na potřeby cílové skupiny? Byla zjištěna všechna zásadní rizika a byla efektivně eliminována?
Postup řešení	1) Zjištění reálné potřeby, která stanovila potřebnost projektu v ČSSZ. 2) Analýza náplně a struktury aktivit projektu formou desk research a strukturovaných rozhovorů. 3) Syntéza poznatků a zodpovězení otázek.
Odpověď na otázku a podotázky	A. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady? <i>Ano, projekt byl navržen tak, aby přinášel očekávané dopady.</i>  B. Bylo organizační zajištění projektu dostatečné? <i>Organizační zajištění projektu umožnilo realizovat projekt v daném harmonogramu a daném rozsahu. V průběhu projektu se však vyskytly kvůli komplikacím v pokrytí řízení projektu personálními kapacitami dočasné problémy v přípravě a průběhu některých aktivit a činností.</i>  C. Zahrnoval projekt relevantní aktivity a byly tyto aktivity jasně provázané na potřeby cílové skupiny? <i>Ano, projekt zahrnoval relevantní aktivity ve vztahu k reálným potřebám cílové skupiny a aktuálnímu stavu projektového řízení v organizaci ČSSZ.</i>  D. Byla zjištěna všechna zásadní rizika a byla efektivně eliminována? <i>Zásadní rizika, která byla v průběhu projektu identifikována, byla spojena zejména s dodáním služeb při zpracování vytvoření „Návrhu optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ“ v rámci KA 2 ze strany vybraného dodavatele, kde ČSSZ nebyla v průběhu plnění spokojena s kvalitou plnění a komunikací. ČSSZ přijala účinná opatření (zintenzivnění komunikace, průběžná kontrola dílčích výstupů na základě častějších milníků atd.), kterými se podařilo zajistit včasné a řádné dodání plnění v rámci této aktivity.</i>



Zdůvodnění odpovědi

- A. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?

*Výše uvedená odpověď na položenou evaluační otázku se opírá o analýzu projektové dokumentace, kde jsou srozumitelně definovány potřeby ČSSZ a následně i projektové aktivity, které těmto potřebám odpovídají. Při individuálních rozhovorech se všemi zástupci cílové skupiny nebyl identifikován žádný rozpor s poznatky z projektové dokumentace. Při samotné realizaci projektu však bylo nutné potřeby ČSSZ ještě více konkretizovat a specifikovat tak, aby zejména optimalizovaná metodika byla v souladu s potřebami zadavatele, které od podání žádosti o dotaci doznaly drobných změn např. v návaznosti na úpravu legislativy apod.*

*Školení byla také realizována v souladu s potřebami cílové skupiny. Z řízených rozhovorů však vyplynulo, že ještě většího přínosu by bylo dosaženo, pokud by lektori kurzů více pracovali se specifiky veřejné správy např. uváděním příkladů právě ze státní správy (týkalo se především projektového a finančního řízení). Do budoucna je počítáno s tím, že tento bod bude zapracováván do zadávacích dokumentací k výběrovým řízením. Školením, které by dle cílové skupiny mohlo být rozsáhlejší, bylo školení na MS Project. Zatímco při přípravě projektu bylo uvažováno pouze o 1denním školení, současné složení cílové skupiny a jejich znalosti v tomto tématu by uvítalo školení rozsáhlejší tak, aby mohl být tento SW využíván s maximálním přínosem. Do konce roku 2019 je proto počítáno s dalším školením, které bude na využívání tohoto SW zaměřeno.*

- B. Bylo organizační zajištění projektu dostatečné?

*Z průběhu projektu zaznamenanému v projektové dokumentaci je patrné zpoždění na začátku projektu (příprava a spuštění veřejných zakázek na dodavatele). Při individuálních rozhovorech bylo zjištěno, že příčinou zpoždění byly komplikované interní postupy v rámci organizace a dále oslabení projektového týmu z důvodu dlouhodobých nemocí. Toto zpoždění však neohrozilo reálný průběh projektu a jeho naplnění.*

- C. Zahrnoval projekt relevantní aktivity a byly tyto aktivity jasně provázané na potřeby cílové skupiny?

*Odpověď je stejná jako v případě výše uvedené odpovědi u otázky A. Ze strany cílové skupiny byla vyslovena obecná spokojenost s provedenými aktivitami, kterých se zástupci cílové skupiny přímo účastnili, tj. školení.*

- D. Byla zjištěna všechna zásadní rizika a byla efektivně eliminována?

*Projektová dokumentace (žádost o podporu a přílohy) evidovala standardní registr projektových rizik. V průběhu realizace projektu se všechna rizika držela v přijatelných mezích. Negativní výjimkou byla pouze kvalita plnění ze strany dodavatele vybraného v rámci KA 2 Návrhu optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ, což se výrazně projevilo zejména při individuálních rozhovorech se zástupci cílové skupiny a projektového týmu. Problémem se ukázalo podcenění zakázky ze strany zadavatele, ale také detailní vydefinování očekávaného výstupu ze strany zadavatele. Díky aktivním opatřením ze strany ČSSZ (intenzivní komunikace s dodavatelem vč. eskalace problému k jednání dodavatele, pravidelná jednání a rychlá zpětná vazba na dílčí výstupy dodavatele) bylo toto riziko uříženo tak, že finální výstup odpovídal požadavkům ČSSZ a neohrozil naplnění projektu.*





## 3.2 EO2: Byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?

Evaluační podotázky	Byl dodržován harmonogram projektu? Bylo dosaženo plánovaných výstupů? Byl dodržen rozpočet projektu?
Postup řešení	1) Sestavení původního plánu projektu. 2) Sestavení plánu projektu podle skutečného průběhu. 3) Identifikace odchylek reálného průběhu projektu od plánu. 4) Zjištění důvodů pro odchýlení od prvotního plánu. 5) Posouzení závažnosti odchylek pro celkovou realizaci projektu. 6) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.
Odpověď na otázku a podotázky	A. Byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? <i>Ano, projekt byl realizován plně v souladu s plánem a předpoklady.</i>  B. Byl dodržován harmonogram projektu? <i>Celkový harmonogram projektu byl dodržen a na konci roku 2019 bude projekt řádně ukončen. V průběhu projektu docházelo k dílčím úpravám, které neovlivnily celkový harmonogram, ale z pohledu evaluátora mohla být jejich realizace urychlena. V takovém případě by se v době ukončování projektu již více projevil pozitivní dopady projektu, respektive projektových aktivit.</i>  C. Bylo dosaženo plánovaných výstupů? <i>Ano, projekt dosáhl všech plánovaných výstupů.</i>  D. Byl dodržen rozpočet projektu? <i>Ano, rozpočet projektu byl dodržen a v rámci výběrových řízení realizovaných v průběhu projektu došlo k částečné úspoře nákladů.</i>
Zdůvodnění odpovědi	A. Byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady? <i>Na základě analýzy projektové dokumentace a její ověření při individuálních rozhovorech lze konstatovat, že projekt „Projektová kancelář II“ byl realizován v souladu s plánem a předpoklady, jak dokládají níže uvedené odpovědi na dílčí podotázky.</i>  B. Byl dodržován harmonogram projektu? <i>Harmonogram byl v průběhu realizace projektu v zásadních parametrech dodržován. Na základě analýzy projektové dokumentace a její ověření při individuálních rozhovorech byly potvrzeny závěry a zjištění prezentované již ve vstupní zprávě:</i>  <i>- Celkově lze v nastavení harmonogramu projektu identifikovat značné časové rezervy. Zahájení projektu bylo velmi pozvolné, neboť s výjimkou podání žádostí o změnu, bylo prvním výstupem projektu vypsané výběrové řízení 7 měsíců po zahájení projektu. Klíčová aktivita administrace a organizační zajištění projektu tak mohla být výrazně kratší (např. o 4-6 měsíců). KA3 zaměřená na implementaci SW a proškolení zaměstnanců je také aktivitou, která by mohla být plánována pouze na max. 6 měsíců místo původních 12 měsíců. Na realizaci vzdělávacích kurzů v rámci KA4 také nebylo nutných 16 měsíců, ale vzdělávací kurzy o celkovém rozsahu 14 školicích dnů je možné realizovat v rozmezí 3-6</i>





měsíců, v závislosti na frekvenci školení požadované zadavatelem. Tyto časové rezervy však nemusejí mít žádný dopad na kvalitu výstupů. Vzhledem k jejich kumulaci v posledním roce realizace projektu (2019) však omezují reálné zaběhnutí výstupů a výsledků v běžné praxi a činnosti projektové kanceláře ČSSZ, neboť jejich plné zavedení do praxe a fungování v obdobně velké organizaci vyžaduje delší časový horizont.

- Naopak jako aktivita, která byla z časového hlediska nesprávně odhadnuta, je KA2 zaměřená na optimalizaci a řízení projektů ČSSZ. Zpracování návrhu metodiky bylo původně plánováno pouze na 6 měsíců. Při přípravě zadávací dokumentace a smlouvy s dodavatelem byl harmonogram prodloužen, a to na 240 kalendářních dnů plus min. 30 pracovních dnů na akceptaci díla zadavatelem.
- Projekt by při intenzivnějším souběhu jednotlivých klíčových aktivit mohl být realizován cca za 15-20 měsíců i při zahrnutí problémů s administrací výběrových řízení.
- Detailně je harmonogram projektu hodnocen v kap. 4.1.

C. Bylo dosaženo plánovaných výstupů?

Ano, všechny výstupy plánované v projektu (Návrh optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ; Závěrečná zpráva projektu) byly dosaženy. Proběhla také všechna plánovaná školení (Projektové a finanční řízení, Veřejné zakázky, MS Project), díky nimž byly naplněny stanovené indikátory výstupu projektu - Celkový počet účastníků (9 osob).

D. Byl dodržen rozpočet projektu?

Ano, plánovaný rozpočet byl dodržen, respektive nebyl překročen. V průběhu realizace projektu byly v jednotlivých výběrových řízeních dosaženy úspory. Souhrnný přehled naplnění rozpočtu je uveden v následující tabulce.

Název položky rozpočtu	Plán (Kč)	Realita (Kč)	Rozdíl (Kč)	Úspora (%)
<b>1 Celkové způsobilé výdaje</b>	3 842 725	2 487 647	1 355 078	35
<b>1.1 Přímé náklady</b>	3 341 500	2 163 171	1 178 329	35
1.1.1 Osobní náklady	0	0	0	
1.1.2 Cestovné	0	0	0	
1.1.3 Zařízení a vybavení, včetně nájmu a odpisů	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.1 Investiční výdaje	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.1.1 Pořízení nehmotného majetku	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.2 Neinvestiční výdaje	0	0	0	
1.1.4 Nákup služeb	2 128 500	1 161 238	967 262	45
1.1.4.1 Optimalizace řízení	480 000	349 690	130 310	27
1.1.4.2 Proškolení zaměstnanců pro práci se SW	67 500	54 450	13 050	19
1.1.4.3 Vzdělávání v oblasti projektového řízení	1 281 000	548 978	732 022	57
1.1.4.4 Evaluace	300 000	208 120	91 880	31
1.1.5 Drobné stavební úpravy	0	0	0	
1.1.6 Přímá podpora cílové skupiny	13 000	13 000	0	100
1.1.6.1 Mzdové příspěvky	0	0	0	
1.1.6.2 Cestovné a ubytování	13 000	13 000	0	100



<b>1.1.6.2.1 Cestovné</b>	13 000	13 000	0	100
<b>1.1.7 Křížové financování</b>	0	0	0	
<b>1.2 Nepřímé náklady</b>	501 225	324 476	176 749	35
<b>2 Celkové nezpůsobilé výdaje</b>	0	0	0	

### 3.3 EO3: Co vedlo k úspěšné realizaci projektu? Jaké překážky bylo nutné pro úspěšnou realizaci projektu překonat?

Evaluační podotázky	<p>Jaké byly problémy při realizaci projektu a čím byly způsobeny? Jaká byla podpora projektu ze strany vedení organizace? Daly se dopředu odhadnout a eliminovat? Jak byly tyto problémy řešeny?</p>
Postup řešení	<p>1) Identifikace překážek, které se vyskytly při realizaci projektu a způsobu jejich řešení. 2) Posouzení, zda se dalo jejich výskytu účinně zabránit. 3) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.</p>
Odpověď na otázku a podotázky	<p>A. Co vedlo k úspěšné realizaci projektu? <i>Jedním ze základních faktorů pro úspěšnou realizaci projektu byla struktura projektu, která nebyla nijak komplikovaná, a definované výstupy byly jasně vázány na klíčové aktivity projektu. Pro řízení projektu byl sestaven adekvátní tým interních zkušených pracovníků, kteří byli současně členy cílové skupiny. Cílová skupina projektu byla jasně definována a byla dobře koordinována při projektových aktivitách, tudíž byla zajištěna účast cílové skupiny v souladu s plánem.</i> <i>V případě, kdy se vyskytly překážky při realizaci projektu, byla přijata vhodná opatření (bliže viz následující podotázka).</i></p> <p>B. Jaké překážky bylo nutné pro úspěšnou realizaci projektu překonat? <i>Zásadní překážkou při realizaci projektu, kterou bylo nutné překonat, byla nedostatečná kvalita práce jednoho z dodavatelů v úvodních fázích poskytovaného plnění (Návrhu optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ). Dodavatel nereagoval dostatečně na požadavky zadavatele a výstupy neodpovídaly požadovanému a zadanému výstupu z pohledu struktury i faktického obsahu.</i></p> <p>C. Jaké byly problémy při realizaci projektu a čím byly způsobeny? <i>Zde se odpověď kryje s odpovědí na předchozí podotázku. V uvedeném případě se na vzniklé situaci podílel jak ze strany dodavatele (podcenění náročnosti zpracování metodiky vč. specifik veřejné správy), tak i zadavatele (konkrétnost a přesnost zadání).</i></p> <p>D. Jaká byla podpora projektu ze strany vedení organizace? <i>Ze strany vedení organizace byl projekt schválen již v přípravné fázi. Z pohledu hlavních výstupů, které budou mít přímý dopad na fungování projektového řízení v ČSSZ je dominantní přístup vedení organizace k implementaci směrnice, do které je převedena optimalizovaná metodika</i></p>



*řízení projektů ČSSZ.*

*Vzhledem k dodání výstupu „Návrh optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ“ v rámci KA 2 v průběhu srpna 2019, nelze zcela přesně popsat podporu vedení organizace při implementaci směrnice a jejím faktickém využívání.*

*Na druhou stranu však v průběhu srpna a září proběhlo interní připomínkové řízení k navržené směrnici dle standardních procedur organizace. Projektový tým se tohoto připomínkového řízení obával, neboť tato směrnice zasahuje do celkového řízení organizace, a tudíž se jedná o citlivé téma, kdy je obvyklé, že v připomínkovém řízení je průběh často obtížně předvídatelný.*

*V případě směrnice vzešlé z projektu však připomínkové řízení proběhlo velmi hladce a směrnice je připravena k plné implementaci. Dobrým předpokladem pro reálné využívání směrnice v praxi organizace je podpora principu projektového řízení ze strany sekční ředitelky, která má tuto oblast v gesci. V rámci vrcholového vedení organizace je předjednan pilotní projekt, na kterém bude směrnice / metodika reálně využita a budou demonstrovány benefity napříč celou organizací (od vrcholového vedení ČSSZ, přes zapojené organizační celky až po konkrétní pracovníky zapojené do vlastní realizace projektu).*

E. *Daly se dopředu odhadnout a eliminovat?*

*Ne zcela. Problém byl dopředu jako možný indikován v rizicích uvedených v projektové dokumentaci. Není ale možné ke každému dodavateli automaticky přistupovat s tím, že „není schopen dodat odpovídající plnění“.*

F. *Jak byly tyto problémy řešeny?*

*Projektový tým zintenzivnil kontrolu plnění dodavatele, nastavil pravidelná pracovní setkání v krátkých intervalech (1-2 týdny) a důsledně trval na plnění zadaných úkolů. Současně eskaloval jednání z úrovně projektového týmu dodavatele na vrcholové vedení dodavatele.*

Zdůvodnění odpovědi

A. *Co vedlo k úspěšné realizaci projektu?*

*Je uvedeno již v samotné odpovědi na evaluační otázku. Společným jmenovatelem faktorů úspěšného průběhu projektu byla jasná a srozumitelná struktura projektu, která umožňovala standardní řízení projektu.*

*Neopomenutelným faktorem, který měl vliv na realizaci projektu, byla podpora projektu v rámci organizace a vytvoření dobrých předpokladů pro implementaci směrnice (viz blíže níže u zdůvodnění podpory projektu ze strany vedení organizace).*

B. *Jaké překážky bylo nutné pro úspěšnou realizaci projektu překonat?*

*Viz formulace vlastní odpovědi na evaluační otázku.*

C. *Jaké byly problémy při realizaci projektu a čím byly způsobeny?*

*Viz formulace vlastní odpovědi na evaluační otázku.*

D. *Jaká byla podpora projektu ze strany vedení organizace?*

*V průběhu projektu byla podpora ze strany vedení organizace standardní a projekt mohl standardně probíhat.*

*Z pohledu celkových přínosů projektu pro organizaci je stěžejní faktická implementace metodiky v podobě směrnice do reálného fungování organizace. Zde je z pohledu evaluace velmi pozitivně hodnoceno*



*připravované pilotní ověření metodiky na vybraném projektu. Na tomto pilotním ověření budou přínosy metodiky demonstrovány v rámci celé organizace a bude tak lépe akceptována do běžné praxe.*

E. Daly se dopředu odhadnout a eliminovat?

*Příjemce definoval jasná kvalifikační kritéria pro veřejnou zakázku, v rámci které byl vybrán respektovaný dodavatel, který tato adekvátně zvolená kritéria splnil. Tím byl vytvořen adekvátní předpoklad, že vybraný dodavatel bude kvalitní a dostatečně kompetentní pro zpracování požadovaného plnění, více příjemce v rámci standardních postupů udělat reálně nemohl (u ostatních dodavatelů tento způsob byl dostačující).*

*Faktorem, který by mohl riziko částečně eliminovat, je stanovení většího počtu milníků (častějších zejména na začátku plnění), prostřednictvím nichž by bylo kontrolováno, zda dodavatel správně uchopil zadání a jeho dílčí výstupy.*

F. Jak byly tyto problémy řešeny?

*Zdůvodnění odpovědi je popsáno v rámci vlastní odpovědi na evaluační otázku.*

### 3.4 EO4: Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů?

Evaluační podotázky	Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů? Jsou dosažené výsledky považovány za dostatečné? Případně, čeho se nepodařilo dosáhnout a proč? Jak je hodnocena účelnost, účinnost, úspornost, užitečnost a udržitelnost projektu?
Postup řešení	1) Identifikace dosažených výstupů a dopadů projektu. 2) Srovnání dosažených výstupů a dopadů s plánovanými. 3) Identifikace faktorů, které vedly k ne/dosažení výstupů a dopadů. 4) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.
Odpověď na otázku a podotázky	A. Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů? <i>Ano, bylo dosaženo očekávaných výstupů. Vzhledem ke krátké době od ukončení všech aktivit v rámci projektu nelze zcela jednoznačně vyhodnotit naplnění očekávaných cílů a dopadů. Jsou ale dobré předpoklady pro jejich dosažení.</i> B. Jsou dosažené výsledky považovány za dostatečné? <i>Nelze s ohledem na krátký časový odstup zcela jednoznačně vyhodnotit. Jsou ale vytvořeny dobré předpoklady pro jejich dostatečné naplnění.</i> C. Případně, čeho se nepodařilo dosáhnout a proč? <i>Nelze zodpovědět s ohledem na krátký časový odstup od ukončení projektových aktivit.</i> D. Jak je hodnocena účelnost, účinnost, úspornost, užitečnost a udržitelnost



projektu?

*Projektové aktivity jsou účelné, protože reagují na potřeby ČSSZ a stanovené cíle.*

*Účinnost projektových aktivit je standardní u projektů obdobného charakteru.*

*Projektové aktivity jsou úsporné, stejné výstupy nemohly být dosaženy bez vynaložených vstupů.*

*Užitečnost lze vyhodnotit pouze v některých částech (projektových aktivitách) a v nich lze užitečnost potvrdit.*

*Udržitelnost projektových aktivit nelze v současné době zcela vyhodnotit kvůli krátkému časovému odstupu od ukončení projektových aktivit.*

Zdůvodnění odpovědi

A. Bylo realizací projektu dosaženo očekávaných cílů, výstupů a dopadů?

*Očekávané výstupy (optimalizovaná metodika řízení projektů a z ní vycházející směrnice; 4 realizovaná školení, 9 úspěšných účastníků školení, pořízený SW pro zefektivnění řízení projektů, zvýšená kvalifikace pracovníků Projektové kanceláře), byly beze zbytku dosaženy. Z řízených rozhovorů s cílovou skupinou i členy projektového týmu vyplynula spokojenost s kvalitou dosažených výstupů.*

*Cíle a dopady stanovené v projektové žádosti, tj. zefektivnění a optimalizace řízení projektů v rámci ČSSZ, zajištění stabilních kvalifikovaných zaměstnanců pro řízení projektů a zavedení adekvátní SW podpory pro řízení a evidenci připravovaných, realizovaných a ukončených projektů nelze vyhodnotit vzhledem ke krátkému časovému odstupu od ukončení všech projektových aktivit. S ohledem na charakter projektu je vhodný časový odstup pro důkladné vyhodnocení dosažení cílů, výstupů a dopadů alespoň rok. Tehdy bude možné posoudit, jak je využívána projektem vytvořená metodika v reálné praxi ČSSZ a jak její využívání zlepšilo stav projektového řízení.*

B. Jsou dosažené výsledky považovány za dostatečné?

*Zdůvodnění odpovědi na tuto evaluační otázku se prakticky shoduje s předchozím odstavcem.*

C. Případně, čeho se nepodařilo dosáhnout a proč?

*Viz předchozí zdůvodnění.*

D. Jak je hodnocena účelnost, účinnost, úspornost, užitečnost a udržitelnost projektu?

*Účelnost projektu je hodnocena pozitivně, protože zvolené projektové aktivity reagují na stanovené cíle, které vycházejí z potřeb ČSSZ. Pro dosažení cílů nejsou voleny nadbytečné aktivity, naopak jsou vhodně zvoleny ty, které přímo směřují k dosažení cílů.*

*Projekt je účinný z pohledu projektů obdobného charakteru (výstupy mohou být prakticky lepší – lépe hodnocené, rychleji dodané, rychleji implementované). Na druhou stranu však bylo dosaženo zajímavých finančních úspor a projekt byl realizován s plánovanými zdroji a v plánovaném čase.*

*Potvrzení úspornosti projektu se opírá zejména o dosažené finanční úspory, které vzešly z výběrových řízení realizovaných v rámci projektu.*

*Užitečnost projektu lze v plné míře relevantně vyhodnotit až po delším časovém odstupu. Z provedených hodnocení lze jako užitečné označit*



projektové aktivity spojené se školením cílové skupiny a s dodáním SW pro projektové řízení. Užitečnost vytvořené metodiky projektového řízení v rámci KA 2 nelze s ohledem na krátký časový odstup od jejího ukončení plně posoudit. Pouze na základě výše zmíněných předpokladů a podpory ze strany vedení organizace je pravděpodobné, že i v této aktivitě bude užitečnosti dosaženo.

Udržitelnost aktivit spojených se vzděláváním je zajištěna e-learningovou podobou kurzů, která je dostupná na intranetu ČSSZ. Díky tomu jsou výstupy školení dostupné jak pro nově příchozí zaměstnance, tak i pro ty stávající, kteří si potřebují osvěžit své znalosti. Udržitelnost dodaného SW pro podporu projektového řízení je zajištěna nakoupenými licencemi a zajištěnou podporou SW do konce roku 2024. Udržitelnost metodiky, respektive jejího fungování v běžném fungování ČSSZ, nelze nyní zcela posoudit. Vzhledem k očekávanému začlenění do řídicí dokumentace organizace v podobě směrnice je předpoklad zajištění udržitelnosti také u této projektové aktivity.

### 3.5 EO5: Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů projektu?

Evaluační podotázky	<p>Vyskytly se v průběhu projektu efekty, které nebyly zamýšleny při přípravě projektu?</p> <p>Jsou zpětně z pohledu projektu významné?</p> <p>Co vedlo k tomu, že se tyto efekty vyskytly?</p>
Postup řešení	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Identifikace nezamýšlených efektů při realizaci projektu.</li><li>2) Zjištění faktorů, které vedly k nezamýšleným efektům.</li><li>3) Zhodnocení efektů z pohledu pozitivního/negativního vlivu a jejich ne/očekávatelnosti.</li><li>4) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.</li></ol>
Odpověď na otázku a podotázky	<p>A. Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů projektu?</p> <p><i>Lepší vzájemné poznání profesních schopností a dovedností členů projektové kanceláře i pracovníků dalších organizačních útvarů, kteří se na realizaci projektů podílejí (např. ekonomicko-správní sekce, sekce IKT, odbor právní).</i></p> <p>B. Vyskytly se v průběhu projektu efekty, které nebyly zamýšleny při přípravě projektu?</p> <p><i>Ano, viz předchozí odpověď.</i></p> <p>C. Jsou zpětně z pohledu projektu významné?</p> <p><i>Ano, mají velký potenciál pro dobré fungování a aplikaci výstupů projektu v běžném fungování ČSSZ.</i></p> <p>D. Co vedlo k tomu, že se tyto efekty vyskytly?</p> <p><i>Koncipovaná školení umožnila vzájemné bližší profesní poznání členů týmu. Společné diskuse nad nastavením procesů v metodice projektového řízení pak otevřely další prostor pro komunikaci a sdílení pohledu na vybraných procesech nad rámec běžné pracovní agendy.</i></p>
Zdůvodnění odpovědi	<p>A. Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů</p>





	<p>projektu? <i>Při zpracování evaluace byly identifikovány uvedené nezamýšlené efekty, které vyplynuly z definovaného zapojení cílových skupin do projektových aktivit (vzdělávání, společné diskuse nad nastavením procesů v metodice projektové řízení).</i></p>
	<p>B. Vyskytly se v průběhu projektu efekty, které nebyly zamýšleny při přípravě projektu? <i>Viz zdůvodnění u předchozí odpovědi.</i></p>
	<p>C. Jsou zpětně z pohledu projektu významné? <i>Projektové aktivity přispěly ke sjednocení pohledu členů cílové skupiny na některé aspekty projektového řízení v ČSSZ. Z pohledu projektu mají potenciál pozitivního vlivu na reálné fungování projektu (metodiky projektového řízení), protože cílová skupina, která je z naprosté většiny nositelem změny v projektovém řízení v organizaci, projekt a projektové aktivity vnímá pozitivně a souzní s cíli projektu. Díky ujednocení je sníženo riziko nejasností při reálném využívání metodiky, které by mohlo zanechat nepříjemný dojem napříč zapojenými organizačními částmi ČSSZ.</i></p>
	<p>D. Co vedlo k tomu, že se tyto efekty vyskytly? <i>Zdůvodnění je nastíněno v samotné odpovědi na evaluační otázku.</i></p>

### 3.6 EO6: Jaký je dopad realizace projektu na odbornou kvalifikaci jeho účastníků?

Evaluační podotázky	Byly výstupy směřovány na zlepšení kvalifikace účastníků?
Postup řešení	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ověření dopadů na účastníky.</li><li>2) Ověření využívání výstupů projektu v praxi.</li><li>3) Zhodnocení dopadů z pohledu pozitivního/negativního a jejich významnosti.</li><li>4) Identifikace faktorů, které měly na zhodnocení dopadů vliv.</li><li>5) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.</li></ol>
Odpověď na otázku a podotázky	<p>A. Jaký je dopad realizace projektu na odbornou kvalifikaci jeho účastníků? <i>Projekt má pozitivní dopad na odbornou kvalifikaci jeho účastníků v tématech, která byla v průběhu projektu školená.</i></p> <p>B. Byly výstupy směřovány na zlepšení kvalifikace účastníků? <i>Ano, v rámci projektu část aktivit / výstupů směřovala přímo na zlepšení kvalifikace účastníků.</i></p>
Zdůvodnění odpovědi	<p>A. Jaký je dopad realizace projektu na odbornou kvalifikaci jeho účastníků? <i>V průběhu projektu byli zástupci cílové skupiny proškoleni v oblastech 1) projektové řízení (PRINCE2), 2) software pro podporu projektového řízení (MS Project), 3) veřejné zakázky a 4) finanční řízení.</i> <i>Absolvovaná školení jsou účastníky hodnocena pozitivně. Drobné výhrady byly spíše individuální a motivované osobními preferencemi a rozdílnou vstupní úrovní jednotlivých osob. Dále se na hodnocení projevil odlišný přístup různých lektorů ke školení a výkladu.</i> <i>Z řízených rozhovorů vyplynuly konkrétní situace, v nichž jsou proškolení pracovníci schopni rychlejšího a efektivnějšího rozhodování právě</i></p>



v návaznosti na absolvovaná školení. Jako nejpřínosnější byl cílovou skupinou viděn kurz veřejných zakázek. To bylo dáno jednak kvalitou kurzu a lektora, ale také tím, že vypisování a administrace veřejných zakázek je pro pracovníky projektové kanceláře nyní velké téma.

Nárůst kvalifikace účastníků školení byl prokázán také prostřednictvím testů před a po školení. Z níže uvedené tabulky je jasně patrné prohloubení znalostí a dovedností účastníků kurzu.

Školení	Úspěšnost (úvodní test)	Úspěšnost (závěrečný test)
<b>Projektové řízení PRINCE 2</b>	45 %	72 %
<b>Finanční řízení</b>	77 %	97 %
<b>Veřejné zakázky</b>	80 %	98 %

- B. Byly výstupy směřovány na zlepšení kvalifikace účastníků?  
Zdůvodnění je nastíněno v samotné odpovědi na evaluační otázku.

### 3.7 EO7: Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a v souladu s potřebami příjemce a účastníků projektu?

Evaluační podotázky	Jsou vzniklé výstupy využívány a v jakém rozsahu? Jsou vzniklé výstupy považovány za kvalitní?
Postup řešení	1) Identifikace výstupů. 2) Ověření hodnocení kvality výstupů. 3) Provázání se zjištěními v rámci EO 6. 4) Identifikace faktorů, které měly na zhodnocení dopadů vliv. 5) Syntéza poznatků a zodpovězení otázky.
Odpověď na otázku a podotázky	A. Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a v souladu s potřebami příjemce a účastníků projektu? <i>Ano.</i> B. Jsou vzniklé výstupy využívány a v jakém rozsahu? <i>Ano, výstupy jsou v době zpracování evaluace využívány částečně.</i> C. Jsou vzniklé výstupy považovány za kvalitní? <i>Ano.</i>
Zdůvodnění odpovědi	A. Jsou vzniklé výstupy projektu kvalitní a v souladu s potřebami příjemce a účastníků projektu? <i>Výstupy projektu vzniklé v průběhu projektu jsou hodnoceny jako kvalitní, a jsou v souladu s potřebami účastníků projektu a potřebami příjemce. Toto bylo zajištěno zejména vhodným a přiměřeným nastavením projektových aktivit okomentovaných výše.</i> B. Jsou vzniklé výstupy využívány a v jakém rozsahu? <i>Využívání výstupů projektu (zejména návrh optimalizace metodiky a s ní spojenou směrnici a zavedení SW na podporu řízení projektů) je v počáteční fázi. Důvodem je krátký časový odstup naplnění projektových výstupů</i>





*(zpracování výstupů) od doby realizace evaluace. Na základě provedených hodnocení lze předpokládat jejich využívání v plánovaném rozsahu pro řízení projektů ČSSZ.*

*Znalosti osvojené cílovou skupinou na realizovaných školeních jsou využívány v jejich běžné každodenní praxi.*

C. Jsou vzniklé výstupy považovány za kvalitní?

*Školení provedená v rámci projektu jsou v souhrnu hodnocena pozitivně. Metodiku, která je stěžejním výstupem projektu, lze považovat za kvalitní, protože naplňuje požadavky zadavatele a současně prošla zdárně interním připomínkovým řízením v rámci ČSSZ.*

### 3.8 EO8: Jaká jsou doporučení této evaluace pro lepší nastavení a realizaci obdobných projektů v budoucnosti?

Odpověď na tuto evaluační otázku je rozpracována v závěrech a doporučení shrnutých v kapitole 5 předložené závěrečné zprávy.



## 4 VÝSLEDKY A ZJIŠTĚNÍ PROCESNÍHO VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU

Cílem této kapitoly je vyhodnocení vybraných aspektů procesní části projektu - porovnání plánu projektu a jeho realizace. Toto hodnocení je založeno na desk research projektové dokumentace (žádosti o dotaci, žádosti o změnu a zpráv o realizaci projektu) a soustřeďuje se na hodnocení:

- rozpočtu projektu a
- jeho harmonogramu.

Kompletní procesní vyhodnocení průběhu projektu bude součástí závěrečné zprávy a bude vycházet nejen z průzkumu poskytnuté projektové dokumentace, ale také z informací získaných prostřednictvím řízených rozhovorů od členů realizačního týmu. Pozornost bude věnována nejen hodnocení tří základních parametrů projektu tzv. projektového trojimperativu (harmonogram, rozpočet, výstupy), ale také organizačnímu zajištění projektu, jeho rizikům, relevanci klíčových aktivit vůči potřebám příjemci i cílové skupiny apod.

### 4.1 Harmonogram

Délka realizace projektu byla v žádosti o dotaci nastavena na 28 měsíců, od května 2017 do srpna 2019. V důsledku prodloužení hodnocení žádosti o dotaci došlo ještě před podepsáním právního aktu o realizaci projektu k posunutí samotné realizace, a to o 4 měsíce. Projekt byl tedy zahájen v září 2017 a jeho ukončení je plánováno k 31. 12. 2019.

#### 4.1.1 KA1 - Administrace a organizační zajištění projektu

Obsahem této klíčové aktivity je kompletní zajištění řízení projektu vč. jeho monitoringu. Aktivita byla, jak vyplývá z jejího zaměření, naplánována na celou realizaci projektu a na základě tohoto plánu také probíhala. Dle žádosti o dotaci mělo být součástí této aktivity také vypsání výběrového řízení na externí dodavatele všech požadovaných služeb a dodávek. V důsledku kontroly ex-ante, která toto sloučení zakázek do jedné nedoporučila, bylo každé výběrové řízení v projektu realizováno samostatně a činnosti s ním spojené přešly pod konkrétní klíčové aktivity. Nepodstatná změna, kterou došlo ke změně způsobu vypsání výběrového řízení, byla řídicím orgánem schválena 11. 9. 2017, tj. na samém začátku realizace projektu.

#### 4.1.2 KA2 - Optimalizace a řízení projektů ČSSZ a evaluace projektu

Tato klíčová aktivita je zaměřena na vytvoření Návrhu optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ a Závěrečné zprávy projektu. Její zahájení bylo plánováno na duben 2018 a mělo spočívat v zahájení plnění externího dodavatele vybraného pro zpracování optimalizace metodiky řízení projektů. Ačkoliv byla změna způsobu vypsání výběrového řízení schválena v září 2017, bylo výběrové řízení na tohoto dodavatele vypsáno až v dubnu 2018. K samotnému uzavření smlouvy s vítězným dodavatelem došlo až po více než půl roce od vypsání výběrového řízení, neboť se vyskytly komplikace se získáním všech potřebných dokumentů od vítězného dodavatele. Plnění zakázky tak bylo zahájeno také o více než 6 měsíců později oproti plánovanému harmonogramu, přičemž v době zahájení těchto prací měly být tyto aktivity dle původního harmonogramu již schválené a akceptované. Skutečné ukončení plnění této části klíčové aktivity je dle harmonogramu uvedeného ve smlouvě s dodavatelem očekáváno během podzimu 2019.

Druhá část klíčové aktivity zaměřená na evaluaci projektu měla dle původního harmonogramu probíhat od května do konce října 2019. Výběrové řízení na externího dodavatele bylo vyhlášeno v březnu 2019



a samotné plnění bylo zahájeno začátkem července 2019. Ukončení této části klíčové aktivity je předpokládáno na přelomu října a listopadu 2019, tj. v souladu s původním harmonogramem. Výstupy z provedené evaluace tudíž nemohou zhodnotit praktický dopad optimalizované metodiky pro řízení projektů, protože ta je v době zpracování metodiky zavedena velmi krátce.

#### 4.1.3 KA3 - Pořízení a implementace SW na řízení projektů

Tato klíčová aktivita byla plánována na 12 měsíců, a to od června 2018 do května 2019. V rámci ní mělo dojít k pořízení SW na řízení projektů a proškolení pracovníků ČSSZ na práci s tímto SW. Výběrové řízení na dodavatele bylo vyhlášeno v říjnu 2018, přičemž smlouva s vítězem výběrového řízení byla podepsána v únoru 2019. Samotné plnění bylo zahájeno v březnu 2019 a ukončeno v červenci 2019.

Na začátku realizace této klíčové aktivity bylo zpoždění 8 měsíců oproti původnímu harmonogramu, nicméně s dodavatelem byl sjednán harmonogram realizace aktivity tak, že práce probíhaly výrazně rychleji a zpoždění na konci realizace aktivity již činilo jen 2 měsíce. Zkrácení zpoždění lze přičítat také plánované délce realizace klíčové aktivity, která byla nastavena se značnou časovou rezervou.

#### 4.1.4 KA4 - Vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení

V rámci této klíčové aktivity probíhalo vzdělávání zaměstnanců ČSSZ v projektovém řízení dle metodiky PRINCE2, ve finančním řízení a řízení rizik a v oblasti přípravy zadávacích řízení dle zákona o veřejných zakázkách. Aktivita měla být původně zahájena již v dubnu 2018 a měla trvat 16 měsíců. Výběrové řízení bylo vyhlášeno v říjnu 2018 a k podpisu smlouvy s dodavatelem došlo v lednu 2019. Požadované vzdělávací kurzy pak byly realizovány od března do května 2019. V červnu pak byly akceptovány také požadované e-learningové kurzy pro vzdělávání nově nastupujících zaměstnanců na odbor projektů ČSSZ.

Realizace klíčové aktivity byla oproti předpokladům zvládnuta za 10 měsíců vč. realizace výběrového řízení. Původní nastavení délky realizace této klíčové aktivity lze tedy, stejně jako v případě KA3, hodnotit jako výrazně nadsazené, resp. s velkou rezervou. Z pohledu realizace projektu však tato rezerva není nijak problematická, ačkoliv se oproti původnímu harmonogramu opět jedná o zpoždění v realizaci KA a získání výstupů v pozdější fázi projektu, která omezuje vyhodnocení dopadů KA na cílovou skupinu a reálné využívání poznatků v praxi.

#### 4.1.5 Shrnutí

Celkově lze v nastavení harmonogramu projektu identifikovat značné časové rezervy. Zahájení projektu bylo velmi pozvolné, neboť s výjimkou podání žádostí o změnu, bylo prvním výstupem projektu vypsání výběrové řízení 7 měsíců po zahájení projektu. Klíčová aktivita administrace a organizační zajištění projektu tak mohla být výrazně kratší (např. o 4-6 měsíců). KA3 zaměřená na implementaci SW a proškolení zaměstnanců je také aktivitou, která by mohla být plánována pouze na max. 6 měsíců místo původních 12 měsíců. Na realizaci vzdělávacích kurzů v rámci KA4 také nebylo nutných 16 měsíců, ale vzdělávací kurzy o celkovém rozsahu 14 školicích dnů je možné realizovat v rozmezí 3-6 měsíců, v závislosti na frekvenci školení požadované zadavatelem. Tyto časové rezervy však nemusejí mít žádný dopad na kvalitu výstupů. Vzhledem k jejich kumulaci v posledním roce realizace projektu (2019) však omezují reálné zaběhnutí výstupů a výsledků v běžné praxi a činnosti projektové kanceláře ČSSZ, neboť jejich plné zavedení do praxe a fungování v obdobně velké organizaci vyžaduje delší časový horizont.

Naopak jako aktivita, která byla z časového hlediska nesprávně odhadnuta, je KA2 zaměřená na optimalizaci a řízení projektů ČSSZ. Zpracování návrhu metodiky bylo původně plánováno pouze na 6 měsíců. Při přípravě zadávací dokumentace a smlouvy s dodavatelem byl harmonogram prodloužen, a to na 240 kalendářních dnů plus min. 30 pracovních dnů na akceptaci díla zadavatelem.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

Projekt by při intenzivnějším souběhu jednotlivých klíčových aktivit mohl být realizován cca za 15-20 měsíců i při zahrnutí problémů s administrací výběrových řízení.





## 4.2 Rozpočet

Rozpočet projektu je velmi jednoduchý a skládá se z 6 položek přímých nákladů, přičemž v případě 5 z nich se jedná o částky vzešlé z výběrových řízení na dodavatele. Onou výjimkou jsou pouze cestovní náklady pro účastníky vzdělávacích kurzů.

### 4.2.1 SW pro řízení projektů

Náklady na SW pro řízení projektů (položka 1.1.3.1.1 Pořízení nehmotného majetku) stejně jako náklady na zaškolení pracovníků ČSSZ na práci v tomto SW (položka 1.1.4.2 Proškolení zaměstnanců pro práci se SW) vzešly z výběrového řízení vyhlášeného v říjnu 2018. Samotné výběrové řízení zahrnovala ještě službu v podobě servisu SW v letech 2020 - 2024. Tento náklad však nespadá do nákladů projektu a bude hrazen z rozpočtu ČSSZ. Předpokládaná hodnota zakázky (bez servisu) činila 1 267 500 Kč vč. DPH. Vítězem se stal dodavatel, jenž podal nabídku na plnění za 1 043 383 Kč vč. DPH. Vysoutěžená cena mohla být ještě o 3 % nižší, ale účastník výběrového řízení nedoručil ani na výzvu požadované dokumenty. Díky realizaci výběrového řízení tak došlo oproti předpokládané ceně k úspoře o 18 %, absolutně o 224 117 Kč.

### 4.2.2 Optimalizace řízení projektů

Předpokládaná hodnota optimalizace řízení projektů, tj. vytvoření návrhu optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ, vč. vstupní analýzy a aktualizace textu směrnice činila 480 000 Kč vč. DPH. Řízení se zúčastnili dva dodavatelé, přičemž vítězem se stal dodavatel s nejnižší nabídkovou cenou v hodnotě 349 690 Kč vč. DPH. V případě této rozpočtové položky došlo k úspoře v hodnotě 130 310 Kč, resp. 27 % z předpokládané hodnoty zakázky. Nabídka druhého uchazeče byla v hodnotě předpokládané cen zakázky, lišila se pouze o 5 %.

### 4.2.3 Vzdělávání v oblasti projektového řízení

Výběrové řízení na vzdělávání zaměstnanců ČSSZ v oblasti projektového řízení a veřejných zakázek bylo vypsané v říjnu 2018 a jeho předpokládaná hodnota činila 1 281 000 Kč vč. DPH. Vypisovány byly veřejné zakázky, jedna na projektové a finanční řízení a druhá na veřejné zakázky. V případě této položky rozpočtu lze hovořit o nejvýraznějším nadcenění, neboť předkládané nabídky byly v cenovém rozpětí 248 701 - 1 053 910 Kč celkově pro obě zakázky. Vítěznou nabídkou se stala nabídka v hodnotě 459 800 Kč vč. DPH pro projektové a finanční řízení a nabídka za 89 178 Kč vč. DPH za vzdělávání v oblasti veřejných zakázek. Úspora tak dosáhla 57 %, resp. 732 022 Kč. V případě, že by vyhrál nejlevnější uchazeč, který však musel být z důvodu nedodání veškerých podkladů vyřazen, dosáhl by projekt na této rozpočtové položce úspory v hodnotě 1 032 299 Kč.

### 4.2.4 Evaluace

Výběrové řízení na dodavatele evaluace bylo posledním realizovaným výběrovým řízením projektu. Předpokládaná hodnota zakázky činila 300 000 Kč, přičemž vítězná nabídka byla v hodnotě 208 120 Kč vč. DPH. Úspora tak činila 91 880 Kč, tj. 31 % plánované hodnoty. Druhá podaná nabídka by také znamenala úsporu nákladů, ale pouze ve výši 49 530 Kč.

### 4.2.5 Shrnutí

Z výše uvedeného popisu vyplývá, že rozpočet projektu počítal s finančními rezervami. Vzhledem k tomu, že realizace samotných aktivit nastala v podstatě až po 2 letech od přípravy projektu, jsou jisté rezervy v rozpočtu nutné. Avšak v případě některých položek, zejména u vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení lze již hovořit o přílišném naddimenzování položky, a to i přes provedenou analýzu trhu v přípravné fázi projektu.



Rozpočet projektu - plán (žádost o dotaci) a reálný stav (červenec 2019)

Název položky rozpočtu	Plán (Kč)	Realita (Kč)	Rozdíl (Kč)	Úspora (%)
<b>1 Celkové způsobilé výdaje</b>	3 842 725	2 487 647	1 355 078	35
<b>1.1 Přímé náklady</b>	3 341 500	2 163 171	1 178 329	35
1.1.1 Osobní náklady	0	0	0	
1.1.2 Cestovné	0	0	0	
1.1.3 Zařízení a vybavení, včetně nájmu a odpisů	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.1 Investiční výdaje	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.1.1 Pořízení nehmotného majetku	1 200 000	988 933	211 067	18
1.1.3.2 Neinvestiční výdaje	0	0	0	
1.1.4 Nákup služeb	2 128 500	1 161 238	967 262	45
1.1.4.1 Optimalizace řízení	480 000	349 690	130 310	27
1.1.4.2 Proškolení zaměstnanců pro práci se SW	67 500	54 450	13 050	19
1.1.4.3 Vzdělávání v oblasti projektového řízení	1 281 000	548 978	732 022	57
1.1.4.4 Evaluace	300 000	208 120	91 880	31
1.1.5 Drobné stavební úpravy	0	0	0	
1.1.6 Přímá podpora cílové skupiny	13 000	13 000	0	100
1.1.6.1 Mzdové příspěvky	0	0	0	
1.1.6.2 Cestovné a ubytování	13 000	13 000	0	100
1.1.6.2.1 Cestovné	13 000	13 000	0	100
1.1.7 Křížové financování	0	0	0	
<b>1.2 Nepřímé náklady</b>	501 225	324 476	176 749	35
<b>2 Celkové nezpůsobilé výdaje</b>	0	0	0	

### 4.3 Závěr procesního hodnocení projektu

Z procesního hodnocení projektu, konkrétně hodnocení harmonogramu a rozpočtu, které bylo provedeno na základě projektové dokumentace, vyplývá, že projekt byl připravován s velkými rezervami tak, aby v případě neočekávaných rizik byl dostatečný prostor, časový i finanční, pro jejich řešení. Z pohledu evaluace se jako problematické jeví kumulování výstupů do posledního roku realizace projektu, protože není zajištěn dostatečný odstup od získání výstupů a vlastní evaluace. V rámci evaluace tudíž budou u některých výstupů hodnoceny předpoklady naplnění předpokládaných dopadů než jejich reálné naplnění.



## 5 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Předložená závěrečná zpráva navrhuje 8 základních evaluačních otázek (v členění na podotázky), které svou koncepcí postihují hodnocení projektu „Projektová kancelář II“ jak z hlediska procesního, tak i dopadového. Jako zdroj dat byla pro vypracování závěrečné zprávy využívána zejména projektová dokumentace z přípravné i realizační fáze projektu a sestavený logický model projektu, který zobrazuje hlavní vazby mezi vstupy - aktivitami projektu - výstupy - okamžitými efekty a dlouhodobými dopady. Zásadním zdrojem informací pak byly také řízené rozhovory se členy realizačního týmu projektu i s cílovou skupinou. Projektová evaluace je tedy postavena zejména na kvalitativním hodnocení, které je vzhledem k povaze a rozsahu projektu a jeho cílové skupiny ideální.

### 5.1 Závěry

Základním závěrem celé evaluace provedené v období od června do září 2019 je, že projekt „Projektová kancelář II“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0006929, který realizuje Česká správa sociálního zabezpečení, splňuje naplánovaný harmonogram a další zdroje, které byly plánovány. Výstupy projektu, které byly v době zpracování projektové evaluace dosaženy, nebo se blížily naplnění, odpovídají plánovaným výstupům tak, jak byly definovány v projektové žádosti.

Z procesního pohledu probíhaly jednotlivé projektové aktivity podle plánu a byly pro ně naplánovány velké časové rezervy. Je však otázkou, zda by celý průběh projektu nemohl být rychlejší, aby součástí projektu bylo také ověření výstupů v praxi a jejich úprava na základě provedeného ověření. Tyto aktivity budou realizovány ve vlastní režii ČSSZ po ukončení projektu. Z pohledu předkládané evaluace by pak bylo možné vyhodnotit též reálné dopady, pro jejichž hodnocení nyní není dostatečný časový dostup od ukončení projektových aktivit.

Stěžejním faktorem pro úspěch celého projektu a naplnění všech cílů je to, zda bude metodika uplatněna v běžné praxi. V době zpracování této evaluační zprávy jsou vytvořeny dobré předpoklady (dle zkušeností evaluátora s obdobnými projekty v jiných organizacích) pro funkční využívání metodiky. Na straně vedení organizace je podpora projektu a jeho uplatnění a dále je navržena vhodná strategie, kdy ČSSZ předpokládá pilotní nasazení metodiky na zvolený projekt, na kterém budou přínosy metodiky, respektive metodikou nastavených postupů, demonstrovány.

Největším problémem v rámci realizace byla prvotní neefektivní komunikace s dodavatelem návrhu optimalizace směrnice pro řízení projektů a následně nedostatečně kvalitní dílčí výstupy. Situaci se podařilo zachránit prostřednictvím intenzivní komunikace a pravidelných setkávání s dodavatelem a důsledné zpětné vazby k předloženým výstupům. Pro eliminaci tohoto problému v dalších projektech by mělo dojít k zavedení kvalitativních kritérií do hodnocení nabídek předkládaných ve výběrových řízeních a také stanovení dostatečného množství milníků projektu.

### 5.2 Doporučení

Na základě provedených hodnocení a formulovaných závěrů jsou formulována doporučení, která mohou být využita při koncipování a realizaci dalšího projektu ze strany ČSSZ.

Číslo	Název doporučení	Popis doporučení	Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry)
1	Rozvíjení podpory projektu ze strany	Kontinuální komunikace s vedením organizace, ale též dalšími	Základním předpokladem pro reálné využívání výstupů projektu při





Číslo	Název doporučení	Popis doporučení	Kontext doporučení (vazba na zjištění a závěry)
	organizace	organizačními částmi. Cílem je, aby vnímaly přínosy dobře nastaveného systému projektového řízení v organizaci a různé organizační části chápaly z nově definovaných postupů přínosy, které jim usnadní práci na projektech.	fungování ČSSZ je reálné využívání metodiky projektového řízení vytvořené v průběhu projektu.
2	Urychlení projektových aktivit v daném harmonogramu	Z pohledu projektu je vhodné, jsou-li projektové aktivity ukončeny v dřívějších fázích projektu tak, aby byl dostatečný časový prostor pro ověření dosažených výstupů v praxi a jejich případné úpravy a optimalizace. V případě evaluovaného projektu by potřebný čas pro ověření byl minimálně 6 měsíců, spíše celý rok.	Vytvoření výstupů z projektových aktivit je kumulováno v posledním roce realizace a není u výstupů, kde by to bylo vhodné, prostor pro jejich ověření a úpravu na základě poznatků z pilotního ověření.
3	Vyhodnocování výběrových řízení i na základě kvalitativních kritérií	Faktorem, který podpoří výběr kvalitního dodavatele, je zahrnutí kvalitativních kritérií do procesu výběru dodavatele tak, aby výběr nebyl 100% závislý jen na výši nabídkové ceny.	Výběrem vhodného kvalitativního kritéria v realizovaných výběrových řízeních by byl minimalizován problém s kvalitou výstupu dodavatele.
4	Stanovení milníků projektu i jednotlivých projektových aktivit	Stanovit si časté kontrolní milníky tak, aby byl včas zjištěn skluz realizace projektu či některé z dílčích projektových aktivit.	Stanovení nízkého počtu milníků v rámci projektu způsobilo komplikace při realizaci návrhu optimalizace metodiky řízení projektů.
5	Zpracování detailní analýzy potřeb	V přípravné fázi projektu zpracovat detailní analýzu potřeb, která bude na začátku realizace projektu aktualizována a konkretizována tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám cílové skupiny a příjemce.	Analýza potřeb nebyla na začátku realizace projektu aktualizována, což znamenalo omezený rozsah školení pro práci s MS Project, a to i přes finanční rezervy v projektu.
6			
7			
8			



## 6 LOGICKÝ MODEL PROJEKTU

**OP Zaměstnanost, PO: 4 Efektivní veřejná správa, Investiční priorita 4.1 Investice do institucionální kapacity a efektivity veřejné správy a veřejných služeb na celostátní, regionální a místní úrovni za účelem reform, zlepšování právní úpravy a řádné správy**

Vstupy	Aktivity	Výstupy	Okamžité efekty (výsledky)	Dlouhodobé dopady
Rozpočet: 3 842 725,- Kč (dotace 100 %)	Administrace a organizační zajištění projektu	Návrh optimalizace metodiky řízení projektů ČSSZ	Úspora a lepší využití lidských zdrojů	Zjednodušení schvalovacích procesů a nastavení pravidel pro projekty financované pouze z rozpočtu ČSSZ
Období realizace: 1. 9. 2017 - 31. 12. 2019	Optimalizace řízení projektů ČSSZ a evaluace projektu	Závěrečná zpráva projektu (evaluace)	Snížení administrativní zátěže a časová úspora při řízení projektů	Zefektivnění a optimalizace řízení projektů v rámci ČSSZ
Realizační tým: 3 osoby řídicí výbor 4 osoby projektový tým	Pořízení a implementace softwaru na řízení projektů	Pořízený a implementovaný SW na řízení projektů	Snížení závislosti na externích dodavatelích souvisejících se vzděláváním zaměstnanců projektové kanceláře a s tím související z dlouhodobého hlediska snížení finančních nákladů ČSSZ	
	Vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení	10 zaškolených zaměstnanců pro práci se SW na řízení projektů	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	
		9 zaměstnanců zaškolených na Projektové řízení dle PRINCE 2		
		9 zaměstnanců zaškolených na Finanční řízení projektů a řízení rizik		
		9 zaměstnanců zaškolených na Veřejné zakázky		