



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **Průběžná evaluační zpráva projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“**

**Verze 1.6**

**Zpracováno v březnu až prosinci 2017 ke stavu projektu k 1. 9. 2017**

**Verze ze dne 4. 12. 2017: doc. Ing. Milan Jan Půček, PhD.**

# OBSAH

<b>MANAŽERSKÉ SHRUTÍ .....</b>	<b>4</b>
<b>1 ÚVOD – CÍL PRŮBĚŽNÉ EVALUACE A STRUKTURA PRŮBĚŽNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY .....</b>	<b>7</b>
<b>2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ.....</b>	<b>8</b>
2.1 Shrnutí projektu .....	8
2.2 Logický model projektu ve vazbě na průběžnou evaluaci .....	9
2.3 Evaluační design a evaluační otázky dle vstupní evaluace .....	12
2.4 Struktura evaluačních zjištění, hodnocení evaluačních otázek .....	13
<b>3 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ, ODPOVĚDI NA STANOVENÉ EVALUAČNÍ OTÁZKY A NÁVRH DOPORUČENÍ</b> <b>15</b>	
3.1 Evaluační otázka č. 1: Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bází (transparentnost, vhodnost)? .....	15
3.2 Evaluační otázka č. 2: Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu? .....	19
3.3 Evaluační otázka č. 3: Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci .....	25
<b>4 ZÁVĚR.....</b>	<b>33</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>38</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>39</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Logický rámec projektu (zpracován v rámci vstupní evaluace).....	11
--	----

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Požadavky na strukturu průběžné evaluační zprávy dle Přílohy č. 5_II žádosti - „Adekvátnost monitorovacích indikátorů“.....	7
Tabulka 2 – Shrnutí projektu.....	8
Tabulka 3 – Evaluační otázky pro průběžnou evaluaci (levý sloupec).....	12
Tabulka 4 – Škála hodnocení evaluačních otázek pro průběžnou evaluaci .....	14
Tabulka 5 – Odpověď na evaluační otázku č. 1.....	17
Tabulka 6 – Odpovědi respondentů na otázku: Jakou roli má Implementační jednotka v organizaci? .....	21
Tabulka 7 – Odpovědi respondentů k otázce týkající se zapojení do jednání rady vlády nebo výborů a otázky na dostatečnost role .....	21
Tabulka 8 – Odpovědi respondentů na otázku: Jakými komunikačními kanály se k Vám výstupy projektu dostávají? .....	22
Tabulka 9 – Odpověď na evaluační otázku č. 2, 2a., 2b.....	24
Tabulka 10 - Identifikované bariéry projektu v rámci ohniskové skupiny .....	26
Tabulka 11 – Identifikace bariér ze strany respondentů. ....	28
Tabulka 12 – Hodnocení kvality výstupů - konference. ....	28
Tabulka 13 – Odpověď na evaluační otázku č. 3a, 3b.....	31
Tabulka 14 – Shrnutí odpovědí na evaluační otázky .....	35

## MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

### Co je průběžná evaluace a proč se zpracovává

Tato zpráva je **průběžná evaluační zprávou** projektu „**Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020**“, číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0000125, a to dle stavu projektu k 1. 9. 2017. Povinnost zpracovat průběžnou evaluaci vyplývá přímo z textu projektu. Průběžná evaluace se opírá o metodologii řešení a odpovídá na evaluační otázky, které byly stanoveny ve vstupní evaluaci. **Cílem průběžné evaluace** je zkoumat způsob, jakým je probíhající projekt implementován. Zaměřuje se na ověření, do jaké míry plánované fungování projektu odpovídá skutečnosti (k tomu se používají evaluační otázky stanovené ve vstupní evaluaci) a dle možností také identifikuje případné okamžité dopady realizace projektu (to má vztah zejména již k realizovaným výstupům projektu – seznam výstupů je přílohou č. 1; také má vztah k jejich kvalitě a využitelnosti).

### Shrnutí projektu, kterého se evaluace týká

Realizátorem projektu „**Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020**“ a příjemcem dotace je Ministerstvo vnitra, které plní koordinační úlohu v oblasti organizace a výkonu veřejné správy. Proto je gestorem odpovědným za implementaci Strategického rámce veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020 (dále jen „Strategický rámec“)<sup>1</sup>. Strategický rámec obsahuje čtyři strategické cíle, které jsou rozděleny do tzv. specifických cílů. Proces realizace včetně souvisejících opatření a aktivit je popsán v Implementačních plánech<sup>2</sup>. **Hlavním cílem projektu** „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, je realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů detailně rozvedených v jednotlivých Implementačních plánech. Pro naplnění tohoto cíle je nutné dostatečné personální zajištění odborníky v oblastech definovaných Strategickým rámcem, které má být zajištěno prostřednictvím tohoto projektu. **Výstupem projektu** je především vytvoření koncepčního dokumentu, který stanoví směr rozvoje veřejné správy po roce 2020. **Předmětem projektu** je realizace, koordinace a řízení aktivit a opatření vyplývajících ze Strategického rámce a Implementačních plánů. To zahrnuje koordinaci vzniku analytických podkladů pro zhodnocení současného stavu a návrh variantního řešení dalšího postupu, jejich posouzení z hlediska časového, finančního a implementačního, včetně realizace schválených variant řešení. Dále sem spadá vývoj či rozvoj informačních systémů veřejné správy, elektronizace odvětví, příprava metodik a sběr dat. Implementační jednotka bude ve velké míře zajišťovat i monitorování projektů vycházejících z Implementačních plánů, hodnocení a revizi naplňování Strategického rámce prostřednictvím výročních a evaluačních zpráv, které patří mezi výstupy projektu. **Projekt byl zahájen** k 1. 8. 2015, předpokládané ukončení projektu je 31. 12. 2020.

<sup>1</sup> Byl schválen Usnesením Vlády České republiky č. 680 dne 27. srpna 2014.

<sup>2</sup> Byly schváleny Usnesením Vlády ČR č. 21 dne 14. ledna 2015. Následně byly doplněny a aktualizovány Usnesením vlády č. 654 dne 20. srpna 2015.

## Hlavní evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky, doporučení

Evaluační zpráva je zpracována ke stavu projektu k datu 1. 9. 2017. Na základě provedených šetření, jež byly realizovány v rámci evaluace, je možné konstatovat, že projekt přes značné potíže týkající se obsazování pozic vhodnými a odborně zdatnými uchazeči, **je realizován díky prováděným opatřením v souladu s plánem a jsou naplňovány předpoklady tak, aby projekt splnil stanovené cíle.**

### Hlavní evaluační zjištění a odpovědi na evaluační otázky lze shrnout takto:

- Nastavený proces výběru členů týmů i přes značné obtíže zajistil dostatečně odbornou bázi včetně transparentnosti a vhodnosti výběru zaměstnanců. Obsazenosti pozic, procesu výběru zaměstnanců, adaptačnímu procesu a hodnocení zaměstnanců je třeba věnovat i nadále náležitou pozornost.
- Implementační jednotce byla a je ve struktuře Ministerstva vnitra (dále MV) zajištěna adekvátní role tak, aby byly možné realizovat cíle projektu.
- Věcné útvary MV komunikovaly a komunikují se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu.
- Implementační jednotka byla a je v dostatečné míře zapojena do jednání Rady vlády pro veřejnou správu (dále RV VS) a jejích řídicích výborů (dále RV).
- Vzniklé hmotné výstupy projektu (metodiky, konference atd.) je možné na základě provedených šetření považovat za kvalitní a využitelné. Je třeba i nadále věnovat kvalitě a využitelnosti výstupů velkou pozornost.
- V rámci projektu byly identifikovány bariéry, které při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu nelze považovat za významné ohrožení cílů projektu. Je však nezbytné je monitorovat, hodnotit a v případě potřeby přijímat adekvátní opatření.

### V rámci evaluace jsou navržena následující doporučení:

- Zvážit úpravu relevantních vnitřních postupů týkajících se náboru a hodnocení zaměstnanců tak, aby lépe vyhovovaly potřebám projektu a projektovému řízení, a to jak z hlediska rychlosti procesu výběru a odbornosti uchazečů, tak z hlediska adaptačního procesu, zaškolování a hodnocení zaměstnanců.
- Stanovit termíny pro pravidelné sledování naplnění pozic v projektu, u nových zaměstnanců zlepšit adaptační proces, pravidelně hodnotit odbornost a vhodnost zapojených pracovníků (častěji a v kratších termínech než vyžaduje služební zákon), a tak jako dosud přijímat v případě potřeby adekvátní opatření.
- Stanovit znaky kvality pro jednotlivé typy výstupů (metodiky, konference, zprávy atd.) a v rámci přípravy a zpracování výstupů usilovat o naplnění těchto znaků, pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů (konference, vybrané metodiky) a na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření.
- Vytvořit podmínky pro rozpoznávání (identifikaci), hodnocení (analýzu), zvládání a monitoring bariér a rizik projektu. Pravidelně 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.

- V případě zjištěných poruch v komunikaci mezi útvary nebo v řízení projektu zvážit změnu struktury či jiná adekvátní opatření.
- Provéřit možnosti získat další prostředky na propagaci (marketing) výstupů projektu tak, aby zástupci cílových skupin měli možnost být o výstupech projektu lépe informováni.

# 1 ÚVOD – CÍL PRŮBĚŽNÉ EVALUACE A STRUKTURA PRŮBĚŽNÉ EVALUAČNÍ ZPRÁVY

Povinnost zpracovat průběžnou 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. Průběžná evaluace je někdy též s ohledem na svůj charakter označována jako procesní či formativní evaluace. Průběžná evaluace vychází ze vstupní evaluace, jejíž finální verze byla zpracována v červenci 2016. Opírá se o stanovenou metodologii řešení a odpovídá na evaluační otázky (viz bod 3 této zprávy), které byly stanoveny ve vstupní evaluaci. Evaluační zpráva je zpracována ke stavu projektu k datu 1. 9. 2017.

**Cílem průběžné evaluace** je ověřit (tedy zkoumat způsob), jakým je probíhající projekt implementován. Zaměřuje se na ověření, do jaké míry plánované fungování projektu odpovídá skutečnosti a identifikuje případné okamžité dopady realizace projektu. K tomu se používají evaluační otázky stanovené ve vstupní evaluaci.

V rámci projektu již byla zpracována vstupní evaluace, průběžná evaluace je tento materiál a následuje závěrečná evaluace. Průběžná evaluace má dle textu projektu (viz popis klíčové aktivity č. 2 sebeevaluace) obsahovat minimálně manažerská shrnutí, hlavní závěry a doporučení z procesní části evaluace. Cílem závěrečné evaluační zprávy je především zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu. Závěrečná evaluace bude obsahovat minimálně manažerská shrnutí, hlavní závěry a doporučení z dopadové části evaluace. V Příloze č. 5\_II žádosti, která se jmenuje „Adekvátnost monitorovacích indikátorů“ jsou požadavky na strukturu průběžné evaluační zprávy stanoveny dle následující tabulky.

Tabulka 1 - Požadavky na strukturu průběžné evaluační zprávy dle Přílohy č. 5\_II žádosti - „Adekvátnost monitorovacích indikátorů“

Klíčová aktivita (KA)	Zpráva	Počet zpráv	Zdroj požadavku	Struktura zprávy
KA 02	Průběžná evaluační studie	1	Řídící orgán	Průběžná evaluační studie / zpráva bude obsahovat: <ul style="list-style-type: none"><li>– manažerské shrnutí</li><li>– metodologii řešení</li><li>– veškerá evaluační zjištění</li><li>– odpovědi na evaluační otázky</li><li>– návrh doporučení</li></ul>

V rámci zpracování této evaluační zprávy se vycházelo ze vstupní evaluace a z „Metodiky pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020“. Do finálního textu evaluační zprávy byly zohledněny připomínky ze strany řídicího orgánu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, dále MPSV). V rámci prováděných dalších šetření budou respektovány připomínky ze strany řídicího orgánu, které byly vzneseny v rámci připomínkování průběžné evaluační zprávy.

## 2 METODOLOGIE ŘEŠENÍ

### 2.1 Shrnutí projektu

Shrnutí projektu je uvedeno v následující tabulce a zahrnuje popis cílů projektů, cílové skupiny projektu, termínu realizace, lokalizaci, aktivity, plánovaná výběrová řízení, složení a role projektového týmu a monitorovací indikátory.

Tabulka 2 – Shrnutí projektu

<b>Projekt</b>	<b>Název:</b> Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 <b>Číslo projektu:</b> CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125 <b>Oblast podpory:</b> 4.1 <b>Zaměření projektu:</b> Efektivní veřejná správa
<b>Cíl projektu</b>	<b>Cíl projektu:</b> 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 meziposortní úrovni. <b>Co projekt řeší?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatek lidských zdrojů</li><li>- nedostatečné řízení a koordinace strategie</li><li>- nekonceptní, nejednotné a omezené změny ve veřejné správě</li><li>- preventivní opatření.</li></ul>
<b>Příjemce</b>	<b>Název:</b> Ministerstvo vnitra ČR <b>Adresa:</b> Nad Štolou 3, 170 21 Praha 7 kontaktní adresa: náměstí Hrdinů 1643/3, 140 21 Praha 4 <b>Projektový manažer:</b> Mgr. Petra Němečková petra.nemeckova@mvcz.cz
<b>Rozpočet</b>	Celkový rozpočet: 139.940.699,80,- Kč;
<b>Termín realizace</b>	1. srpna 2015 – 31. prosince 2020
<b>Lokalizace projektu</b>	Praha
<b>Webová adresa</b>	<a href="https://esf2014.esfcr.cz/dap/LW/Views/Core/Detail?action=get&amp;id=D65779C8-E107-4758-AC5B-45739637CA83&amp;idForm=73796f02-af07-40b9-b717-9fc2a7764287&amp;idbo=b4293004-1ec0-467c-ac50-7c241c3f373d">https://esf2014.esfcr.cz/dap/LW/Views/Core/Detail?action=get&amp;id=D65779C8-E107-4758-AC5B-45739637CA83&amp;idForm=73796f02-af07-40b9-b717-9fc2a7764287&amp;idbo=b4293004-1ec0-467c-ac50-7c241c3f373d</a>
<b>Cílová skupina</b>	Organizační složky a jejich zaměstnanci, a to zejména Ministerstvo vnitra (gestor Strategického rámce pro období 2014 - 2020), příslušníci HZS ČR a P ČR a případně další ústřední orgány státní správy podílející se na naplnění strategie. Dále volení zástupci a veřejnost.
<b>Realizace projektu</b>	Aktivity: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Řízení a administrace projektu</li><li>2. Sebeevaluace</li><li>3. Realizace a koordinace aktivit vedoucích k naplnění specifických cílů Implementačních plánů Strategického rámce</li><li>4. Monitorování a hodnocení plnění opatření / aktivit specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce</li><li>5. Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014+</li><li>6. Tvorba koncepce veřejné správy 2020+</li></ol>



<b>Plánovaná výběrová řízení</b>	Počet veřejných zakázek: 5 Pracovní název zakázky: Zabezpečení realizace konferencí – veřejná správa I-V Veřejná zakázka dle výše předpokládané hodnoty: 5 podlimitních veřejných zakázek Předpokládané datum zahájení: 1. 11. 2015 Předpokládané datum ukončení: 31. 5. 2020			
<b>Projektový tým</b>	Velikost: celkem 50 osob Struktura projektového týmu: 1. Role zabezpečující řízení projektu <ol style="list-style-type: none"> <li>Ředitel projektu a odborný garant</li> <li>Projektový manažer</li> <li>Finanční manažer</li> <li>Administrátor</li> </ol> 2. Průřezové role tvoří podporu celému realizačnímu týmu projektu po celou dobu realizace projektu <ol style="list-style-type: none"> <li>Asistent I., II.</li> <li>Právník</li> <li>IT specialista</li> <li>Specialista PR</li> </ol> 3. Věcně odborné role reflektují strukturu jednotlivých implementačních plánů a jejich zaměření. Obecně jsou popsány následující projektové role, jejichž věcná náplň pak reflektuje konkrétní strategický a specifický cíl: <ol style="list-style-type: none"> <li>Vedoucí realizace Implementačního plánu</li> <li>Koordinátor realizace specifického cíle / Koordinátor realizace projektového okruhu</li> <li>Odborný gestor specifického cíle / Odborný gestor projektového okruhu</li> </ol>			
<b>Hlavní monitorovací indikátory</b>	Kód indikátoru	Název	Aktuálně splněno	Cílová hodnota
	6 80 00	Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření	0	1
	6 00 00	Celkový počet účastníků	0	130
	6 26 00	Účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	0	110
	8 05 00	Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	1	45

## 2.2 Logický model projektu ve vazbě na průběžnou evaluaci

### Popis logického modelu projektu

Logický model projektu byl zpracován v rámci vstupní evaluační zprávy. Logický model je grafickým znázorněním logických vazeb mezi aktivitami, výstupy a dopady. Cílem projektu je realizace a naplnění jednotlivých opatření a aktivit Strategického rámce, resp. jeho čtyř strategických cílů prostřednictvím realizace šesti **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+. V rámci logického modelu projektu byly aktivity projektu seskupeny do 4 oblastí, a to:

- Řízení a administrace projektu, sebeevaluace (zahrnuje klíčové aktivity 1 a 2)
- Zajištění odborné a administrativní kapacity pro: realizaci, koordinaci (aktivita 3 projektu) a monitorování, hodnocení (aktivita 4 projektu) plnění opatření nebo aktivit specifických nebo strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce
- Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné správy ve 2014+ (aktivita 5 projektu)
- Tvorba koncepce veřejné správy 2020+ (aktivita 6 projektu)

Pro naplnění cíle projektu je nutné dostatečné personální zajištění odborníky, které má být uskutečněno prostřednictvím tohoto projektu. Projekt svou organizační strukturou, cíli i výstupy plně reflektuje Strategický rámec.

**Výstupy projektu** je možno rozdělit do čtyř skupin. Hlavním výstupem projektu bude Koncepce směřování veřejné správy 2020+. K druhé skupině výstupů patří:

- metodická doporučení, materiály pro jednání Rady vlády a související řídicí výbory atd.;
- výroční a evaluační zprávy;
- zajištěná odborná a administrativní kapacita pro plnění opatření / aktivit specifických / strategických cílů Implementačních plánů Strategického rámce

Výstupem jsou též konference (3), příspěvky na konferencích, odborné články (12), informace na webu MV atd. Za čtvrtou skupinu výstupů projektu (z klíčových aktivit 1 a 2) lze považovat také monitorovací zprávy projektu, žádosti o platbu, 3 evaluační zprávy projektu.

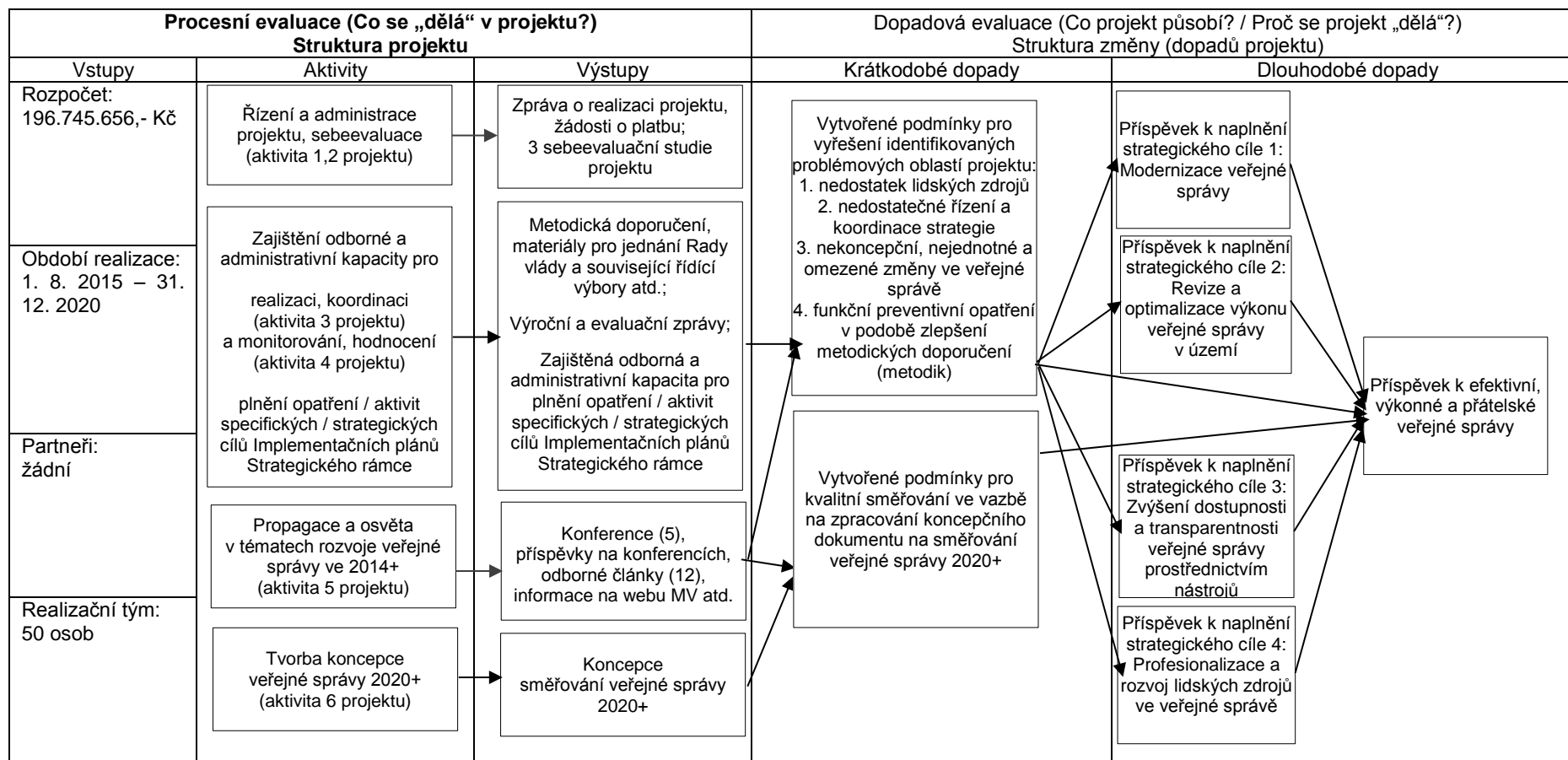
**Krátkodobé dopady** lze rozdělit do dvou skupin. K **první skupině krátkodobých dopadů** patří vytvoření podmínek pro vyřešení identifikovaných problémových oblastí projektu, které byly definovány do čtyř bodů 1. nedostatek lidských zdrojů, 2. nedostatečné řízení a koordinace strategie, 3. nekoncepční, nejednotné a omezené změny ve veřejné správě, 4. funkční preventivní opatření v podobě zlepšení metodických doporučení (metodik). **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+.

K **dlouhodobým dopadům** lze přiřadit v první řadě příspěvek projektu ke čtyřem cílům „Strategického rámce veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, který byl schválen Usnesením Vlády České republiky č. 680 dne 27. srpna 2014 ve znění usnesení Vlády ČR č. 1088 ze dne 5. prosince 2016. Za **druhý dlouhodobý dopad** lze považovat příspěvek projektu k efektivní, výkonné a přátelské veřejné správě.

#### **Vazba na průběžnou evaluaci**

V rámci průběžné evaluace se zkoumá (zejména pomocí evaluačních otázek) způsob, jakým je probíhající projekt implementován. Zaměřuje se na ověření, do jaké míry plánované fungování projektu odpovídá skutečnosti a identifikuje případné okamžité dopady realizace projektu. Z toho je zřejmé, že se zaměřuje na aktivity a výstupy, respektive na jejich implementaci. K ověřování jsou využívány evaluační otázky.

Obrázek 1 - Logický rámec projektu (zpracován v rámci vstupní evaluace)



## 2.3 Evaluační design a evaluační otázky dle vstupní evaluace

### Evaluační design dle vstupní evaluace

Evaluační design byl zpracován v rámci vstupní evaluace. Přístup evaluátora k řešení evaluace (evaluační design) vychází primárně z tzv. **teorií vedené evaluace**. Evaluátor zpracoval v rámci vstupní evaluace logický model projektu, který vychází z projektové dokumentace a reflektující záměr příjemce. V teorii změny definuje evaluátor předpoklady, za kterých projekt plní stanovené cíle, tedy vede k zamýšleným dopadům. Tyto předpoklady budou dále ověřovány prostřednictvím analýzy informací a dat kvalitativního i kvantitativního charakteru. Z pohledu využití dat se tedy jedná o smíšený design evaluace.

#### Zdroje dat:

- Příjemce
- Monitorovací systém projektů
- Cílové skupiny
- Klíčoví aktéři

#### Používané metody:

V rámci evaluace budou využívány kvalitativní i kvantitativní metody. Jde o analýzu dokumentace projektu a analýzu dat vytvořených v rámci projektu, řízené rozhovory s různými skupinami aktérů, dotazníkové šetření (účastníků konference), případně ohnisková skupina (focus groups). Dále bude použita metoda analogie, syntézy, desk research, expertní hodnocení, teorie změny projektu.

**Evaluační otázky** tvoří základní rámec hodnocení projektu. Vycházejí z formulace otázek, jak jsou doporučeny v Metodice pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020. Otázky respektují požadavky MPSV, oddělení evaluací.

Tabulka 3 – Evaluační otázky pro průběžnou evaluaci (levý sloupec)

Nastavení projektu (řeší průběžná evaluace, tedy tento dokument)	Dopad projektu (bude řešit dopadová evaluace)
1. Zajišťoval nastavený proces výběru členů týmu dostatečně odbornou bázi (transparentnost, vhodnost)?	1. Zhodnoťte, jak pomohl projekt vyřešit problém s nedostatečným zajištěním odborných kapacit?
2. Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu? 2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu? 2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání předcházejících jednání RV VS a jejich ŘV?	2. Bylo prostřednictvím projektu zajištěno dostatečné množství kvalitních podkladů pro rozhodování RV VS/RV IS a její ŘV?  3. Zhodnoťte, do jaké míry přispěly dokumenty vytvořené v rámci k projektu k naplňování cílů SRRVS. 3a. Do jaké míry byly vytvořené metodiky a

<p>3. Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci (bod 3.3.1 Metodiky)</p> <p>3a) Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (zejména vybrané metodiky) kvalitní a využitelné?</p> <p>3b) Jaké jsou bariéry realizace projektu?</p>	metodická doporučení srozumitelné?
	3b. Do jaké míry byly vytvořené metodiky a metodická doporučení využívány v praxi?
	4. Zhodnoťte užitečnost realizovaných konferencí z pohledu jejich účastníků. (Na základě zpětné vazby zjištěné z dotazníků).
	5. Zhodnoťte výběr a zapojení zainteresovaných aktérů při přípravě koncepce veřejné správy 2020+.
	6. Zhodnoťte analytickou a prognostickou fázi přípravy koncepce veřejné správy 2020+.
	7. Zhodnoťte roli Implementační jednotky při meziresortní koordinaci formulace cílů koncepce veřejné správy 2020+.
	8. Zhodnoťte projekt z hlediska 5U, tedy jak naplnil kritéria účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti?

## 2.4 Struktura evaluačních zjištění, hodnocení evaluačních otázek

V rámci této průběžné evaluační zprávy byla stanovena tato struktura evaluačních zjištění:

- Zadání evaluační otázky dle vstupní evaluační zprávy
- Evaluační zjištění pro otázku
  - o Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení, výstupy z rozhovorů a jiných šetření
  - o Souhrn evaluačních zjištění – výstupy (jde o shrnutí zjištění ze strany evaluátora na základě desk research, provedených šetření, analýzy, syntézy, analogie či exportního hodnocení)
- Odpovědi na evaluační otázku
- Návrh doporučení pro evaluační otázku

Klíčovou součástí průběžné evaluační zprávy jsou odpovědi na evaluační otázky. V rámci této průběžné evaluační zprávy byla stanovena následující škála pro hodnocení evaluačních otázek.

Odpověď na evaluační otázku může být ve čtyřech variantách, a to:

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

Podrobněji to vysvětluje následující tabulka.

Tabulka 4 – Škála hodnocení evaluačních otázek pro průběžnou evaluaci

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

### 3 EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ, ODPOVĚDI NA STANOVENÉ EVALUAČNÍ OTÁZKY A NÁVRH DOPORUČENÍ

#### 3.1 Evaluační otázka č. 1: Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bázi (transparentnost, vhodnost)?

##### 3.1.1 Zadání evaluační otázky dle vstupní evaluační zprávy

Číslo a název otázky:

**1. Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bázi (transparentnost, vhodnost)?**

##### ***Specifikace evaluační otázky***

Jde o evaluaci nastavení procesu výběru členů týmu a souvisí s nezbytností zajistit potřebnou odbornost členů týmu projektu a týká se kritérii transparentnosti a vhodnosti výběru. V tomto případě jde o posouzení, zda je projekt realizován v souladu s plánem a byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace projektu.

##### ***Obecný přístup k řešení evaluační otázky***

Administrativní a odborná kapacita je pro realizaci projektu nezbytná. Jde o evaluaci projektu, kdy bude provedena komparace plánovaných lidských zdrojů zapojených do projektu se skutečností, a to jak z hlediska termínů nástupů, tak z hlediska odbornosti. Bude též posuzována transparentnost procesu výběru.

##### ***Postup řešení; konkrétní činnosti***

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

**Krok 2** Shromáždění podkladů

**Krok 3** Analýza získaných podkladů

**Krok 4** Příprava výstupu

**Krok 5** Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

##### ***Použité zdroje a metody***

Zdroje dat:

- Příjemce (zejména projekt, personální podklady)

Používané metody:

- Desk research, expertní hodnocení, analýza a komparace.

## **Výstupy**

Výstupem evaluace bude specifikace, v jakých ohledech nastavení procesu výběru členů týmu odpovídá podmínkám (plánu) a potřebám projektu. Bude zpracována komparace plánu lidských zdrojů se skutečností. Dle povahy zjištěných dat mohou být identifikovány potenciální problémy spojené s lidskými zdroji projektu včetně případného návrhu opatření v oblasti lidských zdrojů.

### **3.1.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 1**

#### ***Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení, výstupy z rozhovorů a jiných šetření***

Při řešení evaluační otázky se postupovalo dle výše uvedeného zadání dle vstupní evaluační zprávy. Zdroje dat byly čerpány od příjemce (zejména projekt, personální podklady) a byly v souladu se zadáním použity metody desk research, expertní hodnocení, analýza a komparace.

V rámci této otázky je důležitým podkladem pro evaluační zjištění provedená analýza pozic v projektu, která je přílohou č. 2 evaluační zprávy. Problematika zaměstnanců (výběru, hodnocení, zaškolování, adaptační proces atd.) byla identifikována v rámci strukturovaných rozhovorů a ohniskové skupiny jako bariéra projektu (zjištění v bodě 3.3.).

#### ***Souhrn evaluačních zjištění – výstupy***

- V rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že na základě provedených šetření i přes bariéry (těžkosti) spojené se služebním zákonem a situací na trhu práce (nedostatek odborných pracovníků) výběr členů týmu k 1. 9. 2017 odpovídá podmínkám (plánu) a potřebám projektu. Počet obsazených pozic v počátcích projektu byl značně alarmující, postupně se situace zlepšovala, stav k 31. 8. 2017 představuje 76% obsazených pozic ve srovnání s plánem (podrobný rozbor je v příloze č. 2 Analýza pozic v projektu). Služební zákon a jeho způsob uplatňování prodlužuje proces výběru zaměstnanců. Z hlediska výběru a přijímání zaměstnanců byla přijata v rámci projektu řada opatření, včetně změn projektu, aktivní personální práce (inzerce na jobs.cz, kariérní dny, konference absolventů apod.), které se na plnění cílů projektu pozitivně odrazily. I přes uvedené problémy a také díky přijímaným opatřením je projekt realizován dle plánu a jsou tvořeny požadované výstupy – přehled výstupů vzniklých ve vazbě na projekt je v příloze č. 1. Dle charakteru výstupu je též možné konstatovat, že lze identifikovat krátkodobé pozitivní dopady již zpracovaných výstupů (metodiky jsou využitelné v praxi, informace z konferencí jsou chápány jako využitelné atd.).
- Z hlediska transparentnosti je obsazování pozic prováděno v souladu se služebním zákonem, v rámci provedených výběrových řízení nebyla průběžnou evaluací identifikována žádná porušení služebního zákona.
- Odbornost a vhodnost pracovníků je ověřována ze tří hledisek:
  - o v rámci výběrových řízení v souladu se služebním zákonem (tedy míra naplnění stanovených požadavků, ověření vhodnosti a odbornosti v rámci výběru);



- současně 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);
  - v běžné práci provádí průběžné hodnocení pracovníků jejich přímý nadřízený, též probíhají hodnotící pohovory.
- Klíčovou roli z hlediska odbornosti a vhodnosti pracovníků hrají vedoucí zaměstnanci v projektu. Hlavní odpovědnou osobou za projekt (písemně pověřenou ministrem dne 24. 9. 2015 konat právní úkony v projektu) je ředitel Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ing. Mgr. David Sláma, který svým vzděláním, praxí, schopnostmi a dovednostmi plně naplňuje kritéria odbornosti a vhodnosti na tuto náročnou pozici. Lze jej považovat za plně kompetentního garanta naplňování cílů tohoto významného a náročného projektu.
  - Byla zpracována komparace plánu lidských zdrojů se skutečností (analýza obsazenosti pozic), která je přílohou č. 2. Z komparace vyplývá, že k 31. 8. 2017 bylo obsazeno 76 % pozic v projektu. Současně bylo ověřeno, že jsou zajištěny klíčové pozice tak, aby bylo možné v projektu realizovat výstupy. Pro zajištění vhodných a odborně zdatných pracovníků projektu byla průběžně přijímána opatření.
  - Odpovědi na evaluační otázku č. 1 a návrh doporučení je v následujících bodech.

### 3.1.3 Odpovědi na evaluační otázku č. 1

#### **Evaluační otázka č. 1:**

**Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bázi (transparentnost, vhodnost)?**

Jde o evaluaci nastavení procesu výběru členů týmu a souvisí s nezbytností zajistit potřebnou odbornost členů týmu projektu a týká se kritérii transparentnosti a vhodnosti výběru. V tomto případě jde o posouzení, zda je projekt realizován v souladu s plánem a zda jsou naplněny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu.

#### **Odpověď na evaluační otázku:**

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 2.4. „Ano bez výhrad, s doporučením“. Nastavený proces výběru členů týmů zajistil dostatečně odbornou bázi včetně transparentnosti a vhodnosti výběru zaměstnanců. V následujícím bodě jsou uvedena drobná doporučení.

Tabulka 5 – Odpověď na evaluační otázku č. 1

Odpověď dle škály hodnocení v bodě 2.4	Odpověď na otázku
<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	Nastavený proces výběru členů týmů zajistil dostatečně odbornou bázi, včetně transparentnosti a vhodnosti výběru zaměstnanců. V bodě 3.1.4 jsou uvedena drobná doporučení.

Komentář k odpovědi na evaluační otázku: Viz předchozí bod „Evaluační zjištění – výstupy“

### 3.1.4 Návrh doporučení pro evaluační otázku č. 1

K evaluační otázce č. 1. „Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bází (transparentnost, vhodnost)?“ jsou navržena následující opatření:

- 1.1. Zvážit úpravu relevantních vnitřních postupů týkajících se náboru a hodnocení zaměstnanců tak, aby lépe vyhovovaly potřebám projektu a projektovému řízení, a to jak z hlediska rychlosti procesu výběru a odbornosti uchazečů, tak z hlediska adaptačního procesu, zaškolování a hodnocení zaměstnanců.

Komentář:

Služební zákon a jeho způsob uplatňování prodlužuje proces výběru zaměstnanců. Toto opatření přesahuje kompetence osob odpovědných za projekt. Z hlediska potřeb projektu a obecněji projektového řízení by bylo vhodné do vnitřních předpisů lépe specifikovat problematiku adaptačního procesu, zaškolování a hodnocení zaměstnanců. Problematika výběru zaměstnanců, jejich adaptační proces a hodnocení byla identifikována jako bariéra projektu – viz bod 3.3

- 1.2. Stanovit termíny pro pravidelné sledování naplnění pozic v projektu, u nových zaměstnanců zlepšit adaptační proces, pravidelně hodnotit odbornost a vhodnost zapojených pracovníků (častěji a v kratších termínech než vyžaduje služební zákon), a tak jako dosud přijímat v případě potřeby adekvátní opatření.

Komentář:

Zatímco předchozí opatření se týká úpravy vnitřních předpisů (což je mimo pravomoc osob odpovědných za projekt), tak toto opatření se týká sledování naplněnosti pozic a faktické práce se zaměstnanci zapojených do projektu (jak nových z hlediska adaptačního procesu a zaškolení, tak stávajících z hlediska jejich hodnocení a školení). Problematice obsazování pozic v projektu a vhodnosti a odbornosti pracovníků je věnována náležitá pozornost, průběžně jsou přijímána k tomu opatření.

## 3.2 Evaluační otázka č. 2: Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu?

### 3.2.1 Zadání evaluační otázky dle vstupní evaluační zprávy

Číslo a název otázky:

**2. Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu?**

**2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu?**

**2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání RV VS a jejich řídicích výborů (ŘV)?**

#### ***Specifikace evaluační otázky***

Jde o evaluaci role Implementační jednotky ve vztahu k její schopnosti plnit cíle projektu. V tomto případě jde o posouzení relevance role Implementační jednotky z hlediska vytyčených cílů projektu. K otázce jsou vázány též dvě podotázky, které evaluační otázku blíže specifikují.

#### ***Obecný přístup k řešení evaluační otázky***

Zajištění odpovídající role Implementační jednotky ve struktuře MV je pro plnění cílů projektu nezbytná. Jako kritické znaky, pomocí nichž je možné hodnotit relevanci role Implementační jednotky, byly zvoleny:

- (1) rozsah a způsob komunikace věcných útvarů se zástupci Implementační jednotky (viz podotázka: „Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu?“)
- (2) přiměřenost zapojení Implementační jednotky do jednání předcházejících jednání RV VS a jejich řídicích výborů (viz podotázka: „Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání předcházejících jednání RV VS a jejich řídicích výborů (ŘV)?“)

Jde o evaluaci role Implementační jednotky, kdy podmínky budou konfrontovány s cíli projektu a na základě této konfrontace bude dovozen závěr o tom, zda - li a v jaké míře podmínky umožňují dosáhnout vytyčených cílů projektu, popř. zda - li a v jaké míře je role Implementační jednotky bariérou dosažení těchto cílů.

#### ***Postup řešení; konkrétní činnosti***

**Krok 1** Příprava analýzy a řízených rozhovorů ve spolupráci s projektovým týmem

**Krok 2** Shromáždění podkladů a provedení řízených rozhovorů

**Krok 3** Analýza získaných podkladů

**Krok 4** Příprava výstupu

**Krok 5** Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

#### ***Použité zdroje a metody***

Zdroje dat:

- Příjemce (zejména projekt a podklady vzniklé v rámci projektu)
- Cílové skupiny
- Klíčoví aktéři

Používané metody:

- Desk research, expertní hodnocení, analýza, analogie, syntéza, řízené rozhovory s klíčovými aktéry (vybraní zástupci odpovědných a spolupracujících odborů MV; vybraní zástupci Rady vlády nebo řídicích výborů / pracovních skupin).

### **Výstupy**

Výstupem evaluace bude specifikace do jaké míry je role Implementační jednotky adekvátně nastavena ve vztahu k její schopnosti plnit cíle projektu. Dle povahy zjištěných dat mohou být identifikovány potenciální problémy spojené s rolí Implementační jednotky včetně případného návrhu opatření na její změnu. Výstupem tedy bude jak posouzení stávající role, tak také případný návrh na její změnu.

## **3.2.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 2**

### ***Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení, výstupy z rozhovorů a jiných šetření***

Při řešení evaluační otázky se **postupovalo dle výše uvedeného zadání** dle vstupní evaluační zprávy.

**Zdroje dat** byly čerpány od příjemce (zejména informace o struktuře a vnitřních předpisech ministerstva, projekt, jeho výstupy a podklady vzniklé v rámci projektu), od zástupců cílových skupin a klíčových aktérů (rozhovory, ohnisková skupina, konference).

V souladu se zadáním byly použity **metody** desk research, expertní hodnocení, analýza, analogie, syntéza, řízené rozhovory s klíčovými aktéry, nad rámec zadaných metod též ohnisková skupina (ověření, zda role, postupy komunikace a zapojení implementační jednotky je či není chápána jako bariéra projektu).

V rámci **strukturovaných rozhovorů** byla identifikována řada podnětů, které následně evaluátor analyzoval a hodnotil. K této evaluační otázce se váží 4 otázky pokládané v rámci strukturovaných rozhovorů. Šlo o otázku č. 2 (Jakou roli má Implementační jednotka v organizaci? Slyšel jste o projektu Implementační jednotky na jednání Řídicích výborů, Rady vlády nebo jinde?), otázku č. 3 (Myslíte si, že Implementační jednotka dostatečně zapojena do jednání ŘV/RVVS?), otázku č. 4 (Je role Implementační jednotky v rámci MV dostatečná? Jak by se dala zlepšit?) a otázku č. 5 (Jakými komunikačními kanály se k Vám výstupy projektu dostávají? Například pravidelné reporty o stavu realizace opatření SRR VS a IP k 31. 12. apod.). Ostatní 2 otázky se týkaly bariér projektu a kvality výstupů a jsou zohledněny v bodě 3.3. Záznamy ze strukturovaných rozhovorů jsou přílohou č. 3 této zprávy. Následující tabulka sumarizuje odpovědi respondentů na otázku - Jakou roli má Implementační jednotka v organizaci? Z odpovědí vyplývá, že respondenti roli Implementační jednotky znají a považují ji za zásadní.

Tabulka 6 – Odpovědi respondentů na otázku: Jakou roli má Implementační jednotka v organizaci?

	Hodnocení ze strany respondenta
Respondent č. 1	Role Implementační jednotky zcela naplňuje cíl projektu, kterým je realizace opatření a aktivit Strategického rámce, jeho čtyř strategických cílů rozepsaných v Implementačních plánech. Implementační jednotka doplňuje strukturu Ministerstva vnitra o odborníky, koordinátory a vedoucí realizace IP. Projekt byl po svém vzniku představen na jednání ŘV/RVVS a do struktury pracovních skupin, řídicích výborů byly zapojeni členové realizačního týmu IJ. Výstupy projektu jsou v souladu s projektovou žádostí projednávány na jednáních PS, ŘV a RVVS a v některých případech i na jednáních Vlády ČR. Koordinátoři a odborní gestoři se také podílejí na koordinaci projektových okruhů v rámci IP3 a jsou jmenováni Společným řídicím výborem. Tajemník RVIS je hostem na RVVS a obráceně.
Respondent č. 2	Role Implementační jednotky je pro naplňování cílů SRR VS a aktivit a opatření daných Implementačními plány zcela nepostradatelná. Implementační jednotka zajišťuje kvalitní odborné kapacity pro jednotlivé strategické i specifické cíle IP včetně projektů spadajících do dobudování funkčního rámce eGovernmentu. Při začátku projektu byly všechny ŘV, RVVS i odborná sekce kvality seznámeni s projektem, jeho cíli a výstupy. Pravidelně jsou na těchto jednáních představovány a přijímány výstupy Implementační jednotky, které jsou opatřeny publicitou projektu. Vedoucí realizace jsou jmenováni členy ŘV, na posledním jednání SRV byli oficiálně jmenováni i garanti – koordinátoři realizace PO, kteří jsou členy Implementační jednotky. Ano, Implementační jednotka je dostatečně zapojena do jednání ŘV/RVVS.
Respondent č. 3	Role Implementační jednotky v organizaci je významná. Zajišťuje zdroje pro největší a nejzásadnější strategii pro rozvoj MV v oblasti veřejné správy.
Respondent č. 4	Role Implementační jednotky v organizaci je dle vyjádření respondenta 4 zásadní. Díky dodatečným zdrojům v projektu Implementační jednotky se podařilo zavést systém Hodnocení a měření výkonu veřejné správy a také je připravován věcný záměr zákona k administrativnímu členění státu.
Respondent č. 5	Role Implementační jednotky realizuje strategické projekty deklarované ve Vládou ČR schválených strategiích a tím naplňuje koordinační činnost MV v rozvoji VS a eGovernmentu.

Následující tabulka sumarizuje odpovědi respondentů na otázku týkající se dostatečnosti zapojení Implementační jednotky do jednání ŘV/RVVS. V druhé otázce zahrnuté do tabulky se respondenti přímo vyjadřovali, zda roli implementační jednotky považují za dostatečnou. U obou otázek se respondenti shodli a na otázky odpovídali ano, respektive tato kladná vyjádření z jejich odpovědi plynula (vyjma respondenta č. 5, kde z odpovědi nebylo patrné, zda roli považuje či nepovažuje za dostatečnou).

Tabulka 7 – Odpovědi respondentů k otázce týkající se zapojení do jednání rady vlády nebo výborů a otázky na dostatečnost role

	Respondent č. 1	Respondent č. 2	Respondent č. 3	Respondent č. 4	Respondent č. 5
Myslíte si, že Implementační jednotka dostatečně zapojena do jednání ŘV/RVVS?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Je role Implementační jednotky v rámci MV dostatečná?	Ano	Ano	Ano	Ano	Jen komentář

Následující tabulka uvádí odpovědi respondentů na otázku, jakými kanály se k nim dostávají výstupy projektu. Otázka měla identifikovat případné problémy v oblasti komunikace či distribuce výstupů projektu. Z odpovědí vyplývá, že nebyly v této oblasti identifikovány problémy.

Tabulka 8 – Odpovědi respondentů na otázku: Jakými komunikačními kanály se k Vám výstupy projektu dostávají?

	Hodnocení ze strany respondenta
Respondent č. 1	Výstupy projektu jsou zveřejňovány na webu mvcr.cz po jejich projednání na příslušných PS, ŘV a RVVS či RVIS nebo i Vládou ČR a pak je možno je dohledat v systému eKlep. Konference je volně přístupná, pozvánky jsou distribuovány územním samosprávným celkům, zapojeným resortům a podřízeným organizacím a členům PS, ŘV, RVVS či RVIS.
Respondent č. 2	Respondent 2 působí je v týmu Implementační jednotky v rámci strategického cíle 1 Modernizace veřejné správy. Proto se aktivně účastní přípravy materiálů ještě před jeho schvalováním nebo připomínkováním. Výstupy IP2 jsou dostupné na webu a v případě, že by zasahovaly do působnosti IP1 jsou i týmem IP1 konzultovány a analyzovány. Komunikace s týmem IP2 funguje bez problému. Veškeré materiály o stavu naplňování IP, které vytváří odborní gestoři a koordinátor SC1.4 jsou předkládány na pracovní skupiny, ŘV a RVVS, pro informaci Vládě ČR.
Respondent č. 3	Výstupy projektu se k respondentovi dostávají skrze jednání PS, ŘV a RVVS či RVIS. Taktéž výstupy projektu byly představeny na konferenci Moderní veřejná správa v roce 2016 a 2017.
Respondent č. 4	Výstupy projektu se k respondentovi 4 dostávají skrze jednání ŘV a RVVS. Taktéž je možno se k zásadním výstupům vyjádřit v rámci meziresortního připomínkového řízení, jelikož jsou zásadní materiály předkládány k projednání nebo pro informaci Vládě ČR
Respondent č. 5	Prostřednictvím zpráv o realizaci, účastí v řídicím výboru projektu, pravidelný půlroční monitoring, na jednání RVIS.

### Souhrn evaluačních zjištění – výstupy

- V rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že **na základě provedených šetření je role Implementační jednotky adekvátně nastavena ve vztahu k její schopnosti plnit cíle projektu**, kterými jsou realizace opatření a aktivit Strategického rámce, jeho čtyř strategických cílů rozepsaných v Implementačních plánech. Implementační jednotka doplňuje strukturu MV o odborníky, koordinátory a vedoucí realizace implementačních plánů. Struktura Implementační jednotky kopíruje organizační strukturu danou Implementačními plány a současně danou strukturou Ministerstva vnitra; přičemž každý člen realizačního týmu zná své úkoly, které jsou jasně stanoveny pracovní náplní. Funguje i princip nadřízenosti a podřízenosti a celkové odpovědnosti za jednotlivé specifické i strategické cíle. Projekt byl po svém vzniku představen na jednání ŘV/RVVS a do struktury pracovních skupin, řídicích výborů byli zapojeni členové realizačního týmu Implementační jednotky. Výstupy projektu jsou v souladu s projektovou žádostí projednávány na jednáních PS, ŘV a RVVS a v některých případech i na jednáních Vlády ČR. Koordinátoři a odborní gestoři se taktéž podílejí na koordinaci projektových okruhů v rámci IP3 a koordinátoři jsou jmenováni Společným řídicím výborem. Tajemník RVIS je hostem na RVVS a obráceně. Schopnost Implementační jednotky plnit cíle projektu (tedy tvořit výstupy včetně těch, které mají krátkodobé dopady projektu) je též možné doložit dosaženými výstupy projektu – příklady jsou v příloze č 1.
- V rámci vstupní evaluace byly identifikovány **dva kritické znaky**, které jsou důležité pro posouzení role Implementační jednotky (vtělily se do podotázky 2a. a 2b.). **První kritický** znak se týká **rozsahu a způsobu komunikace** věcných útvarů se zástupci Implementační jednotky (viz podotázka: „2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu?“). Členové realizačního týmu Implementační jednotky jsou v rámci



MV systemizování do celkem osmi odborů. To dle názoru evaluátora sice komplikuje řízení projektu (jelikož členové realizačního týmu spadají projektově pod ředitele projektu a současně organizačně pod příslušného představeného); na druhé straně je možné říci, že je to v rámci interních podmínek MV nejlepší dosažitelná možnost, jelikož členové jsou v odborech, kam věcně spadá jejich agenda a jsou úkolováni a hodnoceni od představeného s věcnou odborností. Tento názor byl identifikován v rámci provedených strukturovaných rozhovorů (a jako bariéra v rámci ohniskové skupiny) a evaluátor se s ním na základě analýzy vnitřních řídicích předpisů, legislativy ČR a prověření dalších možností ztotožnil s tím, že počet zapojených odborů (tedy vhodnost struktury) je možné považovat za bariéru projektu a je potřeba v případě zjištěných poruch v komunikaci mezi útvary nebo v řízení projektu zvážit změnu struktury či jiná adekvátní opatření (viz navržené doporučení v bodě 3.3.4., který se týká bariér). Na základě provedených šetření (zejména analýza dokumentů a podkladů, strukturované rozhovory, ohnisková skupina) lze konstatovat, že věcné útvary MV komunikovaly se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu. V této komunikaci sehrála klíčovou roli aktivita a postavení Implementační jednotky a také schopnosti a dovednosti zaměstnanců odpovědných za projekt hledat správné způsoby komunikace.

- **Druhý kritický znak se týká přiměřenosti zapojení Implementační jednotky do jednání RV VS a jejich řídicích výborů** (viz podotázka: „2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání předcházejících jednání RV VS a jejich řídicích výborů (ŘV)?“). Zde je též možné konstatovat, že Implementační jednotka byla v dostatečné míře zapojena do těchto jednání, respektive je možné říci, že toto adekvátní zapojení je naprosto nezbytné pro naplňování cílů projektu a v praxi odpovídá potřebám projektu. Výstupy z řízených (strukturovaných) rozhovorů a ohniskové skupiny jsou přílohou č. 3 a přílohou č. 4.
- Odpověď na evaluační otázku č. 2, č. 2a, č. 2b. je v následujícím bodě, doporučení nejsou navrhována.

### 3.2.3 Odpovědi na evaluační otázku č. 2

#### **Evaluační otázka č. 2:**

2. Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu?

2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu?

2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání RV VS a jejich řídicích výborů (ŘV)?

Jde o evaluaci role Implementační jednotky ve vztahu k její schopnosti plnit cíle projektu. V tomto případě jde o posouzení relevance role Implementační jednotky z hlediska vytyčených cílů projektu. K otázce jsou vázány též dvě podotázky, které evaluační otázku blíže specifikují. S ohledem na skutečnost, že v rámci provedené průběžné evaluace nebyl identifikován problém s hlavním otázkou nebo jejími podotázkami je odpověď koncipována jako jedna souhrnná za otázku 2, 2a., 2b.

**Odpověď na evaluační otázku:**

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 2.4. „Ano bez výhrad“:

- Implementační jednotce byla a je ve struktuře MV zajištěna adekvátní role tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu.
- Věcné útvary MV komunikovaly a komunikují se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu.
- Implementační jednotka byla a je v dostatečné míře zapojena do jednání RV VS a jejích řídicích výborů.

Nejsou navrhována žádná doporučení.

Tabulka 9 – Odpověď na evaluační otázku č. 2, 2a., 2b.

Odpověď dle škály hodnocení v bodě 2.4	Odpověď na otázku	Vysvětlení
<b>Ano</b> bez výhrad	2. Implementační jednotce byla a je ve struktuře MV zajištěna adekvátní role tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu. 2a. Věcné útvary MV komunikovaly a komunikují se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu. 2b. Implementační jednotka byla a je v dostatečné míře zapojena do jednání RV VS a jejích řídicích výborů.	Odpověď na evaluační otázku je „ano“, evaluátor nemá žádné výhrady.

Komentář k odpovědi na evaluační otázku:

Viz předchozí bod „Evaluační zjištění – výstupy“

### 3.2.4 Návrh doporučení pro evaluační otázku č. 2

S ohledem na skutečnost, že odpověď na evaluační otázku je „ano bez výhrad“, **nejsou uváděna žádná doporučení**. Roli Implementační jednotky, komunikaci a zapojení do jednání RV VS je třeba věnovat i nadále náležitou pozornost a neumožnit případné změny v rámci MV, které by roli Implementační jednotky oslabily.



## 3.3 Evaluační otázka č. 3: Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci

### 3.3.1 Zadání evaluační otázky č. 3 dle vstupní evaluační zprávy

Číslo a název otázky:

#### **3. Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci (bod 3.3.1 Metodiky)**

##### **3a) Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (zejména vybrané metodiky) kvalitní a využitelné?**

##### **3b) Jaké jsou bariéry realizace projektu?**

##### ***Specifikace evaluační otázky***

Při přípravě evaluace bylo provedeno hodnocení, zda jsou vyřešeny doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci (bod 3.3.1 Metodiky). Za tím účelem byly do evaluace zařazeny 2 podotázky, které řeší, (3a) zda jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (vybrané metodiky) kvalitní a využitelné; (3b) jaké jsou bariéry realizace projektu.

##### ***Obecný přístup k řešení evaluační otázky***

V rámci evaluace nastavení projektu je zajištění kvality a využitelnosti výstupů projektu (vybraných metodik) a stejně tak i identifikování bariér realizace projektu nezbytné. Z hlediska první podotázky (3a) jde tedy o hodnocení podmínek projektu pro tvorbu kvalitních a využitelných metodik. U druhé podotázky (3b) jde o identifikaci a hodnocení bariér, které by mohly bránit úspěšné realizaci projektu. Jde o evaluaci, kdy podmínky projektu (jak z hlediska tvorby výstupů, tak z hlediska bariér) budou konfrontovány s cíli projektu a na základě této konfrontace bude dovozen závěr o tom, zda - li a v jaké míře podmínky umožňují dosáhnout vytyčených cílů projektu, popřípadě zda-li a v jaké míře existují bariéry pro dosažení těchto cílů.

##### ***Postup řešení; konkrétní činnosti***

**Krok 1** Příprava analýzy, plánu sestavení a práce ohniskové skupiny a dotazníkového šetření ve spolupráci s projektovým týmem

**Krok 2** Shromáždění podkladů a provedení šetření

**Krok 3** Analýza získaných podkladů

**Krok 4** Příprava výstupu

**Krok 5** Připomínkování výstupu; vypořádání případných připomínek a akceptace výstupu

##### ***Použité zdroje a metody***

Zdroje dat:

- Příjemce (zejména projekt a podklady vzniklé v rámci projektu)
- Klíčoví aktéři

Používané metody:

- Desk research, expertní hodnocení, analýza, analogie, syntéza, ohnisková skupina složená ze zástupců klíčových aktérů (vybraní zástupci odpovědných a spolupracujících odborů MV; vybraní zástupci řídicích výborů / pracovních skupin Rady vlády; vybraní zástupci samospráv), dotazníkové šetření účastníků konference.

## Výstupy

Výstupem evaluace bude specifikace, do jaké míry jsou vytvořené výstupy využitelné v praxi, zda existují podmínky pro tvorbu kvalitních výstupů a zda a jaké existují bariéry pro úspěšnou realizaci projektu. Dle povahy zjištěných dat mohou být identifikovány potenciální problémy včetně případného návrhu opatření na jejich řešení. Výstupem tedy bude jak posouzení stávající situace, tak také případný návrh na její změnu.

### 3.3.2 Evaluační zjištění pro otázku č. 3

#### *Evaluační zjištění - zhodnocení postupu řešení, výstupy z rozhovorů a jiných šetření*

Při řešení evaluační otázky se **postupovalo dle výše uvedeného zadání** dle vstupní evaluační zprávy. **Zdroje dat** byly čerpány od příjemce (zejména projekt a podklady vzniklé v rámci projektu) a od klíčových aktérů (ohnisková skupina, dotazníkové šetření).

V rámci prováděných šetření byly **použity metody** desk research, expertní hodnocení, analýza, analogie, syntéza, ohnisková skupina složená ze zástupců klíčových aktérů (vybraní zástupci odpovědných a spolupracujících odborů MV; vybraní zástupci řídicích výborů / pracovních skupin Rady vlády), dotazníkové šetření účastníků konference.

**K identifikaci potenciálních bariér** projektu byla kromě obecných metod (desk research, analýza, analogie, syntéza, expertní hodnocení) použita **ohnisková skupina**. Též byly využity informace ze strukturovaných rozhovorů. Hlavní zjištění týkající se bariér projektu na základě ohniskové skupiny (zpráva z jednání ohniskové skupiny k tématu bariér a kvality výstupů je přílohou č. 4 této zprávy) jsou uvedena v následující tabulce, která obsahuje název bariéry a její popis. Výstupy z ohniskové skupiny byly analyzovány a zohledněny do souhrnných evaluačních zjištění a doporučení, které jsou uvedeny níže. Identifikované bariéry dle názoru evaluátora neohrožují dosahování cílů projektu okamžitě nebo významně, a lze konstatovat, že při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu jsou odstranitelné či je možné bariéry překonat nebo snížit na přijatelnou úroveň. Bariérám je však nutné věnovat náležitou pozornost – je zapotřebí identifikované bariéry monitorovat a pravidelně hodnotit.

Tabulka 10 - Identifikované bariéry projektu v rámci ohniskové skupiny

Č	Název bariéry	Popis bariéry
1.	obtížná implementace principů projektového řízení do liniové struktury organizace	Hlavní bariérou byla stanovena obtížná implementace projektové struktury do liniové struktury organizace. V rámci projektu i Strategického rámce rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014 – 2020 (SRR VS) je stanoveno procesní schéma fungování, založené na principech nadřízenosti a podřízenosti a odpovědností za daný specifický cíl, strategický cíl nebo projektový okruh. V rámci MV však tato struktura není shodná s liniovým řízením na základě systemizace (vedoucí oddělení, ředitelé). Například vedoucí realizace není představeným tedy ani přímým nadřízeným všech koordinátorů nebo odborných gestorů strategického cíle apod.
2.	provázanost jednotlivých specifických cílů SRR VS mezi různými útvary MV	Bariérou realizace projektu Implementační jednotky nebo spíše strategického rámce (v průběhu ohniskové skupiny byla diskutována vazba projektu Implementační jednotky a Strategického rámce, kdy zde existuje výrazný překryv a prolínání cílů projektu a strategie) především v rámci Strategického cíle 1 existují výrazné provazby mezi specifickými cíli. Jelikož každý je gesčně stanoven pod jinou sekci MV

		(například sekce veřejné správy a sekce informačních a komunikačních technologií), nefungují zde principy nadřízenosti a podřízenosti, jelikož specifické cíle spadají do obou kompetencí, což částečně komplikuje směřování daného specifického cíle. V poslední době probíhá čilá komunikace mezi těmito útvary, díky čemuž se tato bariéra realizace projektu postupně odstraňuje. Komplikací je i odlišná doba realizace cílů s provázanými výstupy, kdy některé specifické cíle jsou v pokročilé realizaci a jiné na začátku.
3.	problematické zapojení širokého spektra aktérů do Řídicího výboru modernizace nebo optimalizace	Ohnisková skupina se shodla na tom, že jednou z významnějších bariér realizace projektu Implementační jednotky jsou rozdílné zájmy a cíle zapojených aktérů v řídicích výborech modernizace veřejné správy, optimalizace výkonu veřejné správy v území nebo společného řídicího výboru.
4.	obtížná koordinace v rámci MV	Implementační jednotka je systemizována v rámci Ministerstva vnitra do 8 různých odborů. Proto do projektu není zapojeno „jenom“ 36 členů Implementační jednotky, ale do projektu jsou zapojeni i ředitelé a přímí nadřízení všech členů projektu. To do značné míry komplikuje koordinaci a řízení projektu.
5.	nedostatek nákladů pro marketing	Činnosti na propagaci projektu spadají do nepřímých nákladů projektu. Sem spadá i činnost projektového a finančního manažera, asistenta, a PR specialisty. Nízké čerpání výdajů projektu a malé % nepřímých nákladů působuje, že není dostatek finančních prostředků projektu na zvýšení dopadu propagace zásadních výstupů projektu.
6.	závislost na externích vstupech	Vysoká míra závislosti na ex. dodavatelích, které mohou generovat prodlevu nebo dokonce nerealizaci opatření/výstupu celého projektu. IJ následně hrozí, že nebude schopna realizovat své záměry, protože realizace konkrétního cíle projektu může a často i je závislá na vstupu externího dodavatele, zejména v oblastech informačních a komunikačních technologií. Realizace velkých VZ se u projektu IJ nepředpokládá, ale zároveň je realizace závislá na vstupech, které stojí mimo projekt, ale s projektem věcně souvisí.
7.	zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě ve znění pozdějších předpisů	Zákon o státní službě nabyl účinnosti od 1. 1. 2015, jeho implementace ovlivnila mj. počátek realizace projektu Implementační jednotky. Procesy související s náborem nových státních zaměstnanců ještě nebyly automatizované, proto docházelo k prodlevám mezi zahájením výběrového řízení a nástupem nových zaměstnanců. Tento fakt měl vliv i na to, že uchazeči zvolili jinou pracovní nabídku s dřívějším datem nástupu. Tento fakt se časově protnul s obecně velmi dobrou situací na trhu práce, která souvisí s celkovým hospodářským růstem, a tudíž růstem pracovních nabídek na trhu a rostoucích mezd. Bariérou je i samotná aplikace zákona, zejména co se týká možnosti postupného odměňování a rozlišná výkladová praxe zákona napříč resorty.
8.	nedostatek IT odborníků	Pomalý nábor pracovníků v počátku realizace projektu

Ohnisková skupina se též vyjadřovala k otázce, zda vzniklé **výstupy projektu jsou kvalitní a využitelné**. V rámci diskuse v ohniskové skupině nebyl zaznamenán negativní názor. Všechny výstupy projektu jsou projednávány na řídicích výborech pro modernizaci veřejné správy nebo optimalizaci výkonu veřejné správy v území. Výstupy s dosahem na celou veřejnou správu jsou předkládány pro jednání Rady vlády pro veřejnou správu nebo Vládě České republiky.

V rámci **strukturovaných rozhovorů** byla identifikována řada podnětů (záznamy ze strukturovaných rozhovorů jsou v příloze č. 3). Problematiku bariér řešila první otázka, která zněla „Jaké vnímáte bariéry realizace projektu – finanční, organizační, věcné, komunikační, procesní, technické“. V následující tabulce je přehled, ve kterých oblastech respondenti bariéry identifikovali. Všichni respondenti se shodli na bariéře personálních bariérách. Ty se týkaly zejména náborem zaměstnanců (zejména na začátku projektu) buď z hlediska situace na trhu práce (nedostatku odborníků) nebo z hlediska náročnosti procesu výběru z hlediska služebního zákona. Případně to váže též na organizační bariéru – projekt Implementační jednotky je systemizován do 8 odborů. To znesnadňuje

organizaci projektu. Počet zapojených odborů (jinak řečeno tedy vhodnost struktury) je možné považovat za bariéru projektu a je potřeba v případě zjištěných poruch v komunikaci mezi útvary nebo v řízení projektu zvážit změnu struktury či jiná adekvátní opatření (viz navržené doporučení v bodě 3.3.4.). Evaluátor výstupy z rozhovorů analyzoval a zohlednil do níže uvedených evaluačních zjištění a doporučení. V rámci rozhovorů identifikované bariéry dle názoru evaluátora bezprostředně neohrožují dosahování cílů projektu. Bariérám je však nutné věnovat náležitou pozornost – je zapotřebí identifikované bariéry monitorovat a pravidelně hodnotit (viz navržené opatření).

Tabulka 11 – Identifikace bariér ze strany respondentů.

	Identifikace bariér ze strany respondenta v oblasti						
	finanční	organizační	personální	věcné	komunikační	procesní	technické
Respondent č. 1	ne (vyřešena)	ano	ano	ne	ano	ne + komentář	ne
Respondent č. 2	ano (vyřešena)	ano	ano	ne	ano	ne	ne
Respondent č. 3	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ne
Respondent č. 4	neposuzoval	ne	ano	ne	ne	ne	neposuzoval
Respondent č. 5	ano	ne (fakticky ano)	ano	ne	ne	ne	ne

V rámci **strukturovaných rozhovorů** se poslední otázka týkala problematiky kvality výstupů – konkrétně konference. Otázka zněla: „Pokud jste byl na Konferenci moderní veřejná správa v roce 2016 nebo v roce 2017, co se Vám na ní líbilo? Jak byste ji ohodnotil? Co by se dalo zlepšit?“ Záznam odpovědí je v příloze č. 3. Evaluátor tyto identifikované názory zhodnotil a zahrnul do souhrnných evaluačních zjištění níže.

Tabulka 12 – Hodnocení kvality výstupů - konference.

	Hodnocení ze strany respondenta
Respondent č. 1	Konference Moderní veřejná správa se setkala s velkým ohlasem ze strany většiny účastníků, což bylo prověřeno i dotazníkovým šetřením po skončení konferencí. Konference byla prozatím organizována jako putovní, kdy 1. ročník se konal v Praze na Vysoké škole ekonomické a 2. ročník v Brně na Masarykově Univerzitě. V maximální možné míře bylo využito zázemí neziskových organizací (univerzit), tak aby byly vynaloženy finanční prostředky co nejefektivněji.
Respondent č. 2	Respondent 2 konferenci Moderní veřejná správa v roce 2016 a 2017 organizoval i věcně zajišťoval část týkající se kvality. Dle jeho názoru by se na části týkající se kvality mohla více podílet odborná sekce, která by dostala větší prostor se zapojit. Organizačně zajištěno v pořádku, pozvánky byly distribuovány s dostatečným předstihem, účast byla dostatečná, konferenční místnosti prostorné. Náměty pro zlepšení – zvážit zapojení workshopů ke kvalitě ÚSC pro oživení, zpestření. Konference splnila očekávání, která byla do ní vložena. Kvalitativně se posunula od roku 2016 a 2017.
Respondent č. 3	Konference Moderní veřejná správa byla v pořádku, kvalitně zorganizována s dostatečným prostorem pro všechna témata SRR VS. Na konferenci v roce 2016 i 2017 respondent vystupoval, jeho aktivity byly propagovány i na stánku odboru eGovernmentu a vedl na konferenci 2017 blok k eGovernmentu. S konferencí byl celkově spokojen.
Respondent č. 4	Respondent 4 se zúčastnil konference moderní veřejná správa v roce 2016 a pochválil její organizaci, složení programu - akcent na aktuální témata, vysokou úroveň příspěvků i zapojení zástupců ÚSC a resortů.
Respondent č. 5	Respondent 5 se nezúčastnil ani jedné z konferencí.

Dalším prováděným šetřením bylo **dotazníkové šetření** ke konferencím. K aktivitám projektu patří též „Propagace a osvěta v tématech rozvoje veřejné“ (klíčová aktivita 5), kdy důležitým výstupem projektu jsou konference. V příloze č. 5 jsou odpovědi účastníků konference vizualizovány pomocí grafů. V návaznosti na konferenci „Moderní veřejná správa 2017“ byla provedena dvě dotazníková šetření: (1) konkrétního výstupu projektu, jeho kvality a využitelnosti - Metodickému doporučení k řízení kvality ÚSC. (2) spokojenosti s konferencí a jejím programem (šetření spokojenosti s konferencí proběhlo též v roce 2016),

V rámci provedeného šetření bylo **Metodickému doporučení k řízení kvality ÚSC** bylo zvoleno z toho důvodu, že patří mezi vůbec první zpracované výstupy projektu Implementační jednotky a předpokládá se jeho využitelnost i v praxi. Ke zjištění využitelnosti tohoto metodického doporučení byla vybrána konference Moderní veřejná správa 2017, jelikož této konferenci se účastnilo mnoho osob z cílové skupiny (z územně samosprávných celků), pro které je metodické doporučení určeno. Struktura otázek byla volena tak, že respondent mohl odpověď volit vždy z více nabízených možností. Navíc, u většiny otázek, bylo též možné doplnit odpověď i vlastním komentářem respondenta.

Z hlediska evaluace jsou zásadní grafy č. 7 až 14 v příloze č. 5, tedy (7) Kde jste se s metodikou seznámili? (8) Jak hodnotíte rozsah Metodického doporučení? (9) Je podle Vašeho názoru doporučený rozsah řízení kvality (str. 20 materiálu) dostatečný? (10) Které oblasti řízení vymezené Metodickým doporučením již vaše organizace využívá? (11) Jsou pro Vás znaky kvality a specifické prvky kvality (str. 20) srozumitelné? (12) Jak hodnotíte praktické příklady uvedené v Metodickém doporučení? (13) Má vaše organizace zajímavé příklady ke sdílení dobré praxe? (14) Myslíte si, že Metodické doporučení využijete ve své organizaci?

Z odpovědí respondentů lze odvodit, že hodnocená metodika je kvalitní a využitelná v praxi. Návratnost dotazníků byla velmi malá (7%, tedy 22 z 334 účastníků). Při dalším šetření je třeba k tomu přijmout adekvátní opatření, aby návratnost byla vyšší.

**Druhé dotazníkové šetření** se týkalo samotné konference tedy jejího průběhu a zaměření konference Moderní veřejná správa 2017 (hodnocení spokojenosti). Grafické znázornění výsledků je v příloze č. 5. V rámci tohoto šetření byla návratnost dotazníků 24%. Z provedeného šetření plyne, že respondenti hodnotili konferenci jako přínosnou, celkovou spokojenost vyjádřilo 72 % respondentů, 25% bylo spíše spokojeno a 3% spíše nespokojeno. Grafy v příloze č. 5 vyjadřují také spokojenost s dílčími aspekty konání konference. Výsledky dotazníkového šetření je potřeba zohlednit do přípravy další konference.

### **Souhrn evaluačních zjištění – výstupy**

- Na základě provedených šetření v rámci průběžné evaluace (analýza dokumentů, analýza výstupů, dotazníkové šetření konferencí, ohnisková skupina, strukturované rozhovory, posouzení evaluátorem atd.) je možné konstatovat, že vytvořené výstupy k 1. 9. 2017 jsou adekvátně využitelné v praxi, byť je jasné, že jejich komplexní hodnocení bude možné provést až v rámci dopadové evaluace. Současně je možné konstatovat, že v rámci projektu jsou vytvořeny

adekvátní podmínky pro tvorbu kvalitních výstupů a je možné již v této fázi identifikovat krátkodobé dopady (ve vztahu k využitelnosti metodik, konference, dalších výstupů). Seznam výstupů je v příloze č. 1. V rámci projektu by však bylo vhodné definovat znaky kvality pro jednotlivé typy výstupů (tedy například jakými znaky lze vymezit kvalitní metodiku, kvalitní konferenci atd.), aby bylo možné kvalitu a využitelnost těchto výstupů pomocí stanovených znaků hodnotit již v procesu jejich přípravy.

- Též byly v rámci prováděných šetření identifikovány na základě analýzy podkladů projektu, v rámci rozhovorů a ohniskové skupiny bariéry, které mohou ohrožovat úspěšnou realizaci projektu. Identifikované bariéry však neohrožují dosahování cílů projektu okamžitě nebo významně, a lze konstatovat, že při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu jsou odstranitelné či je možné bariéry překonat nebo snížit na přijatelnou úroveň.
- Výstupy z řízených rozhovorů jsou přílohou č. 3. Výstupy z ohniskové skupiny jsou přílohou č. 4. Ohnisková skupina identifikovala hlavní bariéry realizace projektu, ke kterým lze přiřadit obtížnou implementaci principů projektového řízení do liniové struktury organizace; provázanost jednotlivých specifických cílů SRR VS mezi různými útvary MV; problematické zapojení širokého spektra aktérů do Řídicího výboru modernizace nebo optimalizace; obtížná koordinace v rámci MV; nedostatek nákladů pro marketing; závislost na externích vstupech; zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě ve znění pozdějších předpisů a jeho aplikace; nedostatek IT odborníků. Žádná z uvedených bariér však nemá charakter bariéry, která by v současnosti plně nebo částečně znemožňovala dosahování cílů projektu, je však nezbytné usilovat o jejich odstranění či snížení, tedy přijímat adekvátní opatření.
- V rámci konference „Moderní veřejná správa 2017“ byla provedena dvě dotazníková šetření účastníků konference. První se týkalo konkrétního výstupu projektu, jeho kvality a využitelnosti - Metodickému doporučení k řízení kvality ÚSC. Druhé se týkalo spokojenosti s konferencí a jejím programem. Přes omezenou vypovídající schopnost provedených šetření (zejména z důvodu nízké návratnosti dotazníků) z obou uvedených šetření vyplývá, že jak konference, tak konkrétní šetřená metodika má pro účastníky potřebnou kvalitu a vnímají je jako využitelné. Odpovědi zobrazené pomocí grafů jsou přílohou č. 5. Šetření spokojenosti s konferencí proběhlo též v roce 2016 a výsledky šetření byly zohledněny do přípravy konference roku 2017. Pro další šetření je nezbytné respektovat připomínky MPSV uplatněné v rámci připomínkování této zprávy.
- Odpovědi na evaluační otázku č. 3 a návrh doporučení je v následujících bodech.

### 3.3.3 Odpovědi na evaluační otázku č. 3

#### ***Evaluační otázka č. 3:***

Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci:

3a) Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (zejména vybrané metodiky) kvalitní a využitelné?

3b) Jaké jsou bariéry realizace projektu?



Průběžná evaluace je tak zaměřena na ověření, do jaké míry jsou vybrané vzniklé výstupy vytvořené v rámci projektu využitelné v praxi, zda existují podmínky pro tvorbu kvalitních výstupů a zda a jaké existují bariéry pro úspěšnou realizaci projektu.

**Odpověď na evaluační otázku:**

Odpověď na evaluační otázku je v souladu se škálou hodnocení dle bodu 2.4. „Ano bez výhrad, s doporučením“ u obou otázek:

- Vzniklé hmotné výstupy projektu je možné na základě provedených šetření považovat za kvalitní a využitelné.
- V rámci projektu byly identifikovány bariéry, které při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu nelze považovat za významné ohrožení cílů projektu.

V bodě 3.3.4 jsou uvedena drobná doporučení.

Tabulka 13 – Odpověď na evaluační otázku č. 3a, 3b

Odpověď dle škály hodnocení v bodě 2.4	Odpověď na otázku
<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	<b>3a.</b> Vzniklé hmotné výstupy projektu je možné na základě provedených šetření považovat za kvalitní a využitelné. V bodě 3.3.4 je uvedeno drobné doporučení.
<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	<b>3b.</b> V rámci projektu byly identifikovány bariéry, které při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu nelze považovat za významné ohrožení cílů projektu. V bodě 3.3.4 je uvedeno drobné doporučení.

Komentář k odpovědi na evaluační otázku:

Viz předchozí bod „Evaluační zjištění – výstupy“

### 3.3.4 Návrh doporučení pro evaluační otázku č. 3

S ohledem na skutečnost, že odpověď na evaluační otázku je „ano bez výhrad, s doporučením“, jsou uváděna doporučení. Problematice kvalitě a využitelnosti výstupů projektu a problematice řešení bariér (rizik, problémů, potíží, ...) projektu je věnována náležitá pozornost, průběžně jsou přijímána k tomu opatření.

Návrh doporučení:

- 1.1. Stanovit znaky kvality pro jednotlivé typy výstupů (metodiky, konference, zprávy atd.) a v rámci přípravy a zpracování výstupů usilovat o naplnění těchto znaků, pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů (konference, vybrané metodiky) a na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření.

Komentář: Pro průběžné hodnocení kvality služby (v našem případě konference) nebo produktu (v našem případě například tištěná metodika) je možné využít hodnocení kvality této služby nebo produktu pomocí stanovených znaků kvality. Pokud jsou tyto znaky předem

vymezeny, je možné je použít v době přípravy a vzniku výstupů jako etalonu pro průběžné hodnocení připravovaného výstupu. Následně je možné hodnocení kvality a využitelnosti použít dotazníkové šetření, rozhovory či ohniskovou skupinu.

V rámci prováděných dalších šetření budou respektovány připomínky ze strany řídicího orgánu, které byly vzneseny v rámci připomínkování průběžné evaluační zprávy.

- 1.2. Vytvořit podmínky pro rozpoznávání (identifikaci), hodnocení (analýzu), zvládání a monitoring bariér a rizik projektu. Pravidelně 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.

Komentář:

Identifikaci, sledování, snižování bariér či rizik je třeba věnovat trvalou pozornost. Efektivní řešení problémů projektu a řízení rizik je důležitým předpokladem dosažení cílů projektu.

- 1.3. V případě zjištěných poruch v komunikaci mezi útvary nebo v řízení projektu zvážit změnu struktury či jiná adekvátní opatření.

Komentář:

Projekt Implementační jednotky je systemizován do 8 odborů. To znesnadňuje organizaci projektu. Počet zapojených odborů (jinak řečeno tedy vhodnost struktury) je možné považovat za bariéru projektu – toto opatření by mělo tento problém pomoci řešit.

- 1.4. Prověřit možnosti získat další prostředky na propagaci (marketing) výstupů projektu tak, aby zástupci cílových skupin měli možnost být o výstupech projektu lépe informováni.

Komentář:

Problematika nedostatku prostředků na marketing byla identifikována jako jedna z bariér (viz tabulka č. 10, bariéra č. 5). Lepší komunikace s cílovými skupinami pomocí nástrojů marketingu by mohlo výrazně pomoci šíření výstupů projektu a také k získávání zpětné vazby o jejich kvalitě a využitelnosti.



## 4 ZÁVĚR

### Shrnutí a obsah evaluační zprávy

Tato evaluační zpráva je **průběžnou 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 1. 9. 2017**. Průběžná evaluace vychází ze vstupní evaluace, opírá se o stanovenou metodologii řešení a odpovídá na evaluační otázky, které byly stanoveny ve vstupní evaluaci. **Cílem průběžné evaluace** je zkoumat způsob, jakým je probíhající projekt implementován. Zaměřuje se na ověření, do jaké míry plánované fungování projektu odpovídá skutečnosti. K tomu se používají evaluační otázky stanovené ve vstupní evaluaci.

Evaluační **zpráva obsahuje** manažerská shrnutí a je rozčleněna celkem do 4 kapitol včetně závěru. První kapitola obsahuje kromě úvodu také cíl průběžné evaluace (byl naplněn) a strukturu evaluační zprávy (struktura byla dodržena). Kapitola druhá je metodologií řešení, která zahrnuje shrnutí projektu, logický model projektu (popis, obrázek), návrh evaluačního designu, evaluační otázky pro průběžnou evaluaci a také škálu pro hodnocení evaluačních otázek. Třetí kapitola je nejdůležitější kapitolou evaluace a obsahuje evaluační zjištění, odpovědi na evaluační otázky a doporučení. Čtvrtá kapitola je závěr. Zpráva má **5 důležitých příloh**, na které je odkazováno v rámci evaluačních zjištění, jde o příloha č. 1 Výstupy projektu, příloha č. 2 Analýza pozic v projektu, příloha č. 3 Záznamy z řízných (strukturovaných) rozhovorů, příloha č. 4 Zpráva z jednání ohniskové skupiny k tématu bariér a kvality výstupů, příloha č. 5 Dotazníková šetření v rámci konference Moderní veřejná správa 2017. V rámci evaluace byly využívány kvalitativní i kvantitativní **metody**. Šlo o analýzu dokumentace projektu, analýzu dat, řízené rozhovory nebo ohniskovou skupinu, dotazníková šetření (účastníků konference). Dále byla použita metoda analogie, syntézy, desk research, expertní hodnocení.

### Hlavní evaluační zjištění

Na základě šetření prováděných v rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že projekt přes značné potíže týkající se obsazování pozic vhodnými a odborně zdatnými uchazeči **je realizován díky prováděným opatřením v souladu s plánem a jsou naplňovány předpoklady tak, aby projekt splnil stanovené cíle**. Je též možné konstatovat, že již v této fázi projektu je možné identifikovat okamžité dopady realizace projektu (to má vztah zejména již k realizovaným výstupům projektu – seznam výstupů je přílohou č. 1; také má vztah k jejich kvalitě a využitelnosti).

### **Hlavní evaluační zjištění pro evaluační otázku č. 1 - Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bázi (transparentnost, vhodnost)?**

- V rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že na základě provedených šetření i přes bariéry (těžkosti) spojené se služebním zákonem a situací na trhu práce (nedostatek odborných pracovníků) výběr členů týmu k 1. 9. 2017 odpovídá podmínkám (plánu) a potřebám projektu. Počet obsazených pozic v počátcích projektu byl značně alarmující, postupně se situace zlepšovala, stav k 31. 8. 2017 představuje 76 % obsazených pozic ve srovnání s plánem (podrobný rozbor je v příloze č. 2 Analýza pozic v projektu). Služební zákon a jeho způsob uplatňování výrazně prodlužuje proces výběru zaměstnanců. Z hlediska výběru a přijímání zaměstnanců byla přijata v rámci projektu řada opatření včetně změn projektu, změn systému odměňování a podobně, které se na plnění cílů projektu pozitivně odrazily. I přes uvedené problémy a také díky přijímaným opatřením je projekt realizován dle plánu a jsou tvořeny požadované výstupy – přehled výstupů vzniklých ve vazbě na projekt je v příloze č. 1.
- Z hlediska transparentnosti je obsazování pozic prováděno v souladu se služebním zákonem, odbornost a vhodnost pracovníků je v rámci projektu ověřována. Procesu výběru zaměstnanců, adaptačnímu procesu a hodnocení zaměstnanců je třeba věnovat i nadále náležitou pozornost.
- Klíčovou roli z hlediska odbornosti a vhodnosti pracovníků hrají vedoucí zaměstnanci v projektu. Hlavní odpovědnou osobou za projekt je ředitel Odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ing. Mgr. David Sláma, který svým vzděláním, praxí, schopnostmi a dovednostmi plně naplňuje kritéria odbornosti a vhodnosti na tuto pozici. Lze jej považovat za plně kompetentního garanta naplňování cílů tohoto významného a náročného projektu.

### **Hlavní evaluační zjištění pro evaluační otázku č. 2 Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu?**

- V rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že na základě provedených šetření je role Implementační jednotky adekvátně nastavena ve vztahu k její schopnosti plnit cíle projektu. Implementační jednotka doplňuje strukturu MV o odborníky, koordinátory a vedoucí realizace implementačních plánů. Struktura Implementační jednotky kopíruje organizační strukturu danou Implementačními plány a současně danou strukturou Ministerstva vnitra. Schopnost Implementační jednotky plnit cíle projektu (tedy tvořit výstupy včetně těch, které mají krátkodobé dopady projektu) je též možné doložit dosaženými výstupy projektu – příklady jsou v příloze č. 1.
- V rámci vstupní evaluace byly identifikovány dva kritické znaky, které jsou důležité pro posouzení role implementační jednotky (vtělily se do podotázky 2a. a 2b.). **První kritický** znak se týká **rozsahu a způsobu komunikace** věcných útvarů se zástupci Implementační jednotky (viz podotázka: „2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu?“). Členové realizačního týmu Implementační jednotky jsou v rámci MV systemizováni do osmi odborů, což komplikuje řízení projektu. Na základě provedených šetření lze konstatovat, že věcné útvary MV komunikovaly se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu. V této komunikaci sehrála klíčovou roli aktivita a

postavení Implementační jednotky a také schopnosti a dovednosti zaměstnanců odpovědných za projekt.

- **Druhý kritický znak se týká přiměřenosti zapojení Implementační jednotky do jednání RV VS a jejích řídicích výborů** (viz podotázka: „2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání předcházejících jednání RV VS a jejích řídicích výborů (ŘV)?“). Zde je též možné konstatovat, že Implementační jednotka byla v dostatečné míře zapojena do těchto jednání.

**Hlavní evaluační zjištění pro evaluační otázky dle Metodiky pro evaluaci 3a) Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (zejména vybrané metodiky) kvalitní a využitelné? 3b Jaké jsou bariéry realizace projektu?**

- Na základě provedených šetření v rámci průběžné evaluace je možné konstatovat, že vytvořené vybrané výstupy k 1. 9. 2017 jsou využitelné v praxi, byť je jasné, že jejich komplexní hodnocení bude možné provést až v rámci dopadové evaluace. Současně je možné konstatovat, že v rámci projektu jsou vytvořeny adekvátní podmínky pro tvorbu kvalitních výstupů a je možné již v této fázi identifikovat krátkodobé dopady (ve vztahu k využitelnosti metodik, konferencí, dalších výstupů). Seznam výstupů je v příloze č. 1.
- Též byly v rámci prováděných šetření identifikovány na základě analýzy podkladů projektu, v rámci rozhovorů a ohniskové skupiny bariéry, které mohou ohrožovat úspěšnou realizaci projektu. Identifikované bariéry však neohrožují dosahování cílů projektu okamžitě nebo významně, a lze konstatovat, že při přijímání adekvátních opatření a řádným řízením projektu jsou odstranitelné či je možné bariéry překonat nebo snížit na přijatelnou úroveň. Je však nezbytné je monitorovat, hodnotit a v případě potřeby přijímat adekvátní opatření.

## Odpovědi na evaluační otázky:

Odpověď na evaluační otázku 1 je „Ano bez výhrad, s doporučením“, odpověď na evaluační otázky 2, 2a., 2b. je „Ano bez výhrad“, odpověď na evaluační otázky 3a., 3b. je „Ano bez výhrad, s doporučením“. Odpovědi na evaluační otázky jsou shrnuty v následující tabulce. Z odpovědí plyne, že projekt je řádně řízen a přes uváděné potíže (zejména s obsazováním pozic vhodnými zaměstnanci) jsou vytvořeny předpoklady pro úspěšné dosažení cílů projektu.

Tabulka 14 – Shrnutí odpovědí na evaluační otázky

Číslo otázky a změnění otázky	Odpověď dle škály hodnocení	Odpověď na otázku
1. Zajistil nastavený proces výběru členů týmů dostatečně odbornou bází (transparentnost, vhodnost)?	<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	Nastavený proces výběru členů týmů zajistil dostatečně odbornou bází včetně transparentnosti a vhodnosti výběru zaměstnanců. V bodě 3.1.4 jsou uvedena doporučení.

2. Byla zajištěna Implementační jednotce ve struktuře MV taková role, aby mohla plnit cíle projektu? 2a. Komunikovaly věcné útvary MV se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu? 2b. Byla Implementační jednotka v dostatečné míře zapojena do jednání předcházejících jednání RV VS a jejich ŘV?	<b>Ano</b> bez výhrad	2. Implementační jednotce byla a je ve struktuře MV zajištěna adekvátní role tak, aby byly možné realizovat cíle projektu. 2a. Věcné útvary MV komunikovaly a komunikují se zástupci Implementační jednotky tak, aby bylo možné realizovat cíle projektu. 2b. Implementační jednotka byla a je v dostatečné míře zapojena do jednání RV VS a jejich řídicích výborů. Nejsou navrhována doporučení.
3. Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci: 3a) Jsou vzniklé hmotné výstupy projektu (zejména vybrané metodiky) kvalitní a využitelné?	<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	<b>3a.</b> Vzniklé hmotné výstupy projektu je možné na základě provedených šetření považovat za kvalitní a využitelné. V bodě 3.3.4 je uvedeno doporučení.
3. Vybrané obecně doporučené otázky dle Metodiky pro evaluaci: 3b Jaké jsou bariéry realizace projektu?	<b>Ano</b> bez výhrad, s doporučením	<b>3.b.</b> V rámci projektu byly identifikovány bariéry, které při přijímání adekvátních opatření a řádném řízení projektu nelze považovat za významné ohrožení cílů projektu. V bodě 3.3.4 je uvedeno doporučení.

## Doporučení

V rámci provedené evaluace jsou navržena následující doporučení:

- **Návrh doporučení k evaluační otázce 1.:**

- 1.1. Zvážit úpravu relevantních vnitřních postupů týkajících se náboru a hodnocení zaměstnanců tak, aby lépe vyhovovaly potřebám projektu a projektovému řízení, a to jak z hlediska rychlosti procesu výběru a odbornosti uchazečů, tak z hlediska adaptačního procesu, zaškolování a hodnocení zaměstnanců.
- 1.2. Stanovit termíny pro pravidelné sledování naplnění pozic v projektu, u nových zaměstnanců zlepšit adaptační proces, pravidelně hodnotit odbornost a vhodnost zapojených pracovníků (častěji a v kratších termínech než vyžaduje služební zákon), a tak jako dosud přijímat v případě potřeby adekvátní opatření.

- **Návrh doporučení k evaluačním otázkám 2., 2a., 2b.:**

Bez návrhu doporučení

- **Návrh doporučení k evaluačním otázkám 3, 3a, 3b.:**

- 1.1. Stanovit znaky kvality pro jednotlivé typy výstupů (metodiky, konference, zprávy atd.) a v rámci přípravy a zpracování výstupů usilovat o naplnění těchto znaků, pokračovat v hodnocení vzniklých výstupů (konference, vybrané metodiky) a na základě výsledku hodnocení přijímat adekvátní opatření.

- 1.2. Vytvořit podmínky pro rozpoznávání (identifikaci), hodnocení (analýzu), zvládání a monitoring bariér a rizik projektu. Pravidelně 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.
- 1.3. V případě zjištěných poruch v komunikaci mezi útvary nebo v řízení projektu zvážit změnu struktury či jiná adekvátní opatření.
- 1.4. Provéřít možnosti získat další prostředky na propagaci (marketing) výstupů projektu tak, aby zástupci cílových skupin měli možnost být o výstupech projektu lépe informováni.

**Poznámka ke zpracovatelům zprávy:**

Tato evaluační zpráva je zpracována evaluátorem projektu (doc. Ing. Milan Jan Půček, PhD., e-mail: [milan.pucek@seznam.cz](mailto:milan.pucek@seznam.cz)) ve spolupráci se zástupci Ministerstva vnitra a je v souladu s Metodikou pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020. Do finálního textu evaluační zprávy byly zohledněny připomínky ze strany řídicího orgánu (MPSV).

## SEZNAM ZKRATEK

HZS ČR	Hasičský záchranný sbor ČR
IP	Implementační plán
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	Ministerstvo vnitra
OP	Operační program
PČR	Policie ČR
PR	Public relations
PS	Pracovní skupina
RV IS	Rada vlády pro informativní společnost
RV VS	Rada vlády pro veřejnou správu
ŘV	Řídící výbor
SRR VS	Strategický rámec rozvoje veřejné správy
ÚSC	Územně samosprávný celek

## PŘÍLOHY

- Příloha č. 1 Výstupy projektu
- Příloha č. 2 Analýza pozic v projektu
- Příloha č. 3 Záznamy z řízných (strukturovaných) rozhovorů
- Příloha č. 4 Zpráva z jednání ohniskové skupiny k tématu bariér a kvality výstupů
- Příloha č. 5 Dotazníková šetření v rámci konference Moderní veřejná správa 2017