



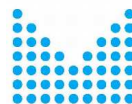
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Název projektu	Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)
Registrační číslo projektu	CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
Příjemce	 MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY
Doba realizace projektu	původní: 1. 12. 2015 - 31. 12. 2020 schválené prodloužení ze dne 1. 6. 2017: do 31. 12. 2021 schválené prodloužení ze dne 1. 6. 2019: do 30. 6. 2023

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

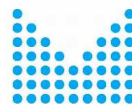
projektu KOMP II

Klíčová aktivita	02 - Sebeevaluace
Pořadí výstupu	třetí z plánovaných tří sebeevaluačních zpráv
Zpracovatel	Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.
Období zpracování	20. 3. 2023 – 26. 6. 2023



Obsah

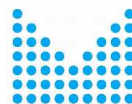
Obsah	2
Úvod k závěrečné evaluační zprávě KOMP II	4
Manažerské shrnutí	6
1. Shrnutí metodiky a návaznost evaluace v projektu KOMP II	8
1.1. Cíle KA 02 Sebeevaluace a termíny evaluačních zpráv	8
1.1.1. Cíle klíčové aktivity sebeevaluace	8
1.1.2. Shrnutí základních zjištění z VEZ (2016)	9
1.1.3. Shrnutí základních zjištění z PEZ (2019)	9
1.2. Metodika zpracování a využití zdroje dat ZEZ	11
1.3. Evaluační otázky a podotázky ZEZ	13
2. Aktualizované shrnutí projektu KOMP II (zkrácené)	15
3. Aktualizace logického modelu projektu KOMP II (2023)	19
EO 1 Do jaké míry odpovídala realizace projektu KOMP II jeho původní logice a očekávaným změnám? ..	19
EO 1.1 Jaké zásadní aktualizace v logice projektu byly v jeho průběhu provedeny?	19
EO 1.2 Do jaké míry se uskutečnily jednotlivé komponenty Teorie změny projektu?	21
EO 1.3 Do jaké míry došlo k naplnění očekávaných dopadů formulovaných v žádosti o podporu?	22
4. Hlavní závěry ZEZ: vyhodnocení evaluačních otázek	26
EO 2 Čeho projekt KOMP II dosáhl z hlediska podporovaných projektů?	26
EO 2.1 Jaký je objem a struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska zdroje financování?	26
EO 2.2 Jaká je struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska rozsahu podpory poskytované projektovou kanceláří věcným útvarům?	28
EO 2.3 K plnění jakých strategií přispívaly projekty podporované projektovou kanceláří MV?	29
EO 2.4 Jaký je poměr úspěšně dokončených projektů oproti předčasně ukončeným/staženým?	30
EO 2.5 Jak je naplňován předpoklad rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti za projekty? Jak funguje spolupráce mezi útvary?	30
EO 3 Do jaké míry byly personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?	35
EO 3.1 Jakým problémem je fluktuace/neobsazenost na hlavních pozicích v projektové kanceláři (projektový manažer, finanční manažer, metodik) a co ji způsobuje?	35
EO 3.2 Jaké další projektové role, na základě zkušeností z realizace, potřebuje funkční projektová kancelář k zabezpečení plynulé činnosti? (+ jaké nepotřebuje)	36
EO 4 Jak úspěšná byla podpora projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?	38
EO 4.1 Jaká je hodnota indikátoru „počet právně podpořených projektů“ a jaká byla v průběhu realizace KOMP II míra zájmu o tuto podporu?	38
EO 4.2 Jaká je chybovost (nezpůsobitelné náklady, sankce), zejm. při soutěžení veřejných zakázek v projektech podporovaných projektovou kanceláří MV?	38
EO 5 Jak jsou v resortu nastaveny a využívány principy projektového řízení?	40
EO 5.1 Jsou Metodiky projektového a finančního řízení (jako součást PMV) relevantně zpracované, vysvětlené (podpůrné semináře) a využívány?	40



EO 5.2 Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení?	42
EO 5.3 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců projektové kanceláře v projektovém řízení?	44
EO 5.4 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců věcných útvarů v projektovém řízení?	45
EO 6 S jakými dalšími oblastmi či (problematickými) aspekty, se projektový tým KOMP II v průběhu realizace projektu setkal?	47
Vnější problematické oblasti.....	47
Interní problematické oblasti.....	48
Vnímané úspěchy.....	48
5. Evaluační doporučení.....	50
5.1. Nová doporučení ZEZ	50
Doporučení č. 9 (nové).....	50
Doporučení č. 10 (nové).....	50
5.2. Reflexe starších doporučení uvedených ve VEZ a PEZ	51
Doporučení č. 1 (částečně vyřešené)	51
Doporučení č. 2 (částečně vyřešené)	52
Doporučení č. 8 (částečně vyřešené)	53
6. Závěr	54
Seznam zkratk	58
Zdroje	59
Příloha 1 Aktualizace Teorie změny projektu KOMP II	60
Příloha 2 Předloha a metodika interního dotazníkového šetření	62
Příloha 3 Předloha a metodika externího dotazníkového šetření.....	65
Příloha 4 Vyřešená starší evaluační doporučení	69
Doporučení č. 3 (vyřešené)	69
Doporučení č. 4 (vyřešené)	69
Doporučení č. 5 (vyřešené)	71
Doporučení č. 6 (vyřešené)	71
Doporučení č. 7 (vyřešené)	72

Seznam obrázků

Obrázek 1 Aktualizovaná Teorie změny projektu KOMP II (2023)	19
Obrázek 2 Vnímaný pocit využívání PK	29
Obrázek 3 Vnímání koordinační role PK věcnými útvary	33
Obrázek 4 Reflexe Metodiky projektového/finančního řízení pohledem PM/FM.....	41
Obrázek 5 Graf vnímané využitelnosti principů PŘ v resortu MV ČR.....	43
Obrázek 6 Certifikace PM/EPŘ v projektovém managementu a její vnímaná využitelnost	44
Obrázek 7 Vnímaná adekvátnost vzdělávání FM projektové kanceláře	45
Obrázek 8 Struktura respondentů interního dotazníkového šetření.....	62



Úvod k závěrečné evaluační zprávě KOMP II

Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ) k projektu „**Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II**“ je zpracována v návaznosti na Vstupní evaluační zprávu projektu (VEZ) z poloviny roku 2016 a Průběžnou evaluační zprávu projektu (PEZ) z počátku roku 2019. Projekt KOMP II byl zahájen v prosinci 2015, **dvakrát prodloužen** a jeho celková doba realizace je **7 a půl roku** (91 měsíců; 2768 dnů), s ukončením v červnu 2023.

Specifikem ukončování projektu KOMP II je, **že k 30. 6. 2023 končí jeho financování, ale nekončí jeho věcná činnost**, tj. nebudou ukončeny projekty, které projektová kancelář (PK) podporuje. Tyto projekty ukončují realizaci průběžně a současně dále přibývají nové. Z hlediska SF se prolínají projekty z končícího programového období 2014 – 2020 s projekty navazujícího období 2021 – 2027, a dále jsou v realizaci projekty z NPO a SR. V době zpracování závěrečné evaluace PK podporuje i projekty, jejichž doba realizace je do roku 2025 i dále.

Evaluační tým této sebeevaluace je kombinovaného typu a tvoří jej externí dodavatel evaluace a zástupci realizátora projektu:

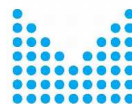
- externí garant za evaluaci: Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.
- vedoucí oddělení a metodik projektu: Ing. Martin Vaněk
- projektová manažerka: Mgr. Jana Šimková

V rámci rozhovorů a dotazníkových šetření jsou do přípravy a průběhu evaluace zapojeni i další členové realizačního týmu projektu.

V závěrečném období projektu proběhla u realizátora MV ČR **reorganizace**. Byl upraven a aktualizován PMV č. 21/2018, který nastavuje činnost projektové kanceláře. Začátkem roku 2023 došlo v rámci systemizace ke zrušení Odboru projektového řízení (který dlouhodobě, od roku 2015, vykonával roli projektové kanceláře) a k současnému zřízení Oddělení projektového řízení v rámci **Odboru fondů, strategií a projektového řízení**, včetně významných personálních změn zejm. na vedoucích pozicích.

Do závěru realizace projektu také vstoupil k 1. 1. 2023 vznik **Digitální a informační agentury (DIA)** v nové Sekci digitalizace na Úřadu vlády, odštěpením některých útvarů Ministerstva vnitra ČR, například Odboru hlavního architekta eGovernmentu či Odboru eGovernmentu, a přechodem pracovníků, kteří mají na starosti agendu základních registrů, datových schránek či Portálu občana. Část této činnosti je zajišťována a financována projekty, které musely být z MV na DIA převedeny.

Projekt KOMP II tím byl ukončován v náročných podmínkách významných změn. Ačkoliv věcná činnost projektové kanceláře nadále pokračuje, nepočítá se s navazujícím projektem ve stejném stylu z programu OPZ+ (2021 – 2027), odkud již na rozdíl od OPZ (2014 – 2020) není možné tuto činnost financovat. Je zajišťováno navazující financování zaměstnanců PK z jiných zdrojů (EU/NPO, SR apod.).



Předmětem KA02 Sebeevaluace dle projektové dokumentace je zhodnocení míry naplnění dílčích cílů projektu:

- personální zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra,
- podpořit realizované projekty v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení,
- nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci,
- zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II,
- zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení.

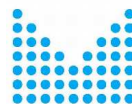
Cílem závěrečné sebeevaluační zprávy je:

1. zhodnocení **procesu realizace** projektu, prostřednictvím otázky a podotázek:
EO1 Do jaké míry odpovídala realizace projektu KOMP II jeho původní logice a očekávaným změnám?
EO3 Do jaké míry byly personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?
EO6 S jakými dalšími oblastmi či problematickými aspekty, se projektový tým KOMP II v průběhu realizace projektu setkal?

Zhodnocení úspěšnosti projektu KOMP II vůči činnosti resortu MV:

2. zhodnocení dosažených výsledků (dopadů) projektu, ve smyslu zhodnocení objemu úspěšně realizovaných projektů, s deklarovaným příspěvkem k naplnění strategií.
(prostřednictvím otázky a podotázek EO2 Čeho projekt KOMP II dosáhl z hlediska podporovaných projektů?)
3. zhodnocení míry dosažení naplnění cíle projektu, tj. *stav implementace kvalitního projektového řízení v rámci MV ČR, také ve smyslu zhodnocení vnímání spolupráce mezi útvary.*
(prostřednictvím podotázky EO2.5 Jak je naplňován předpoklad rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti za projekty? Jak funguje spolupráce mezi útvary?)
4. zhodnocení metodik projektového a finančního řízení vytvořených pro MV ČR (zhodnocení stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci)
(prostřednictvím otázky a podotázek 1 a 2 EO5 Jak jsou v resortu nastaveny a využívány principy projektového řízení?)
5. zhodnocení úspěšnosti realizace výběrových řízení v podpořených projektech
(prostřednictvím otázky a podotázek EO4 Jak úspěšná byla podpora projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?)
6. zhodnocení procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení
(prostřednictvím otázky a podotázek 3 a 4 EO5 Jak jsou v resortu nastaveny a využívány principy projektového řízení?)

Závěrečná sebeevaluace probíhala v období **březen – červen 2023**, v návaznosti na předchozí evaluační aktivity realizované na začátku (2016) a v průběhu projektu (2019).



Manažerské shrnutí

Kontext vzniku a ukončení projektu

Ministerstvo vnitra České republiky je dlouhodobě garantem a gestorem mnoha strategií v oblasti efektivní veřejné správy, které jsou naplňovány prostřednictvím několika programů a jejich projektů. Současně bylo v roce 2014 kontrolováno **NKÚ** s doporučením zajistit na úrovni garanta strategického rámce¹ centralizovanou metodickou podporu pro projekty ve veřejné správě. Pokynem ministra vnitra č. 29/2015 byla ustavena projektová kancelář (PK) ministerstva, která vznikla v rámci projektu (z programu OPZ) **KOMP II** (*Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II*). Po dvojím prodloužení realizovaný **91 měsíců** (od prosince 2015 do června 2023), navázal projekt KOMP II na zkušenosti z předchozího programového období a byl zaměřen **na řešení nedostupnosti odborné a metodické podpory při realizaci projektů** MV i Policejního prezidia České republiky (PP ČR) a Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky (GŘHZS ČR), v:

- v oblasti projektového řízení, administrace projektů a finančního řízení projektů;
- nedostatečném metodickém řízení a koordinaci aktivit naplňující strategie MV;
- nedostatečné kvalitě projektového řízení.

Na konci projektu, začátkem roku 2023 proběhla na MV ČR reorganizace. Byl aktualizován PMV č. 21/2018, který nastavuje činnost projektové kanceláře, došlo ke zrušení Odboru projektového řízení (který od roku 2015 vykonával její roli) a k současnému zřízení Oddělení projektového řízení v rámci Odboru fondů, strategií a projektového řízení. Ve stejném období vznikla v nové Sekci digitalizace na Úřadu vlády Digitální a informační agentura (DIA), do které byly odštěpeny některé útvary Ministerstva vnitra ČR a jejich projekty.

Nepočítá se s navazující finanční podporou PK z programu OPZ+ (2021-2027).

Rozsah

Pro projekt byla vytvořena **Teorie změny projektu**, která na 1A4 shrnuje jeho logickou strukturu, rozsah, kauzální vazby a žádoucí změny (viz Obrázek 1).

Během 7 let projektová kancelář podpořila **více než 320 víceletých projektů²** z **IROP** (Integrovaný regionální operační program), **OPZ** (Operační program Zaměstnanost), **AMIF** (Azylový, migrační a integrační fond), **OPŽP** (Operační program Životní prostředí), **ISF** (Fond pro vnitřní bezpečnost), **SR** (státní rozpočet) a **NPO** (Národní plán obnovy). Všechny podpořené projekty v resortu MV se týkala metodická a koordinační činnost projektové kanceláře.

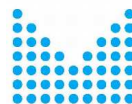
Projektům útvarů MV byly dále poskytovány odborné personální kapacity klíčových pozic **Metodik, Projektový manažer, Finanční manažer, Právník**.

V první polovině realizace KOMP II působil v PK i Manažer kvality a řízení kvality.

Sebeevaluace proběhla 3x v průběhu realizace a předala 10 evaluačních doporučení.

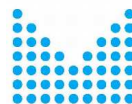
¹ Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020

² Konečná přesná hodnota není v období zpracování evaluace jasná, protože projekt realizuje až do 30. 6. 2023 zatímco evaluace musí pracovat s hodnotami dosaženými do 30. 4. 2023.



Hlavním cílem projektu KOMP II bylo **nastavení a uplatňování závazných postupů, rolí a odpovědností při realizaci projektů MV a poskytnutí personální i metodické podpory ve fázi přípravy a v realizaci projektů, což povede k vyššímu počtu úspěšně zrealizovaných projektů v oboru působnosti MV a k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků**. Hlavní cíl byla naplněn prostřednictvím dílčích cílů:

1. Z hlediska **naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra** byla kapacita PK nižší, než zájem o spolupráci ze strany resortních útvarů. Projektové role v projektech s personální podporou byly v maximální možné míře zajištěny, metodická i právní podpora byla trvale poskytována. Reflexe věcných útvarů na poskytované lidské zdroje s jejich specifickou odborností je pozitivní.
2. Z hlediska **naplnění podpory realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení** byl zájem vyšší než kapacita PK, „odborný právní posudek“ byl zpracován pro více než **94 projektů**, i opakovaně. Došlo k významnému pozitivnímu posunu, soutěžení probíhá v podstatě bezchybně, což se pozitivně projevuje významně nižším objemem sankcí a neuznatelných výdajů, v rozsahu promile, vůči celkovým výdajům projektů z EU.
3. Z hlediska **průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích** lze konstatovat, že resort MV ČR jako celek zatím není projektově orientovaný. Chybí vzdělávání managementu v zásadách projektového řízení, střety mezi liniíovou strukturou a potřebami projektového řízení jsou ke konci projektu méně časté než na jeho začátku, zejména proto, že se podařilo nastavit procesy prostřednictvím příkazů ministra, což ujasnilo zodpovědnosti a role jednotlivých aktérů.
4. **nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení** v organizaci se pozitivně vyvinulo. Metodiky projektového a finančního řízení jsou převážně pozitivně přijímány jak jejich uživateli z projektové kanceláře, tak z věcných útvarů, jsou přehledné, ale stručné.
5. do **procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení** zasáhla nevyužitelnost certifikované metodiky PRINCE2 v prostředí MV a následně *Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030*. Ta z důvodu možných duplicít činností ve vzdělávání PM ve státní správě, které má v gesci MMR, zastavila využití *Interního vzdělávacího programu certifikace projektových manažerů resortu MV*, který připravila PK na míru potřeb MV.
6. **zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II** ukazuje, že byl **realizován v souladu s plánem a předpoklady**. Byl vhodně naformulován, přičemž současně dokázal flexibilně reagovat na změny požadavků prostředí, které za **více než 7 let realizace** přicházely (koordinace s více útvary v resortu MV, využívání více finančních zdrojů, změny ve vzdělávání, prodlužování, ad.). Všechny původní **KA projektu byly realizovány v plné míře dle očekávání a plánované výstupy** byly vytvořeny, čímž projekt naplnil hodnoty indikátorů. Došlo ke **zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených projektů**, včetně **minimalizace neuznatelných výdajů projektů**.



1. Shrnutí metodiky a návaznost evaluace v projektu KOMP II

Kapitola pojednává o návaznosti a rozsahu sebeevaluačních aktivit, které byly v projektu KOMP II mezi lety 2015 a 2023 realizovány. Stručně shrnuje jejich zjištění.

1.1. Cíle KA 02 Sebeevaluace a termíny evaluačních zpráv

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

- **Vstupní evaluační zpráva (VEZ):** termín zpracování do 31. 8. 2016
- **Průběžná evaluační zpráva (PEZ):** původně do 30. 6. 2018, realizováno do 28. 2. 2019
- **Závěrečná evaluační zpráva (ZEZ):** původně do 31. 12. 2020, realizováno do 26. 6. 2023

Evaluační zprávy jsou platné výstupy z realizace projektu deklarované v indikátoru (80500) *Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)*, a jsou zveřejněné na webu MV ČR u informace o projektu KOMP II (<https://www.mvcr.cz/clanek/komp-ii.aspx>).

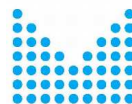
1.1.1. Cíle klíčové aktivity sebeevaluace

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

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

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

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



1.1.2. Shrnutí základních zjištění z VEZ (2016)

Vstupní evaluační zpráva v rámci hodnocení účelnosti doplnila popis očekávaných důsledků realizace projektu z ŽoP o informace vytěžené z Teorie změny následovně:

„Realizací projektu KOMP II dojde k zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra *prostřednictvím vzdělání zaměstnanců v projektovém řízení a zároveň aktualizací odpovídajících metodik*.

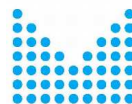
Bude nastavena a ukotvena jednotná politika v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem *prostřednictvím metodické, koncepční a analytické činnosti projektového týmu KOMP II včetně konzultací, diseminace metodik a výkladu pravidel a šíření postupů projektového řízení. A to jak vůči zaměstnancům (workshopy, konference), tak také vůči vedení resortu (reporty o stavu realizace projektů a analýzy rizik)*.

V důsledku výše uvedeného *a za odborné podpory přípravy a realizace výběrových řízení veřejných zakázek*, je očekáváno, že v rámci programového období 2014 - 2020 dojde ke zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených projektů. Rovněž se předpokládá, že dojde k minimalizaci neuznatelných výdajů projektů, ke zvýšení počtu schválených žádostí o finanční podporu a ke zvýšení transparentnosti. Ministerstvo vnitra tak bude efektivněji vynakládat finanční prostředky při řízení projektů v oboru své působnosti. *Úspěšně realizované projekty budou přispívat k naplnění cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.*“

Stručně lze z obsahu VEZ (2016) shrnout, že projekt **má nastavenou realizovatelnou logickou strukturu** a byl po svém zahájení v prosinci 2015 do poloviny roku 2016 **dobře řízen**, projektové aktivity probíhaly a projektové pozice byly obsazeny kompetentními zaměstnanci. Bylo naformulováno několik doporučení ([viz](#)) s cílem zvýšit kapacitu a kvalitu úspěšné realizace projektů. Využívání standardů projektového řízení vykazovalo zlepšující se trend, nicméně bylo stále omezené. Z hlediska zajištění podpory v oblasti výběrových řízení a vzdělávacích aktivit byl projekt realizován bez komplikací. Vstupní sebeevaluace byla ukončena konstatováním, že projekt KOMP II je v resortu MV účelné realizovat, protože byl zaměřen na jeho aktuální nenaplněnou potřebu. Prostředí pro realizaci projektu je obtížné, a pro jeho úspěšné naplnění bude nutná dobrovolná spolupráce vyšších úrovní vedení v resortu MV, a to až do úrovně ředitelů odborů a náměstků všech zapojených organizací, bez jejichž podpory dlouhodobé cíle dané projektem nelze dosáhnout.

1.1.3. Shrnutí základních zjištění z PEZ (2019)

Cílem PEZ bylo zhodnocení správnosti postupu implementace projektu KOMP II, vč. dosažených dílčích výstupů projektu a zhodnocení dílčích dopadů do organizace. Z hlediska **naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí** v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra nebyly v rámci PEZ zjištěny zásadní nedostatky. Projektová kancelář se potýkala s fluktuací zaměstnanců, někdy dočasně docházelo k přetížení týmu nebo jeho jednotlivých členů, byl řešen problém nízké platové třídy finančních manažerů. Projektové role však



v projektech s personální podporou zajištěny byly, metodická i právní podpora byla trvale poskytována.

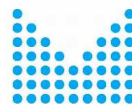
Z hlediska **naplnění podpory realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení** byl zájem vyšší než kapacita projektové kanceláře, soutěžení probíhalo v podstatě bezchybně.

Z hlediska **průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích** bylo v PEZ konstatováno, že resort MV ČR jako celek není projektově orientovaný. Chybělo vzdělávání managementu v zásadách projektového řízení, docházelo ke střetům mezi liniovým a projektovým řízením. Nicméně tyto střety mezi liniovou strukturou a potřebami projektového řízení se stávaly méně častými v důsledku nastavení procesů prostřednictvím příkazů ministra.

Z hlediska **stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení** v organizaci byl sledován v průběhu let činnosti projektové kanceláře pozitivní posun. Vznikla Metodika projektového řízení a byla připravována Metodika finančního řízení.

Evaluaci **procesu zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení** nebylo možné provést. Část zaměstnanců (30 osob) byla proškolená certifikovanou metodikou PRINCE2, současně se ale zvažovalo vytvoření vlastního vzdělávacího programu pro PM a jeho následné pilotní ověření na zaměstnancích projektové kanceláře.

Souhrnné **zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II** v PEZ ukázalo, že projekt jako celek je realizován v souladu s plánem a předpoklady, nebyly identifikovány zásadní rizika předpovídající nedosažení cílů na konci projektu. Evaluátorem bylo předloženo doporučení k podpoře úspěšné realizace projektu.



1.2. Metodika zpracování a využití zdroje dat ZEZ

Zpracovatel evaluace využívá, ze strany MPSV doporučenou, **Metodiku pro evaluaci nesoutěžních projektů OP Zaměstnanost 2014-2020**. Pro zpracování Závěrečné (sebe)evaluační zprávy (ZEZ) byl využit metodický přístup s datovými zdroji uvedený v následujících krocích:

1) Kick-off rozhovor s metodikem projektu

Úvodní rozhovor evaluátora s metodikem projektu působícím v KOMP II od jeho začátku. Diskuze byla vedena o průběhu projektu, srovnávání stavu v roce 2019 s aktuálním stavem v březnu 2023, tj. před koncem realizace. Výsledkem rozhovoru bylo sdílení informací a názorů o průběhu projektu od poslední evaluace a formulace dalších evaluačních kroků.

2) Rešerše interní projektové dokumentace (desk-research)

Evaluátor získal přístup v roli čtenáře projektu KOMP II ke kompletní projektové dokumentaci díky zřízení vstupu do portálu ISKP2014+ sloužícího pro externí uživatele MS2014+, kde je projekt administrován po celou dobu jeho životního cyklu. Pro evaluaci využíval především:

- Žádost o podporu projektu a její příložené dokumenty
- Podstatné změny KOMP II a jejich odůvodnění
- Pokyn Ministra vnitra č. 5 z 2007, č. 21 z 2018 a jejich aktualizace
- Zprávy o realizaci projektu a jejich přílohy
- Zprávy o stavu realizace projektů Ministerstva Vnitra

3) Formulace a schválení evaluačního designu pro ZEZ

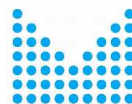
Formulace evaluačních otázek a jejich rozpracování na podotázky. Aktualizace teoretického modelu předpokládaného způsobu fungování projektu (metoda Teorie změny). Návaznost postupu na VEZ a PEZ, výběr výzkumných metod a určení rozsahu sběru dat. Konzultace s interním týmem projektu.

4) Interní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci projektové kanceláře

Evaluátor připravil a vyhodnotil interní dotazníkové šetření (viz [Příloha 2](#)), mezi klíčovými zaměstnanci projektové kanceláře, tj. projektovými manažery, experty projektového řízení, finančními manažery, experty finančního řízení, metodiky a právníkem.

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

Evaluátor připravil a vyhodnotil externí dotazníkové šetření na cílové skupině, osloveni byli ředitelé a garanti projektů, personálně podpořených projektovou kanceláří, zastupující MV ČR a OSS, PP ČR, HZS ČR a také zaměstnanci, kteří vstupují do evidence projektů (viz [Příloha 3](#)). Potenciální respondenti byli identifikováni metodiky a projektovou manažerkou. Otázky dotazníku připravil evaluátor na základě zjištění z rešerše dokumentace, rozhovorů s klíčovými osobami a v návaznosti na předchozí evaluační šetření z PEZ. Oproti variantě v PEZ byl dotazník významně rozšířen a detailněji strukturován.



6) Zhodnocení využití evaluačních doporučení a závěrů z VEZ a PEZ

Evaluátor zjistil vývoj a stav situace ve vztahu k dříve naformulovaným doporučením, aby bylo možné je uzavřít, přeformulovat, případně dle aktuální situace naformulovat nová.

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

Veškerá získaná data byla analyzována garantem za sebeevaluaci, následně byla provedena syntéza zjištěných informací, aktualizována a navržena doporučení a naformulován závěr. Draft ZEZ byl zaslán k připomínkám členům projektového týmu, kteří garantovi za sebeevaluaci poslali svoje připomínky a náměty k zapracování do finální verze.

8) Šíření závěrů a doporučení

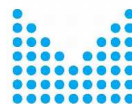
Šíření závěrů vyššímu managementu, aplikace doporučení a zveřejnění evaluačních zpráv je v kompetenci interních členů evaluačního týmu projektu.

Limity evaluace

Celkově lze konstatovat, že z metodického hlediska se nesetkal průběh sebeevaluace projektu KOMP II s neřešitelnou problematickou situací. Dokumentace k projektu byla dostupná, spolupráce mezi evaluátorem a s interním týmem fungovala a navazovala na předchozí evaluační aktivity. Participace zaměstnanců PK na interním dotazníkovém šetření dosáhla obvyklé úrovně response-rate.

Jako limitní je nutné zmínit:

- Omezená byla dosažitelnost respondentů z věcných útvarů na úrovni ředitelů projektů a věcných gestorů z důvodu jejich pracovní vytíženosti. Obzvláště u již ukončených projektů není (očekávatelně) vyplňování dotazníků jejich pracovní prioritou. Projekty nejsou zavázány ke spolupráci na centrálních evaluačních aktivitách.
- Nebylo možné provést dotazníkové šetření anonymně, protože pravidla kyberbezpečnosti na MV ČR neumožňují osloveným vyplnit on-line verzi dotazníku z externích aplikací.
- Závěrečná sebeevaluace projektu KOMP II probíhala v období restrukturalizace na MV ČR zasahující i projektovou kancelář a v období vzniku DIA (viz [Úvod](#)), kdy docházelo k významným změnám jak pro interní tým, tak u podporovaných projektů.
- Závěrečná sebeevaluace musela být plně ukončena a akceptována do 30. 6. 2023 tak, aby její náklady mohly být způsobilým výdajem projektu. Tím se časově míjí s obdobím uzavírání projektu, které zasahuje i červenec a srpen 2023, část dat byla dostupná z poslední ZoR (č.22, zpracované ke dni 30. 4. 2023). Některé žádoucí vstupy do evaluace tak nebyly v průběhu jejího zpracování ještě dokončeny, (např. Souhrnná závěrečná zpráva o stavu realizace projektů nebo dosažené hodnoty monitorovacích indikátorů).



1.3. Evaluační otázky a podotázky ZEZ

Pro potřeby závěrečné evaluace byly naformulovány evaluační otázky a specifikující podotázky. Vychází, jednak z plánu ve VEZ, ale také z aktuální situace v období uzavírání projektu.

EO 1 Do jaké míry odpovídala realizace projektu KOMP II jeho původní logice a očekávaným změnám?

- EO 1.1 Jaké zásadní aktualizace v logice projektu byly v jeho průběhu provedeny?
- EO 1.2 Do jaké míry se uskutečnily jednotlivé komponenty Teorie změny projektu (vstupy, aktivity, výstupy, výsledky)?
- EO 1.3 Do jaké míry došlo k naplnění očekávaných dopadů formulovaných v žádosti o podporu u otázky: *Jaké změny jsou v důsledku projektu očekávány* (dle rozpracování z VEZ)?

EO 2 Čeho projekt KOMP II dosáhl z hlediska podporovaných projektů?

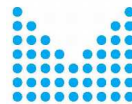
- EO 2.1 Jaký je objem a struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska zdroje financování?
- EO 2.2 Jaká je struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska rozsahu podpory poskytované projektovou kanceláří věcným útvarům?
- EO 2.3 K plnění jakých strategií přispívaly projekty podporované projektovou kanceláří MV?
- EO 2.4 Jaký je poměr úspěšně dokončených projektů oproti předčasně ukončeným/staženým?
- EO 2.5 Jak je naplňován předpoklad rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti za projekty? Jak funguje spolupráce mezi útvary?

EO 3 Do jaké míry byly personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?

- EO 3.1 Jakým problémem je fluktuace/neobsazenost na hlavních pozicích v projektové kanceláři (projektový manažer, finanční manažer, metodik) a co ji způsobuje?
- EO 3.2 Jaké další projektové role, na základě zkušeností z realizace, potřebuje funkční projektová kancelář k zabezpečení plynulé činnosti? (+ jaké nepotřebuje)

EO 4 Jak úspěšná byla podpora projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?

- EO 4.1 Jaká je hodnota indikátoru „počet právně podpořených projektů“ a jaká byla v průběhu realizace KOMP II míra zájmu o tuto podporu?
- EO 4.2 Jaká je chybovost (nezpůsobilé náklady, sankce), zejm. při soutěžení veřejných zakázek v projektech podporovaných projektovou kanceláří MV?



EO 5 Jak jsou v resortu nastaveny a využívány principy projektového řízení?

EO 5.1 Jsou Metodiky projektového a finančního řízení (jako součást PMV) relevantně zpracované, vysvětlené (podpůrné semináře) a využívány?

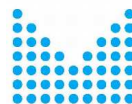
EO 5.2 Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení?

EO 5.3 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců projektové kanceláře v projektovém řízení?

EO 5.4 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců věcných útvarů v projektovém řízení?

EO 6 S jakými dalšími oblastmi či (problematickými) aspekty, se projektový tým KOMP II v průběhu realizace projektu setkal?

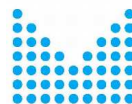
V rámci ZEZ bylo aktualizováno Shrnutí projektu (viz [kapitola 2](#)), byla provedena aktualizace informací uvedených v teorii změny (viz [kapitola 3](#) Logický model projektu, starší verze TZ jsou uvedeny v [Příloze 1](#)).



2. Aktualizované shrnutí projektu KOMP II (zkrácené)

Šedou barvou jsou doplněny aktualizace k původním informacím.

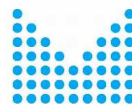
Projekt	Název: Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)
	Reg. číslo projektu: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
Cíle projektu	Anotace projektu: Předmětem projektu je zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci MV, který umožní definovat, nastavit a ukotvit jednotnou politiku v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem. Úspěšná implementace principů projektového řízení je podmíněná využitím zkušených a certifikovaných projektových pozic, kteří budou jádrem realizačního týmu projektu a zajistí potřebnou úroveň a kvalitu projektového řízení.
	Hlavním cílem projektu KOMP II v oblasti procesního a projektového řízení je: nastavení a uplatňování závazných postupů, rolí a odpovědností při realizaci projektů MV a poskytnutí personální i metodické podpory ve fázi přípravy a v realizaci projektů, což povede k vyššímu počtu úspěšně zrealizovaných projektů v oboru působnosti MV a k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků.
Cíle projektu	Dílčí cíle projektu 1. Personální zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra - v rámci dvou změn projektu souvisejících s prodloužením doby realizace projektu byla zvýšena cílová hodnota z původních 87 podpořených projektů na 100 podpořených projektů, a následně na 200 podpořených projektů . - projekty MV ČR, PP ČR a GŘ HZS ČR financované z Evropského fondu pro regionální rozvoj, ze státního rozpočtu kapitoly MV, Azylového, migračního a integračního fondu a Fondu pro vnitřní bezpečnost.
	2. Podpořit realizované projekty v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení - právník poskytuje podporu a poradenství v oblasti veřejných zakázek projektovým týmům. 3. Nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení v organizaci - zpracování Metodiky řízení projektů MV dříve, a proto bylo upraveno datum dosažení cílové hodnoty na 12/2017. - zároveň se metodika stala závaznou pro všechny útvary ministerstva, které jsou součástí projektových cyklů. - zpracování Metodiky finančního řízení (10/2019) 4. Zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II - třikrát ročně zpracovávány Zprávy o realizaci projektu



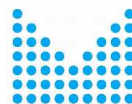
	<ul style="list-style-type: none">- zpracovány tři (sebe)evaluační zprávy- probíhal monitoring projektů a byly zpracovávány Výroční zprávy o stavu realizace projektů. <p>5. Zvyšovat kompetence zaměstnanců v projektovém řízení</p> <ul style="list-style-type: none">- odstoupení od využití certifikovaných kurzů PRINCE2 a ITIL- rozvoj interního certifikovaného programu pro vzdělávání projektových manažerů MV.- dva vzdělávací moduly na softskills užitečné při práci v týmech během realizace projektů
--	--

Příjemce	Ministerstvo vnitra Adresa: Nad štolou 936/3, Praha 7 Holešovice, 170 00 Kontaktní osoba projektu: Ing. Martin Vaněk Projektový manažer: Mgr. Jana Šimková Osobě projektového manažera byla změněna pracovní smlouva a snížen pracovní úvazek, který projektu věnuje.
Rozpočet	Celkové způsobilé náklady: 110 954 630,05 Kč (včetně nepřímých nákladů ve výši 15 %)
Termín realizace	1. 12. 2015 – 31. 12. 2020 prodlouženo do 31. 12. 2021, a následně do 30. 6. 2023
Lokalizace projektu	Místo realizace projektu: Hlavní město Praha Dopad projektu: celá ČR

Cílové skupiny projektu	<p>Organizační složky státu včetně justice a jejich zaměstnanci</p> <ul style="list-style-type: none">- primárně útvary MV realizující projekty1. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení2. sekce informačních a komunikačních technologií,3. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce veřejné správy,4. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce legislativy a archivnictví,5. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro řízení sekce vnitřní bezpečnosti,6. odbory podřízené náměstkovi ministra vnitra pro státní službu7. Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR,8. Policejní prezidium ČR <p>Při schválené podstatné změně projektu č. 13 došlo s účinností od 1. 6. 2017 k rozšíření cílových skupin projektu, a to v návaznosti na to, že 27. 1. 2017 byl vydán nový PMV č. 5, který rozšířil působnost i na organizační složky státu zřízené zákonem, organizační složky státu zřízené ministerstvem a státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem k plnění úkolů v jeho působnosti.</p>
--------------------------------	--



Klíčové aktivity / realizace projektu	01 Řízení a administrace projektu
	02 Sebeevaluace
	03 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
	04 Příprava a realizace výběrových řízení – podpora projektů MV ČR
	05 Příprava a realizace projektů – podpora projektů MV ČR
	06 Monitoring projektů
	07 Metodická, koncepční a analytická činnost
	08 Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV (návaznost na KA03)
složení a role projektového týmu	<p>Velikost:</p> <ul style="list-style-type: none"> cca 31 členů realizačního týmu KOMP II (dle žádosti) pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů <ul style="list-style-type: none"> někteří zaměstnanci jsou hrazení děleně z KOMP a z nepřímých nákladů projektů OPZ v realizaci cca 5 DPČ ředitel projektu <p>Složení/role (a přibližné počty osob):</p> <p>I. Role zabezpečující řízení a administraci projektu KOMP II:</p> <ol style="list-style-type: none"> ředitel projektu KOMP II (hrazen ze státního rozpočtu) projektový manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II / DPP) finanční manažer KOMP II (hrazen z NN KOMP II) odborný asistent KOMP II (hrazen z NN KOMP II) <ul style="list-style-type: none"> pozice odborný asistent nebyla dlouhodobě obsazena <p>II. Věcné odborné role</p> <ul style="list-style-type: none"> projektový manažer – 7 osob expert projektového řízení – 4 osoby manažer kvality a řízení kvality – 1 osoba <ul style="list-style-type: none"> pozice manažera kvality nebyla v druhé polovině obsazena finanční manažer – 4 osoby expert finančního řízení – 1 osoba právník – 1 osoba expert pro oblast VZ – 1 osoba <ul style="list-style-type: none"> pozice experta pro oblast VZ nebyla dlouhodobě obsazena metodik – 4 osoby odborný asistent / asistent (na DPČ) – 3 osoby specialista administrace projektů – 1 osoba lektor – instruktor – 4 osoby (na DPČ/DPP) garant za sebeevaluaci – 1 osoba (3x vstup) <p>III. Pracovníci hrazení z nepřímých nákladů OPZ projektů</p> <ul style="list-style-type: none"> projektový manažer – 4 finanční manažer – 2 odborný asistent – 2 <p>Ačkoliv se počet/obsazenost jednotlivých pozic v čase neustále mění, nedošlo k řádovým změnám/navýšením. Detailněji ke složení projektového týmu viz EO3.</p>

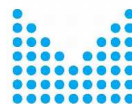


hlavní monitorovací indikátory	Název/číslo	Cílová hodnota (Původní cílová hodnota)	Hodnota dosažená a % naplnění k 30. 4. 2023*	
	(60000) ** Celkový počet účastníků	200	188	94 %
	(62600) účastníci, kteří získali kvalifikaci po ukončení své účasti	170	106 mužů 82 žen 30 certifikovaných PRINCE2 ostatní soft-skills	110 %
	(80500) Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	(15) (původně 11)	9 1 vstupní evaluační zpráva 1 průběžná evaluační zpráva 5 výroční zprávy o stavu realizace projektů 1 Metodika projektového řízení 1 Metodika finančního řízení	60 %
	(68000)*** Počet institucí podpořených za účelem zavedení opatření (68002 - v oblasti strategického a projektového řízení)	5 (původně 1)	NR	NR

* Jde o hodnoty z 22. Zprávy o realizaci projektu za sledované období (1. 1. 2023 – 30. 4. 2023), která byla jako poslední dostupná v době zpracování Závěrečné evaluační zprávy. V ZZoR budou uvedeny odlišné, vyšší hodnoty, protože je zpracovávána až po formálním uzavření aktivit projektu, v období červenec - srpen 2023.

** Celkový počet účastníků školení měkkých dovedností pořádaných v rámci realizace KA03 (Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů) projektu, kteří získali podporu v minimální výši 40 hodin (hranice bagatelní podpory).

*** rozšíření cílových skupin projektu o organizační složky státu zřízené zákonem, organizační složky státu zřízené ministerstvem a státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem k plnění úkolů v jeho působnosti.



3. Aktualizace logického modelu projektu KOMP II (2023)

Změny v logickém modelu projektu jsou komentovány v rámci zodpovězení EO1:

EO 1 Do jaké míry odpovídala realizace projektu KOMP II jeho původní logice a očekávaným změnám?

EO 1.1 Jaké zásadní aktualizace v logice projektu byly v jeho průběhu provedeny?

Projekt nebyl během realizace zásadně měněn z pohledu logiky dosahování cílů, změny se týkaly především rozšiřování realizace projektu, a to jak v oblasti věcné, tak v rozsahu trvání.

- V průběhu realizace se ukázalo, že projektová kancelář je schopna poskytovat podporu kromě MV ČR také PP ČR, HSZ ČR a jejich státním příspěvkovým organizacím.
- Dle aktuálních možností se rozšiřoval okruh zdrojů projektového financování, pro které byly v resortu MV ČR připravovány projekty (ERDF, ESF, AMIF, státní rozpočet, NPO, ISF, ad.)
- V oblasti zvyšování kompetencí zaměstnanců resortu MV v projektovém řízení se ustoupilo od využívání certifikovaných kurzů PRINCE2 a ITIL. V projektu byla vytvořena nová *KA8 Interní vzdělávací program*, kurz s certifikací pro projektové manažery připravený na míru potřebám MV ČR. Tento program byl následně předán k dispozici MMR, které zajišťuje naplnění cíle 3.5.2 Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030.

Dále uvedený logický model projektu je jednostránkovou vizualizací Teorie změny toho, na jakém logickém základě byl projekt KOMP II postaven. Jeho předchozí verze (z VEZ 2016 a PEZ 2019) jsou uvedeny v [Příloze 1](#).

Z metodického hlediska Teorie změny vysvětluje proces změny prostřednictvím **kauzálních vazeb**. Změna je mapována jako cesta k dosažení cílů s vysvětlením vzájemných souvislostí a chronologické návaznosti. Objasňuje vazby mezi vstupy (ve formě lidských, finančních a časových zdrojů) a aktivitami. Musí vysvětlit, jak aktivity projektu povedou v konkrétním kontextu k vytvoření výstupů a naplnění cílů a očekávaných dopadů (záměru). Hlavní koncept spočívá v identifikaci souvislostí – příčin a následků (pokud A, tak B) a chronologie (nejdříve X, potom Y).

V uvedené vizualizaci jsou také barevně odlišeny dvě zóny kontroly, které je potřebné během evaluace vnímat. Plná kontrola znamená z hlediska evaluace hodnocení práce projektového týmu. Zóna částečné kontroly musí počítat s faktem, že ze strany činnosti týmu projektu nelze zaručit dosažení změn (behaviorálních, v prostředí), protože na ně má vliv řada externích faktorů.

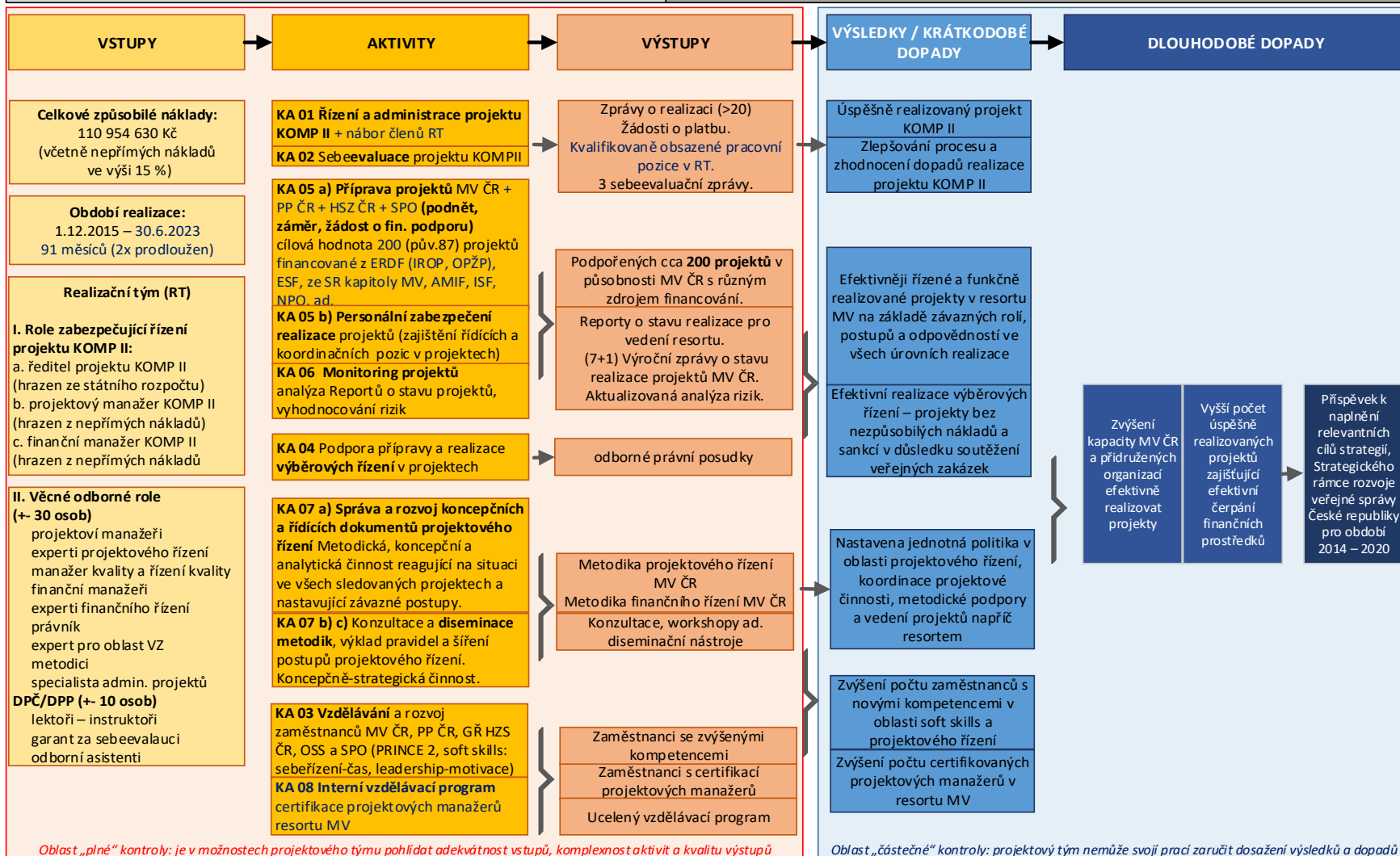
Obrázek 1 Aktualizovaná Teorie změny projektu KOMP II (2023)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OPZ 03.4.74.1 Optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě zejména prostřednictvím posílení strategického řízení organizací, zvýšení kvality jejich fungování a snížení administrativní zátěže

Projekt: **Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II** (užívaná zkratka KOMP II)





EO 1.2 Do jaké míry se uskutečnily jednotlivé komponenty Teorie změny projektu?

(vstupy > aktivity > výstupy > výsledky > dopady)

Komponenty TZ z oblasti plné kontroly realizačního týmu projektu: vstupy > aktivity > výstupy

VSTUPY

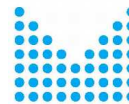
Vstupy v Teorii změny představují lidské, finanční a materiální zdroje a čas, které jsou pro projekt zajištěny, aby mohly být využity pro realizaci aktivit projektu a pro tvorbu jejich výstupů. V KOMP II byly vstupy zajištěny adekvátně. **Projekt nestrádal časovou ani finanční tísní a přes reorganizace a fluktuaci zaměstnanců se dařilo zajišťovat lidské zdroje v potřebném rozsahu:**

- **Časová alokace:** projekt KOMP II byl dvakrát prodloužen, z původních 60 měsíců na 91 měsíců a jeho realizace probíhala mezi 1. 12. 2015 a 30. 6. 2023 (tj. v programovém období ESF 2014 – 2023, kdy byl realizován OPZ). Z hlediska jeho smyslu jde o kontinuální aktivitu, u které nelze očekávat, že bude ke konkrétnímu datu dokončena.
- **Finance:** projekt KOMP II byl plánován s rozpočtem 110 954 630 Kč, přičemž více než 99 % jeho rozpočtu tvořily Osobní náklady (95 % na pracovní smlouvy a 4,5 % ve formě DPČ/DPP) a cca 0,5 % rozpočtu bylo vynaloženo na nákup služeb souvisejících se zajištěním vzdělávání. V době zpracování evaluace není k dispozici ZZoR, celkové náklady projektu v ní budou vyčísleny po jeho administrativním ukončení během července a srpna 2023.
- **Lidské zdroje byly v projektu KOMP II**
 - **Role zabezpečující řízení projektu KOMP II** (hrazené z nepřímých nákladů projektu nebo státního rozpočtu) byly dlouhodobě stabilně zajištěny. Po zahájení projektu došlo v souvislosti s požadavky Zákona o státní službě na kvalifikaci k výměně projektového manažera. Před koncem projektu došlo v souvislosti s reorganizací v resortu MV ČR ke změně na pozici ředitele.
 - **Věcné odborné role** byly průběžně zajišťovány v plánovaném rozsahu cca 30 osob financovaných z rozpočtu KOMP II, nebo např. nepřímých nákladů jiných projektů OPZ. Detailněji viz [EO3 personální zabezpečení](#) a [EO6 problematické oblasti](#).

AKTIVITY

Aktivity v Teorii změny popisují, co přesně se díky alokovaným finančním a lidským zdrojům bude v čase realizace projektu dělat, jaké konkrétní činnosti budou v projektu podporovány.

KOMP II vstupoval do realizace s logicky provázanými sedmi klíčovými aktivitami (KA01 Řízení a administrace projektu, KA02 Sebeevaluace, KA03 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, KA04 Příprava a realizace výběrových řízení - podpora projektů MV ČR, KA05 Příprava a realizace projektů - podpora projektů MV ČR, KA06 Monitoring projektů, KA07 Metodická, koncepční a analytická činnost). Všechny původní **aktivity byly realizovány v plné míře dle očekávání**. Rozsah nosné KA05 byl v průběhu realizace projektu rozšířen tak, aby reflektovala potřebu podporovat více projektů z více finančních zdrojů, pro více subjektů. Vzdělávací aktivita KA03 byla v průběhu doplněna o novou klíčovou aktivitu KA08 Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV, aby lépe naplnila potřeby projektu (detailněji ke vzdělávání viz [EO5.3 a 5.4](#)).



VÝSTUPY

Výstupy v Teorii změny představují měřitelné (hmatatelné) produkty a služby, které byly vytvořeny během Aktivit projektu. V případě projektu KOMP II byly vytvořeny jak viditelné a fyzicky uchopitelné plánované výstupy (reporty, zprávy, metodiky, právní posudky, analýzy, ad.), tak ke smyslu projektu hlavní výstup ve formě **více než 320 podpořených projektů**, tak i měřitelné výstupy ve formě zvýšených kompetencí jako důsledek vzdělávacích aktivit cílených na zaměstnance resortu MV a praxí nabytých zkušeností (cca **200** účastníků projektu). Oproti původnímu záměru nebyly realizovány konference, protože se jako výhodnější pro diseminaci témat ukázaly semináře a konzultace. Navíc byl oproti záměru vytvořen *Interní certifikovaný program pro projektové manažery*, aby nebylo nutné využívat pro potřeby resortu MV nevyhovující certifikované programy ITIL a PRINCE2, který ale nemá absolventy. **Všechny zásadní výstupy projektu (zejm. závazné metodiky, reporty a posudky) byly vytvořeny v potřebné kvalitě.** Nižší úspěšnost je v oblasti vzdělávání v projektovém řízení, kde bylo široce dostupné vzdělávání v podporujících soft-skills, ale nikoliv systematické široce dostupné vzdělání v projektovém managementu.

Komponenty z oblasti částečné kontroly realizačního týmu projektu: výsledky, dopady

VÝSLEDKY / KRÁTKODOBÉ DOPADY

Pohledem Teorie změny vyjadřují Výsledky žádoucí behaviorální změny (změna v chování / konání) či změny v situaci (lze odlišovat očekávaný okamžik změny či přetrvávání v čase), kterých bylo dosaženo v důsledku realizace Aktivit a tvorby jejich Výstupů během spotřebovávání Vstupů za dobu realizace projektu. Projekt KOMP II jako zásadní výsledek své realizace očekával, že zajistí metodicky podložené funkčně realizované projekty v resortu MV, a to včetně veřejných zakázek a koordinace projektů napříč resortem.

DLOUHODOBÉ DOPADY

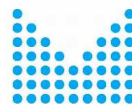
Pohledem Teorie změny vyjadřují Dopady žádoucí systémovou změnu (lze odlišovat přetrvávání v čase, návaznost na strategie, apod.), které bylo dosaženo v důsledku zavedení behaviorálních změn jako výsledku aktivit a výstupů umožněných vstupů v době realizace projektu.

Podmínkou pro dlouhodobost změn je stabilita prostředí, ve kterém by se dlouhodobá změna měla projevit. MV ČR ke konci roku 2022, tj. půl roku před koncem projektu, rozhodlo o zásadní reorganizaci projektové kanceláře (viz [Úvod](#)).

EO 1.3 Do jaké míry došlo k naplnění očekávaných dopadů formulovaných v žádosti o podporu?

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

„Realizací projektu KOMP II dojde k zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra. Bude nastavena a ukotvena jednotná politika v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem. V důsledku výše uvedeného je očekáváno, že v rámci programového období 2014 - 2020 dojde ke zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených



projektů. Dojde k minimalizaci neuznatelných výdajů projektů, ke zvýšení počtu schválených žádostí o finanční podporu a ke zvýšení transparentnosti. Ministerstvo vnitra bude efektivněji vynakládat finanční prostředky při řízení projektů v oboru své působnosti.“

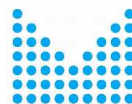
Pro převedení do řeči logického modelu byla výše uvedená očekávání z žádosti o podporu evaluátorem doplněna následovně:

- „Realizací projektu KOMP II dojde k zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra ***prostřednictvím vzdělání zaměstnanců v projektovém řízení a zároveň aktualizací odpovídajících metodik.***

Na konci realizace projektu lze zhodnotit, že:

- V oblasti „vzdělání zaměstnanců v projektovém řízení“ byl na začátku projektu proveden jeden běh školení v certifikované metodice PRINCE2 pro 30 osob. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců projektové kanceláře se tím projekt dostal do situace, kdy noví a déle působící projektoví manažeři nemají stejný znalostní základ. A to v situaci, kdy ukončila pracovní poměr většina zaměstnanců, kteří v projektové kanceláři pracovali na začátku, zejména proto, že nebylo možné je adekvátně finančně ohodnotit.
- Školení PRINCE2 se ukázalo jako nevyhovující potřebám PM působícím na projektech v resortu MV, proto bylo postupně přistoupeno (vytvoření KA8) ke tvorbě Interního vzdělávacího programu, který ale nebyl spuštěn do praxe (viz [EO5](#)).
- Ačkoliv to projektová žádost výslovně neuváděla, lze upozornit na to, že vzděláním v projektovém řízení (PRINCE2 Foundation ani interním programem) neprošli zástupci řídicí struktury MV, tj. náměstci, ředitelé, vedoucí oddělení. To může mít vliv na nastavení mindsetu, vnímání projektového řízení a jeho nutných pravidel v organizaci (např. v oblasti přípravy projektů, rozhodnutí o tom co je a co není projekt, eskalace pro řešení problémů, určení osob oprávněných povolit prodlužování projektů, apod.)
- Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra byla projektovou kanceláří připravena na konci roku 2017 a vydána tiskem již v dubnu 2018 jako příloha č. 13 PMV č.21/2018 a je v resortu MV závazná. Její zpracování je uživatelsky přívětivé, texty jsou jednoduché na čtení, grafické zpracování výrazné a má 37 stran.
Navíc, nad rámec MPŘ, využívají projektoví manažeři projektové kanceláře k řízení projektů sadu 35 předchystaných dokumentů (template) s povinnou základní adresářovou strukturou umístěnou na společném úložišti.
Z hlediska sledování kvality využívali projektoví manažeři ve spolupráci s manažerem kvality postup „Quality assurance – hodnocení projektů,“ které probíhá buď při předávání projektu, nebo při dokončení etapy, nebo jedenkrát ročně.
- Metodika finančního řízení byla vytvořena (viz [EO5.1](#)) a zavedena do praxe v roce 2019.

- Bude nastavena a ukotvena jednotná politika v oblasti projektového řízení, koordinace projektové činnosti, metodické podpory a vedení projektů napříč resortem ***prostřednictvím metodické, koncepční a analytické činnosti projektového týmu KOMP II včetně konzultací, diseminace metodik a výkladu pravidel a šíření postupů projektového řízení. A to jak vůči zaměstnancům (workshopy, konference), tak také vůči vedení resortu (reporty o stavu***



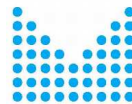
realizace projektů a analýzy rizik).

Na konci realizace projektu lze zhodnotit, že:

- Docházelo k zásadnímu vývoji v ukotvení procesů projektového řízení v resortu, což lze demonstrovat přípravou a schválením tří příkazů ministra vnitra, které postupně v letech problematiku řešily ve stále v širším rozsahu (PMV 29/2015, PMV č.5/2017 a PMV č.21/2018).
 - Metodika projektového řízení z PMV č.21/2018 prošla aktualizací, aby byla využitelná i pro projekty financované ze SR. Byl zaveden institut malých resortních projektů a projektová kancelář má přehled i o projektech s rozpočtem do 5 milionů korun. To umožňuje koordinování projektů a upozorňování na problémy v projektech.
 - Konference zvažované v KA07 jako forma diseminace metod projektového řízení, vzhledem ke specifčnosti CS, realizovány nebyly. Postupovalo se především formou workshopů, opakovaně realizovaných od začátku projektu. Obvykle byly navázány na nějakou událost (např. vydání Metodiky projektového řízení, akt PMV, apod.).
 - Byl zprovozněn rezortní informační systém pro předkládání projektů SEP (Správa a Evidence Projektů), který byl následně z důvodu vysokých nákladů na provoz nahrazen SharePointem se stejným účelem. Vyžaduje spolupráci všech realizátorů projektů v resortu MV, ale umožňuje koordinaci a monitoring.
 - Projektová kancelář posílila způsoby monitoringu stavu projektů přípravou reportu, který je v měsíční frekvenci představován Ministrovi vnitra. Report obsahuje informace statistického charakteru, ale také ukazuje na projekty, ve kterých je nutné vyřešit nějaký problém či eskalovat řešení rizika, stejně tak na projekty úspěšně realizované. Zapojení ministra se ukázalo jako faktor úspěchu.
 - Projektům byla trvale poskytována metodická podpora v podobě odpovědí na dotazy.
- V důsledku výše uvedeného a ***za odborné podpory přípravy a realizace výběrových řízení veřejných zakázek***, je očekáváno, že v rámci programového období 2014 - 2020 dojde ke zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených, či stažených projektů.

Na konci realizace projektu lze zhodnotit, že:

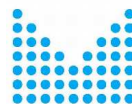
- Podle informací od vedoucího Oddělení průřezových činností v polovině projektu a informací od právníka na konci projektu, se na rozdíl od předchozího programového období (2007-2013) v tomto programovém období díky podpoře projektové kanceláře soutěžilo v podstatě bezchybně, tj. bez sankcí. Ačkoliv není finální číslo v době zpracování evaluace ještě dopočítáno, je poměr nezpůsobilých nákladů (sankcí) vůči objemu projektů spolufinancovaných z EU v rozsahu promile a nikoliv vyšších procent (detailně viz [EO4](#)).
- O právní podporu je v realizovaných projektech zájem. Některé projekty připravují celou řadu výběrových řízení, v jiných je zase nutné výběrová řízení opakovat, čímž objem spolupráce s projektovou kanceláří narůstá nad rámec monitorovaného čísla o počtu podpořených projektů.
- Počet projektů, které jsou ve výročních zprávách o stavu realizace projektů evidovány jako „zrušené“, je minimální (detailně viz [EO 2.4](#)).



- Rovněž se předpokládá, že dojde k minimalizaci neuznatelných výdajů projektů, ke zvýšení počtu schválených žádostí o finanční podporu a ke zvýšení transparentnosti. Ministerstvo vnitra tak bude efektivněji vynakládat finanční prostředky při řízení projektů v oboru své působnosti. ***Úspěšně realizované projekty budou přispívat k naplnění cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020.***

Na konci realizace projektu lze zhodnotit, že:

- Projektová kancelář se významně podílí na kvalitě projektů, a to jak při přípravě, tak při realizaci. Ve své dlouhodobé existenci sdružuje odborné know-how, které se s postupem času rozšiřuje.
- V projektových záměrech a projektech byla v tomto programovém období vyžadována návaznost na strategie a to v rámci připomínkového řízení k záměru projektu. Postupně se v tomto směru pozitivně vyvíjela i spolupráce s oddělením SAK MV (Samostatné oddělení strategií a ESIF), které bylo významnou součástí Koordinačního výboru MV. Zhruba v polovině projektu byly oba útvary, SAK i projektová kancelář, přímo podřízeny náměstkovi ministra vnitra pro ekonomiku, strategie a evropské fondy, což usnadnilo jejich spolupráci. Následně byl SAK spojen s odborem finančních mechanismů a strukturálních fondů, poté (v lednu 2023) se k odboru připojil odbor projektového řízení a stal se jedním z oddělení nového odboru OFSPŘ. Z důvodu přidělení nové agendy – Národního plánu obnovy (komponenta 1.1, 1.2 a 4.4) a odchodu zaměstnanců, kteří měli agendu strategií na starosti, je strategická práce v době zpracování závěrečné evaluace upozaděna.



4. Hlavní závěry ZEZ: vyhodnocení evaluačních otázek

EO 1 Do jaké míry odpovídala realizace projektu KOMP II jeho původní logice a očekávaným změnám? Zodpovězení evaluační otázky viz [kapitola 3 Aktualizace logického modelu](#).

EO 2 Čeho projekt KOMP II dosáhl z hlediska podporovaných projektů?

EO 2.1 Jaký je objem a struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska zdroje financování?

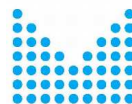
Dílčí cíl projektu „Personální zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra“ měl původně cílovou hodnotu 67 (projektů) a následně po prodloužení realizace 200 (projektů). V době zpracování evaluace poslední prezentovaná hodnota z 22. ZoR k 30. 4. 2023 dosáhla hodnoty **323 podpořených³ definice projektů**. Hodnota v ZZoR bude vyšší, protože bude reflektovat stav do 30. 6. 2023.

V průběhu realizace projektu (r. 2017) KOMP II došlo k **rozšíření CS projektu** tak, že mohly služby projektové kanceláře využívat i další subjekty v oboru působnosti MV: organizační složky státu zřízené zákonem, organizační složky státu zřízené ministerstvem a státní příspěvkové organizace zřízené ministerstvem k plnění úkolů v jeho působnosti (tj. např. policejní akademie, archivy, rezortní školy, uprchlická zařízení, krajská ředitelství PČR, hasičské sbory, ad.).

Došlo k **rozšíření poskytovatelů finančních zdrojů** (fondů), do nichž jsou projekty předkládány, nebo se kterými probíhá spolupráce:

- IROP Integrovaný regionální operační program
- OPZ Operační program Zaměstnanost
- AMIF Azylový, migrační a integrační fond
- OPŽP Operační program Životní prostředí
- ISF Fond pro vnitřní bezpečnost
- SR státní rozpočet
- NPO Národní plán obnovy
- projekty přímo administrované Evropskou komisí
- jiné: Interreg, H2020, Norské fondy, ISF UA, Europol, ad.

³ Podpořený projekt je takový, který získal kladné stanovisko Koordinačního výboru MV a byl doporučen k předložení do některého z národních dotačních titulů nebo projekt plně financovaný z rozpočtu kapitoly ministerstva anebo projekt, který je přímo administrován Evropskou komisí, případně jiným orgánem poskytujícím zahraniční finanční prostředky. U projektů resortních organizací jsou podpořené projekty mimo jiné i takové, kterým vydalo ministerstvo Registraci akce a Stanovení výdajů na financování akce OSS (za předpokladu, že realizovaná akce je projektem). U projektů spolufinancovaných z prostředků Evropské komise není vyžadováno projednání projektu na KV MV, neboť tyto projekty nespádají do působnosti PMV 21/2018. V těchto případech je tedy rozhodnutí KV MV nahrazeno grantovou dohodou vydanou EK či jiným řídícím dokumentem.

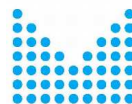


Tato rozšíření zvyšovala náročnost práce zaměstnanců PK (metodiků, projektových a finančních manažerů), kteří se tak museli seznamovat s vyšším počtem metodik různých poskytovatelů dotací, a také komunikovat s více věcně příslušnými útvary.

Z hlediska dosažených hodnot objemu (počtu i finančního rozsahu) na konci projektu KOMP II bude nejrelevantnějším zdrojem dat **Souhrnná závěrečná zpráva o stavu realizace projektů ministerstva**, která bude vytvořena metodickým týmem projektu po uzavření jeho faktické realizace v období administrativního ukončování projektu a bude obsahovat data platná do 30. 6. 2023. Tato zpráva, stejně jako ostatní výstupy, bude zveřejněna na webu MV ČR u informací o projektu KOMP II: <https://www.mvcr.cz/clanek/komp-ii.aspx>

Tabulka sestavená z informací uvedených v kapitolách „Závěr“ Závěrečných zpráv o stavu realizace projektů za jednotlivé roky ilustruje rozsah a objem práce, který projektová kancelář průběžně vykonávala (projekty jsou víceleté):

Období	Počet projektů v realizaci	Finanční objem
2016	Ministerstvo vnitra ČR (vč. GR HZS ČR a PP ČR) realizovalo či vypořádávalo celkem 48 projektů	V rámci programového období 2007 – 2013 bylo sledováno 27 projektů spolufinancovaných z OP LZZ a z IOP, u kterých probíhalo vypořádání administrace závěrečných monitorovacích zpráv. Součet všech výdajů projektů tvořil téměř 6 mld. Kč (včetně výdajů za předchozí roky). V roce 2016 bylo na projektech v rámci programového období 2014 – 2020 (OPZ/IROP/OPŽP/ISF) vyčerpáno přibližně 28 milionů Kč .
2017	v realizaci celkem 79 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2017 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 75 projektů) vyčerpáno kumulativně necelých 603 milionů Kč
2018	realizaci celkem 152 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2018 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 148 projektů) vyčerpáno kumulativně více než 1,7 miliardy Kč
2019	v realizaci celkem 162 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2019 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 155 projektů) vyčerpáno kumulativně více než 3,3 miliardy Kč
2020	v realizaci celkem 155 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2020 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 148 projektů) vyčerpáno kumulativně více než 3,4 miliardy Kč .
2021	v realizaci celkem 137 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2021 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 127 projektů) vyčerpáno kumulativně více než 4,2 miliardy Kč
2022	v realizaci celkem 135 projektů Ministerstva vnitra ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR)	Ke konci roku 2022 bylo na sledovaných projektech spolufinancovaných z EU (jedná se o 126 projektů) vyčerpáno kumulativně téměř 3,7 miliardy Kč
2023	K 30.4.2023 souhrnná hodnota 323 podpořených projektů. Do 30. 6. 2023 viz Souhrnná závěrečná zpráva o stavu realizace projektů ministerstva.	



K otázce objemu a struktury podpořených projektů projektovou kanceláří se váže **zhodnocení vnímané změny v realizaci projektů před zahájením činnosti PK a po několika letech.**

Někteří z respondentů z věcných útvarů, mají zkušenost i s obdobím před rokem 2015 (rok zahájení realizace KOMP II)⁴ a situaci komentovali pozitivně: „Vidím velký přínos v tom, že věcné útvary nadále nejsou v situaci, kdy by každý jednotlivý útvar musel řešit složité aspekty projektů kofinancovaných z prostředků EU bez odpovídající personální a metodické podpory. Koncentrací know-how v rámci jednoho útvaru je mnohem efektivnější a dovoluje se soustředit ostatním útvarům na věcné aspekty realizace projektů.“ nebo „Možnost realizovat více projektů souběžně, větší odbornost specializovaných pracovníků v projektovém procesu i nevěcných souvisejících procesech (právní otázky, veřejné zakázky, ekonomické procesy, specifické personální postupy apod.). Velká pomoc s administrativou.“ nebo „Řízení, jednotnost, centralizace a systém.“ Jeden respondent uvedl, že má zkušenosti z jiného dotačního prostředí a komentoval, že „Zde je podpora projektů mnohem širší. Odborný garant opravdu řeší jen odbornou stránku projektů.“

Otázku⁵ na vývoj kvality projektů v čase dostali i respondenti z PK. Ti, kteří napsali odpověď, uvedli pozitivní i kritičtější vyjádření: „Rostoucí kvalita, zvýšení důležitosti využívání zásad projektového řízení na MV (především u těch strategických); zároveň však přetrvávání systémových chyb a nedostatků z důvodu neochoty je řešit.“ nebo „Je to více propracované a propojené se strategií, cíli, potřebami resortu MV. Současně zkušenosti/know-how, které máme, se promítají rovněž do přípravy a realizace projektů.“ nebo „Kvalita se rozhodně posunula o pořádný kus v pozitivním slova smyslu. Díky know-how, které projektová kancelář drží, se projekty dají řídit efektivněji.“

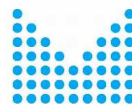
EO 2.2 Jaká je struktura podporovaných projektů projektovou kanceláří MV z hlediska rozsahu podpory poskytované projektovou kanceláří věcným útvarům?

PK prováděla část svých úkonů za celý resort, tam se projevovaly především její koordinační a metodické role. Pro útvary MV navíc části projektů poskytovala personální podporu při administrativním a finančním řízení projektů a právní podporu při vyhlašování výběrových řízení. Respondenti dotazníkového šetření mezi CS (viz [Příloha 3](#)) byli v první otázce dotázáni na vnímaný pocit z využívání projektové kanceláře (Využívali jste projektovou kancelář při přípravě a realizaci projektů aktivně nebo z povinnosti?). Z celkem 18 odpovědí bylo zřejmé významně odlišné vnímání respondentů, kteří pracují na tzv. „malém vnitru“, tj. v útvarích MV, a PK jejich projektům poskytuje kompletní „servis“ (personální podpora PM, FM, metodická podpora a právní podpora), a oproti nim respondentů z širšího resortu (PP ČR, HZS ČR, OSS), kde jde při spolupráci s PK především o monitoring/reporting a metodickou podporu.

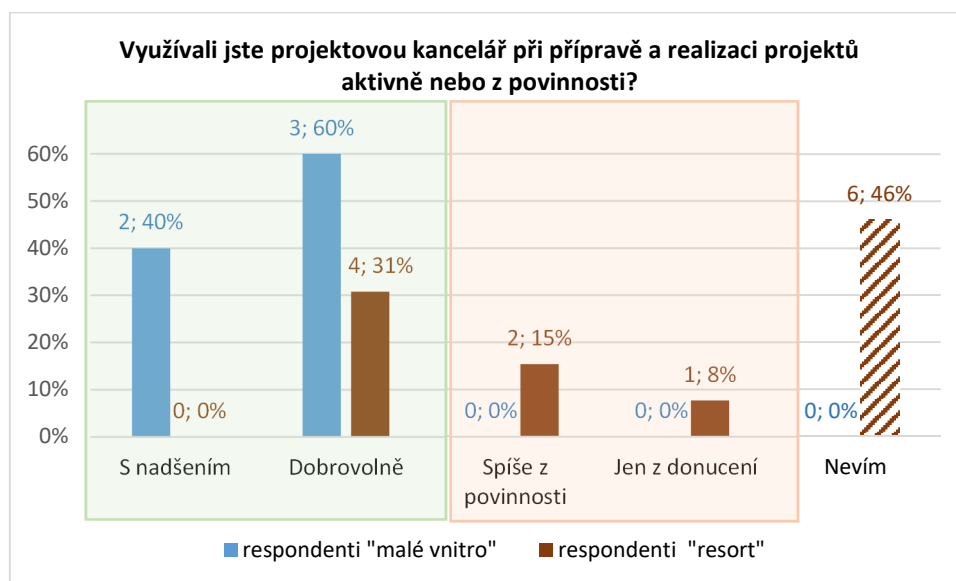
Všichni respondenti z útvarů MV reflektovali využití PK na pozitivní straně spektra možností odpovědí („dobrovolně“ nebo „s nadšením“). Respondenti z širšího resortu využívali PK „dobrovolně“ jen ve 30 % odpovědí a ostatní buď nevěděli, nebo její využívání hodnotili na negativní straně spektra možností odpovědí („spíše z povinnosti“ nebo „jen z donucení“) viz následující graf.

⁴ PEZ otázka č. 8 Máte zkušenosti s přípravou a realizací projektů na MV ještě před zahájením činnosti projektové kanceláře MV? Pokud ano, v čem vidíte největší pozitivní nebo negativní změnu vzhledem k současnému stavu?

⁵ Jak byste popsal/a stav nebo vývoj v kvalitě projektů, které jsou v resortu MV v průběhu let realizovány?



Obrázek 2 Vnímaný pocit využívání PK



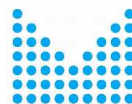
Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Externí dotazníkové šetření (2023).

* Dotazník odpovědělo 5 respondentů z útvarů MV a 13 respondentů z PP ČR, HZS ČR a OSS.

EO 2.3 K plnění jakých strategií přispívaly projekty podporované projektovou kanceláří MV?

Výčet strategií, na které měly projekty MV od roku 2015 strategickou návaznost:

- Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020;
- Koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do 2030;
- GeoInfoStrategie;
- Strategie migrační politiky;
- Národní strategie kybernetické bezpečnosti ČR 2015 – 2020;
- Strategie přizpůsobení se klimatu v podmínkách ČR;
- Bezpečnostní strategie ČR;
- Koncepce rozvoje schopností Policie ČR vyšetřovat kybernetickou kriminalitu;
- Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2020;
- Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2027;
- Státní energetická koncepce;
- Strategie rozvoje ICT služeb veřejné správy ČR;
- Koncepce integrace cizinců;
- Národní schengenský plán;
- Program eu-INIS;
- Klientsky orientovaná veřejná správa 2030;
- Digitální Česko: Informační koncepce České republiky;
- a další.



EO 2.4 Jaký je poměr úspěšně dokončených projektů oproti předčasně ukončeným/staženým?

Celkově KOMP II (k 30. 4. 2023) podpořil **323** projektů, dle Výročních zpráv o stavu realizace projektů z toho bylo v jednotlivých letech zrušeno:

Období	Počet projektů ukončených v daném roce	Počet projektů zrušených v daném roce
2016	bez informace o ukončených projektech	bez informace o zrušených projektech
2017	6 projektů ukončeno	bez informace o zrušených projektech
2018	24 projektů ukončeno	bez informace o zrušených projektech
2019	40 projektů ukončeno	1 projekt zrušen
2020	39 projektů ukončeno	2 projekty zrušeny
2021	49 projektů ukončeno	1 projekt zrušen
2022	V realizaci celkem 135 projektů MV ČR (vč. OSS MV, SPO MV, HZS ČR a PČR). 29 projektů ukončeno Realizace zbylých 106 projektů bude plynule pokračovat v roce 2023.	4 projekty zrušeny
2023	Do 30. 6. 2023 viz Souhrnná závěrečná zpráva o stavu realizace projektů ministerstva.	

EO 2.5 Jak je naplňován předpoklad rozdělení pravomocí a přijetí zodpovědnosti za projekty? Jak funguje spolupráce mezi útvary?

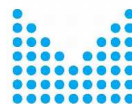
Z rozhovorů a dotazníkových šetření pro účely evaluačních zpráv KOMP II vyplynulo, že oproti situaci při zahájení realizace projektu popsané ve VEZ, dochází v oblasti přijetí projektového řízení (a s tím souvisejícími pravomocemi a zodpovědností) k pozvolným pozitivním změnám:

- Střety mezi liniovou strukturou a potřebami projektového řízení jsou méně časté, zejména proto, že se podařilo nastavit procesy prostřednictvím příkazů ministra. V této oblasti nadále platí, že projektové řízení lze aplikovat pouze do míry vůle vedení.

Podle respondenta interního šetření by pomohla *Větší vymahatelnost dodržování nastavených postupů projektového řízení dle Pokynu. Motivace lidí k tomu, aby se snažili dělat projekty a zlepšit celkově fungování v resortu.*

Více respondentů interního dotazování, zejména z pozic FM uvedlo, že *práci hodně komplikuje a časově zdržuje nejednotnost procesů napříč jednotlivými útvary/odbory v rámci MV ČR. Jde především o útvary výkonné (EO-OFA, OPF), se kterými spolupracujeme téměř na denní bázi a součinnost s nimi není plně funkční.* V dalších vyjádřeních upozorňovali na *nejasné postupy v rámci MV a chybějící postupy v oblasti realizace investičních projektů.*

- Někdy není dostatečná *úroveň spolupráce další útvarů MV, které sice konkrétní projekt nerealizují, ale jejich součinnost je pro jeho úspěch nezbytná (např. EKO, OPF, OAS, OCIS, ad.). Jedná se jak o konkrétní zaměstnance, tak o postoj vedení odboru jako takového, pro něž je realizace projektů „práce navíc“.* Větší nespokojenost deklarovali finanční manažeři, kterým ztěžuje práci nemít pozitivní podporu ze stran ekonomických útvarů.
- V první polovině projektu bylo umožněno vytvoření lepší vazby projektů na strategie díky



přesunu projektové kanceláře a útvaru SAK pod stejného náměstka (SAK byl také zastoupen v KV a administrativně zajišťuje jeho činnost). Od ledna 2023 SAK zanikl, stejně jako původní OPŘ a stali se součástí nově vzniklého **Odboru fondů, strategií a projektového řízení**.

- Vytvořená Metodika projektového řízení MV ČR (Příloha č. 13 PMV č.21/2018) upřesnila proces řízení projektů, schvalování a vyjadřování se k projektovým záměrům.
- Byla vytvořena a aktualizována Metodika finančního řízení MV ČR.
- Z hlediska přijetí zodpovědnosti dobře funguje měsíční monitoring ve formě Zprávy o stavu realizace projektů Ministerstva vnitra, který je předkládán na poradě vedení ministerstva. V rámci tohoto postupu jsou problémy eskalovány k řešení na patřičnou úroveň.

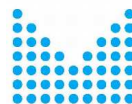
Otázce na **vývoj jednotné politiky⁶ v oblasti projektového řízení v resortu MV** (tzn. příkazy ministra, činnost koordinačního výboru, metodiky) se věnovalo i šetření mezi věcnými gestory v PEZ (2019). Tam zazněla reakce: *„Jednotnou politiku pro řízení projektů v rámci MV považujeme za přínosnou, zejména pro složitější projekty (nutné zapojení více osob, nákladnější projekty, složitější procesy). Samostatné pracoviště může poskytnout znalosti, kompetence a potřebné personální zdroje, které by jinak odbory samostatně neměly.“* nebo *„Vnímáme ji pozitivně. Bylo by vhodné ji doplnit odpovídajícím modelem odměňování, které by bralo v úvahu zvýšenou pracovní zátěž a odpovědnost těch pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektů.“* nebo *„Pomáhá a je nutná.“*

Ke zhodnocení spolupráce dostali respondenti z projektové kanceláře (v otázce č.9⁷) baterii otázek, ke kterým se vyjádřili následovně (souhrn z odpovědí):

1. *Využívají věcné útvary vaši odbornost při přípravě projektů aktivně nebo z nutnosti?*
Z odpovědí respondentů (PM/FM/metodici/právnick) vyplynulo, že jsou věcnými útvary využíváni častěji aktivně, než z donucení. V některých případech, zvláště u seniorních PM, je zájem o využívání jejich zkušeností velmi intenzivní. Některé věcné útvary jsou aktivní méně. Často ty útvary, které nemají zkušenosti, se obrací ohledně pomoci při přípravě projektu na projektovou kancelář, konkrétně na metodiky.
2. *Jak reflektují věcné útvary vaši práci během realizace projektu z hlediska kapacity a odbornosti?*
PM – Převážně pozitivně, např.: *„Často narážíme na situace, kdy věcným útvarům chybí pracovníci a na PM pak dopadá věcné řešení problému.“*
FM – Z odpovědí je evidentní snaha o využití možností spolupráce na maximum, např.: *„Plně se spoléhají na naši odbornost a nemluví nám do toho. V případě potřeby jim vše vysvětlíme a jsou vděční za podklady, konzultaci a činnosti, které pro ně děláme.“*
„Oceňují odbornost a znalosti ve finančním řízení projektu a za zajištění této stránky projektu jsou velmi rádi.“

⁶ Jaký je váš názor na vývoj jednotné politiky v oblasti projektového řízení v resortu MV (v současné době završený PMV č.21/2018 nastavujícího činnost Koordinačního výboru a obsahující v příloze 13 Metodiku projektového řízení)? (Pomáhá vám? Netýká se vás? Komplikuje vám práci?)

⁷ Ot. 9: Zhodnoťte spolupráci PM/EPŘ (týmu projektu KOMP II) s útvary v resortu MV, pro které připravujete nebo administrujete projekty, v následujících oblastech



„Požadavky některých věcných útvarů občas hraničí s tím, co je v popisu našich činností.“

Metodici – V odpovědích reflektují spokojenost, např.: *„Kladně a jsou vděční, že taková role v projektové kanceláři je.“*

Tento názor podporují i reakce věcných gestorů z PEZ: *„Jednoznačně hodnotíme metodickou podporu jako přínosnou. Běžné otázky řeší velmi rychle a operativně.“* nebo reakce *„Metodická spolupráce je dobrá, pomáhá při řešení otázek souvisejících s přípravou projektů a jejich správným nastavením.“*

Právník – Ačkoliv je právní odbornost využívána z nutnosti, je její reflexe pozitivní.

3. *Jak věcné útvary vnímají vaši snahu o koordinaci projektů?*

Zde se odpovědi respondentů rozcházejí. Od častějších pozitivních reakcí ve smyslu *„Kladně, rozhodně ji vyhledávají.“* nebo *„Jako ulehčení a přenos určitých povinností na projektovou kancelář.“*, přes rozlišování, že snahu o koordinaci vnímají projektů v resortu různí aktéři různě *„Vždy jde o konkrétní věcný útvar, ale vnímání snahy o koordinaci projektů je pozitivní a oceňovaná.“* nebo *„Realizátoři projektů velmi pozitivně; Spolupracující útvary občas negativně, neboť součinnost na projektu (kterou jsem nucena po nich vyžadovat) pro ně znamená práci navíc a často ne jednoduchou.“* Až po názor *„Většinou jako nadbytečnou byrokracii, ale většina rozumí nutnosti projekty koordinovat.“*

4. *Jak věcné útvary vnímají práci související s vyhodnocováním rizik na projektech?*

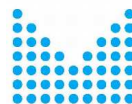
Přibližně polovina respondentů se odpovědi na tuto otázku vyhnula. Čtyři respondenti se vyjádřili slovy *„pozitivně/kladně“*. Některé odpovědi obsahují specifikaci, např.: *„Pro projektové a organizační stránce jsem jediná, kdo tento druh rizik vyhodnocuje, takže pozitivně.“* nebo názor, že věcné útvary vyhodnocování rizik vnímají *„Spíše jako „černou kroniku“, než jako nástroj zlepšování projektových prací.“* až po pozorování, že *„Pokud se jedná o vyhodnocení rizik u „problémových“ projektů, pak spíše s obtížemi a ne příliš pozitivně.“*

5. *Jak věcné útvary přijaly závazné Metodiky a pravidla pro realizaci projektů v resortu?*

Jeden z metodiků ve své odpovědi upřesnil, že *„Metodika projektového řízení byla vydána Pokynem ministra vnitra, je tedy povinné se dle jejích pravidel řídit. Věcné útvary Metodiku přijaly bez problémů, neboť Metodika je spíše souhrnem všech pravidel projektového řízení, které v menší míře platily i před vydáním Metodiky.“* PM/FM obecně nebyli ve svých hodnoceních přijetí metodiky věcnými útvary tak pozitivní, ale také poukazují na její akceptaci věcnými útvary danou povinností se metodikou řídit. (Detailněji k Metodikám viz [EO5](#)).

6. *Funguje rozdělení pravomocí a zodpovědností za projekt?*

PM i FM v odpovědích nejčastěji uvedli, že *„ano“*, tedy že rozdělení pravomocí a zodpovědností za projekt funguje. Několik respondentů specifikovalo, že to záleží na konkrétním projektu, např. *„Většinou ano, ale záleží projekt od projektu.“* nebo *„Na každém projektu trochu jinak“* nebo *„V různých projektech je to různě. Někde je rozdělení pravomocí a odpovědností jednoznačné a fungující a jinde není to rozdělení plně funkční. Jde vždy o spolupráci konkrétních osob – finanční manažer x projektový manažer x věcný gestor.“* Na tuto otázku odpovídali i respondenti z externího šetření mezi věcnými útvary. Relevantní



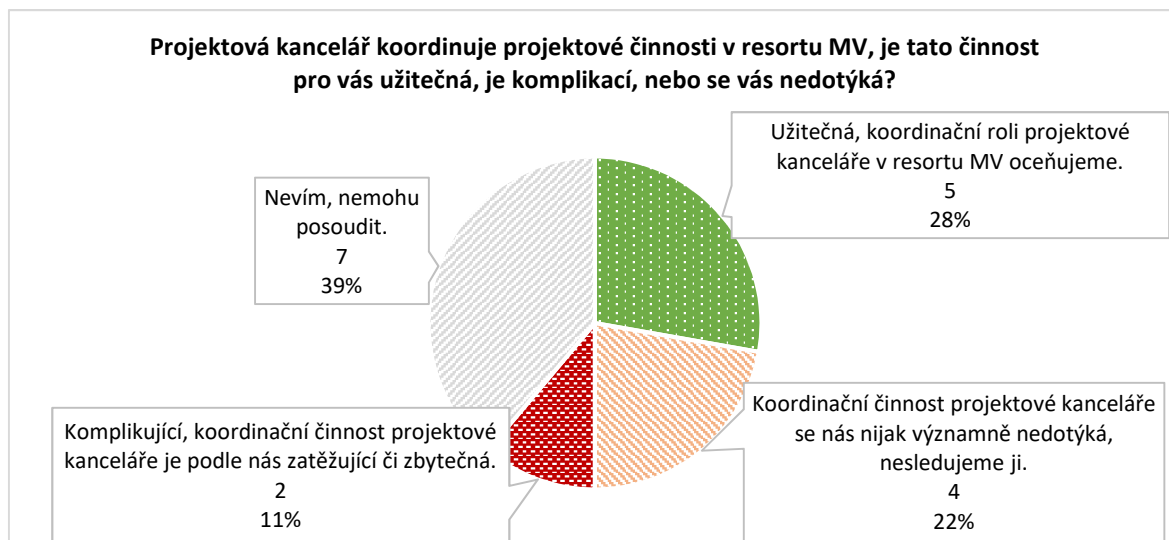
byla tato otázka zejména pro projekty z útvarů MV s personální podporou. Všichni respondenti uvedli pozitivní odpověď (4x „spíše ano“, 1x „ano“).

U otázky na součinnost věcných útvarů s PK uvedl jeden z respondentů příklad: „*Občas vznikly spory mezi pracovníky OPŘ a našeho odboru, kdo je vlastně příslušný k řešení daného problému (někteří lidé na obou stranách mají i větší tendence přesouvat úkoly na jiné), ale byly to spíše výjimky a vždy se je podařilo z pozice ředitele projektu, případně ve spolupráci s vedením OPŘ, vyřešit.*“

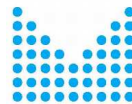
Respondenti interního dotazníkového šetření také odpovídali na otázku, ve které popisovali, v čem spočívá jejich každodenní práce a následně na to dostali otázku *Co je podle vás na práci PM/EPŘ v resortu MV nejobtížnější?* Jejich odpovědi často mířily do oblasti spolupráce, např.: „*Užší spolupráce a komunikace s jednotlivými řediteli projektu. Bývají příliš často zaneprázdněni.*“ nebo „*Vnější vlivy, zejména vendor-lock; nedostatek osobní kapacity ředitele projektu a jeho neschopnost delegovat úkoly na nižší úroveň, které vede k několikaletému zpoždění projektu*“ nebo „*Komunikace s lidmi, spolupráce s některými odbory, závislost na jiných lidech při plnění úkolů, velká administrativní zátěž, zdlouhavé vnitřní procesy.*“ nebo „*Nedostatečná součinnost na projektech - chybějící věcní gestoři.*“

Respondenti externího dotazníkového šetření (z věcných útvarů) odpovídali na otázku zaměřenou na **vnímání koordinace projektové činnosti v resortu**, kterou PK zajišťuje. Jako oceňovanou a užitečnou ji vnímá necelá třetina respondentů (28 %, 5 odpovědí). Více než polovina respondentů zvolila možnost, že nemůže posoudit, nebo že se jich koordinanční činnost PK netýká a nesledují ji. Dva respondenti (11 %) ji považují za zatěžující a zbytečnou. Jeden z nich, reagující za projekty PP ČR, upozornil ve volném komentáři na situaci, kdy „*V případě soutěžních výzev vyhlášených mimo resort MV, kde rozhoduje rychlost předložení projektové žádosti, jsou subjekty MV znevýhodněny vůči ostatním žadatelům mimo resort MV.*“ Detailně viz následující graf.

Obrázek 3 Vnímání koordinační role PK věcnými útvary



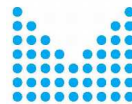
Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Externí dotazníkové šetření (2023). Celkem 18 respondentů.



V PEZ na otázku⁸ pro věcné gestory odpověděli dva respondenti negativně: „*Komplikací.*“ a „*Netuším, čím by mohla být užitečná.*“ Tři respondenti odpověděli kladně:

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

⁸ Dotýká se vás nějak koordinace projektové činnosti v resortu, kterou projektová kancelář dělá? (Popište, zda pro vás koordinační a monitorovací role projektové kanceláře je něčím užitečná, nebo zda je komplikací)



EO 3 Do jaké míry byly personálně zabezpečeny hlavní projektové role v projektech realizovaných ve spolupráci s KOMP II?

EO 3.1 Jakým problémem je fluktuace/neobsazenost na hlavních pozicích v projektové kanceláři (projektový manažer, finanční manažer, metodik) a co ji způsobuje?

V rámci evaluačních rozhovorů prováděných během let realizace projektu KOMP II se ukázalo, že tým projektové kanceláře musel trvale řešit vysokou fluktuaci zaměstnanců. Je to problém z hlediska žádoucí kumulace zkušeností s řízením projektů v projektové kanceláři. Podle studií se optimální (přirozená) míra fluktuace pohybuje mezi 5 a 7 % (nejčastěji se měří pomocí míry odchodu⁹). Pro projektovou kancelář MV o cca 30 zaměstnancích by to znamenalo přibližně odchod 2 lidí ročně. Personální změny na pozicích v PK byly častější.

Fluktuace byla respondentem dotazníkového šetření mezi zaměstnanci projektové kanceláře zmíněna v odpovědi na otázku *Co je podle vás na práci PM/EPŘ v resortu MV nejobtížnější?*: „Časté změny pravidel a postupů, personální fluktuace.“ Jiný respondent uvedl zdůvodnění části fluktuace u otázky směřované na kvalitu projektů¹⁰: „...Solidní stav, kvalita závisí na kvalitách PM. Byli i nekvalitní PM, s nimiž jsme se rozloučili.“

Z dotazníkového šetření mezi věcnými útvary vyšel komentář k fluktuaci v PK: „Na některých projektech se nám projektoví manažeři poměrně hodně střídali. Práce některých z nich byla vynikající, u některých (zejména ze začátku projektů) bylo přispění menší.“ a komentována byla také kapacita projektové kanceláře: „V průběhu projektů se to hodně měnilo. Někdy jsme museli i mít vlastního člověka /na pozici FM/, projektová kancelář již neměla kapacitu.“

Celkově však bylo personální zajištění projektových pozic spíše zabezpečeno, tým během let zůstával přibližně ve stejné velikosti jako na začátku projektu, uvolněné pracovní pozice se, s obtížemi, ale dařilo obsazovat. Část projektového týmu zůstala na svých pozicích pracovat po celou dobu trvání projektu KOMP II (2015 – 2023), takže bylo možné využívat jejich zkušenosti a institucionální paměť¹¹.

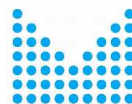
Důvody fluktuace v PK na MV ČR:

- Náročnost práce vyžadující neustálé vzdělávání a pečlivost (zejm. u klíčových pozic PM, FM, metodiků), nutnost absorbovat informace a postupy z řady různých dotačních programů, které se setrvale vyvíjí.
Např. u FM byl v polovině projektu řešen problém s jejich nedostatkem z důvodů, že pracovali pouze v 12. platové třídě a pro práci jim chyběla kvalitní metodika a modelové vzory, čímž ji šlo jednoduše popsat jako „špatně placenou a obtížnou“.
- U některých pozic (zejm. odborní asistenti, finanční manažeři) byly významným faktorem odchodů z pozic nízké tabulkové platy (platová třída), které nebyly konkurenceschopné v prostředí Prahy (konkurence na volném trhu práce, který láká kvalitní zaměstnance na

⁹ Výpočet se provádí tak, že se vydělí počet zaměstnanců, kteří v daném období odešli, počtem zaměstnanců pracujících ve firmě ve stejném období. Pro získání procentuálního rozdílu se vzniklý výsledek vynásobí stem.

¹⁰ Ot.7 Jak byste popsal/a stav nebo vývoj v kvalitě projektů, které jsou v resortu MV v průběhu let realizovány?

¹¹ „institucionální paměť“ autorka myslí kolektivní soubor faktů, konceptů, zkušeností a znalostí držných skupinou lidí, kteří na projektu pracují od začátku a vědí „co, jak a proč bylo a má to aktuálně na něco vliv“.



lepší pracovní podmínky).

- Jako komplikace pro pracovněprávní vztahy se ukázaly povinnosti vyplývající ze zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (např. nutnost mít Bc. vzdělání, nutnost složit test, apod.). Pro řadu zájemců o práci v PK nebyly nabízené podmínky pracovního poměru výhodné.
- Částečně jde i o odchody v rámci resortu, kdy se zaměstnanci projektové kanceláře sblíží se „svými“ projekty natolik, že následně odejdou pracovat na jiný útvar MV nebo na jiný služební úřad.
- U některých pozic nestabilita zaměstnání způsobovaná smlouvami „na dobu určitou“ vázanými na délku trvání projektu.
- Nevyhovující firemní kultura zaměstnání ve státní správě, kdy není v rámci zavedených standardů velké organizace možný individuální nebo flexibilní přístup k unikátnostem a specifickým potřebám konkrétního zaměstnance.
- PK svými požadavky a stylem práce přitahuje spíše mladší zájemce a absolventy. Statisticky mladší lidé mění práci častěji, starší mají tendenci setrvat na své aktuální pozici.
- Obvyklé důvody provázející fluktuaci u všech zaměstnavatelů, jako jsou osobní animozity, rodinné důvody (např. stěhování, péče o osobu blízkou),

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

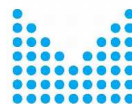
- *Přispívá ve velké míře, nemohli bychom realizovat stejně dobře a rychle bez nich. V žádném případě bychom na to neměli vlastní personální kapacity a i po odborné stránce je velkou výhodou, že je k dispozici specializované pracoviště se specializovanými znalostmi a kompetencemi.*
- *Co se týká projektů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

EO 3.2 Jaké další projektové role, na základě zkušeností z realizace, potřebuje funkční projektová kancelář k zabezpečení plynulé činnosti? (+ jaké nepotřebuje)

PK pro stabilitu svého týmu vyvinula snahu, aby mohla finančně motivovat zkušené zaměstnance k setrvání na pracovních pozicích v PK. Vznikla z toho potřeba dvoustupňového kvalitativního odlišení klíčových pozic s podobnou pracovní náplní:

- projektový manažer X expert projektového řízení
- finanční manažer X expert finančního řízení.

Dva věcní gestoři v dotazníkovém šetření vyjádřili zájem o zajištění pozic ze strany PK pro pomoc s administrativou a evaluacemi, které se v projektech obtížně obsazují.



Dlouhodobě neobsazované projektové pozice v PK

- **manažer kvality a řízení kvality**

Jde o pozici obtížně obsaditelnou, protože vyžaduje zaměstnance s velmi rozsáhlými zkušenostmi z oblasti řízení projektů, který by navíc uměl reflektovat specifika řízení projektů v resortu MV a spolupracovat s metodiky, a současně byl schopen jednat s věcnými útvary realizujícími projekty. A to v situaci, kdy tato pozice nemá z hlediska hierarchie ministerstva dostatečně vysokou funkci, která by jí zajistila aktivní spolupráci.

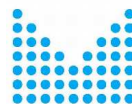
Pozice byla obsazena v prvních letech realizace projektu. Manažer kvality působil jako klíčový prvek k vytvoření funkčního pracovního prostředí (tvorba postupů, vzorů, check-listů, ad.), následně byla zodpovědnost za jejich využívání předána metodikům.

- **expert pro oblast VZ**

Podporu při realizaci VZ poskytuje pozice „právník“.

- **specialista administrace projektů / odborní asistenti / odborný administrátor**

Pozice jsou potřebné pro funkční činnost PK, ale nebyl o ně zájem, ačkoliv byla opakovaně vyhlašována výběrová řízení. K pozicím se váže požadavek na minimálně bakalářské vzdělání dle požadavků Služebního zákona, ale v kombinaci s nízkou platovou třídou. Potřebnou práci, kterou měly tyto pozice původně zajišťovat, řešila PK uzavíráním flexibilnějších DPČ, převážně se studenty.



EO 4 Jak úspěšná byla podpora projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení?

EO 4.1 Jaká je hodnota indikátoru „počet právně podpořených projektů“ a jaká byla v průběhu realizace KOMP II míra zájmu o tuto podporu?

Dílčí cíl projektu „**Podpořit realizované projekty v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení**“ dosáhl (k 30. 4. 2023 jako hodnota uvedená v 23. ZOR) v indikátoru sledujícím stav, kdy „právně podpořený projekt je takový, k němuž bude právníkem nebo expertem pro oblast veřejných zakázek zpracován odborný právní posudek“ hodnotu **94 právně podpořených projektů**. Původní cílová hodnota byla nastavena na 50, a následně při prodloužení projektu KOMP II, na 65 právně podpořených projektů, čímž byl cíl naplněn na 144 % a do data ukončení faktické realizace projektu 30. 6. 2023 pravděpodobně ještě mírně vzroste. Přes tuto vysokou hodnotu, je vykazování činnosti tímto monitorovacím indikátorem nepřesné. Ve skutečnosti vznikají situace, kdy je na jednom projektu řešena jedna veřejná zakázka, ale také na jednom projektu bylo řešeno i osmnáct veřejných zakázek, z nichž některé bylo nutné opakovat. Oba případy se však shodně započítávají jako jedna podpora.

Z dotazníkového šetření mezi CS mezi komentáři vyplynulo, že zájem o právní podporu byl větší, než kapacity PK, např. *„Pokud byla kapacita nám ji poskytnout, pak byla přínosná. Bohužel potřeby na právní podporu byly větší, než možnosti projektové kanceláře.“* U těch respondentů, kteří právní podporu využili, převažoval názor, že byla „velmi“ nebo „spíše přínosná“. Žádný z respondentů nevybral možnost na negativní straně spektra, že by právní podpora byla „nepřínosná“, nebo „škodlivá“. Jeden z respondentů, který vybral možnost odpovědi „nevím/nevyužili jsme“, ji doplnil komentářem *„Pokud jsme mohli využívat kancelář i ke konzultaci nad realizací ZD, tak mne mrzí, že jsme to nevěděli, mnohokrát potřebujeme kde co zkonzultovat.“*

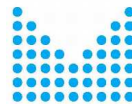
O právní podporu byl v realizovaných projektech vyšší zájem než kapacity PK po celou dobu trvání projektu KOMP II. Jeden z věcných gestorů již v PEZ vyjádřil názor, že PK by mohla pomoci ještě *„širší podporou veřejných zakázek i malého rozsahu (včetně administrace v NEN, registru smluv). Pro útvar, který soutěží jednu nebo dvě takové zakázky ročně je to komplikované.“*

EO 4.2 Jaká je chybovost (nezpůsobilé náklady, sankce), zejm. při soutěžení veřejných zakázek v projektech podporovaných projektovou kanceláří MV?

Projektová kancelář má ve svém týmu právníka, který metodicky podporuje projekty v realizaci. Je poskytována podpora projektům v rámci Ministerstva vnitra, PČR a HZS ČR v oblasti veřejných zakázek, obchodních závazkových vztahů, s nastavením veřejných zakázek v projektu. **Na konci realizace projektu lze zhodnotit, že kapacita tohoto poradenství byla dostatečná.**

Z rozhovorů dále vyplynulo, že veřejné soutěže v tomto období probíhají bez sankcí, soutěží se tedy v podstatě bezchybně.

Na otázku *Má vaše podpora věcným útvarům při realizaci výběrových řízení viditelné dopady?* odpověděl právník: *„Ano. Soutěžení veřejných zakázek v projektech podporovaných projektovou kanceláří MV přímo zaměstnanci specializujícími se na veřejné zakázky má nulovou chybovost.“* V otázce na deklarovatelný pracovní úspěch uvedl *„žádné záporné hodnocení od auditních orgánů“.*



Nezpůsobilé náklady na projektech vnikají nejen z důvodu soutěžení veřejných zakázek. Jeden respondent na pozici finančního manažera uvedl, že „*FM/EFŘ vykoná většinu práce za ekonomické útvary a tím to nemusí dělat oni sami. V minulosti to tak probíhalo, nicméně byla velká chybovost a neuznatelné náklady z neznalosti problematiky a metodiky operačních programů.*“ Sama Metodika finančního řízení již ve svém úvodu upozorňuje na fakt, že během přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů je nutné postupovat v souladu s platnou legislativou České republiky i Evropské unie a finanční řízení těchto projektů je ovlivňováno také metodikami příslušných programů.

Pro PEZ odpovídali věcní gestoři na otázku na otázku¹² týkající se činnosti FM. Mezi volnými formulacemi zaznělo, že „*Finanční stránka (projektu IROP) je natolik komplikovanou otázkou, že spolupráce odborného finančního manažera (a odborného zázemí projektové kanceláře) je pro efektivní realizaci projektu nezbytná.*“

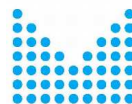
Nejnovější data ukazují, dle Výroční zprávy o stavu realizace projektů Ministerstva vnitra ČR v roce 2022, že výdaje, které byly poskytovateli dodatečně zjištěné a byly označeny jako nezpůsobilé, netvořily více než **0,2 % z celkových výdajů projektů spolufinancovaných z EU.**

V předchozích letech (citace z kapitoly „Závěr“ jednotlivých VZ):

- 2016 ...byly nezpůsobilé **3 %** výdajů
- 2017 ...bez informace o nezpůsobilých výdajích
- 2018 ...netvoří více než **1 %**
- 2019 ...netvoří více než **1 %**
- 2020 ...netvořily více než **3 %**
- 2021 ... netvoří více než **7 %**
- 2022 ...netvoří více než **0,2 %** z celkových výdajů.

Souhrnná hodnota nezpůsobilých výdajů z celkových výdajů projektů spolufinancovaných z EU bude vypočítána při zpracování Souhrnné zprávy o stavu realizace projektů po 30. 6. 2023.

¹² Do jaké míry ovlivňuje úspěšnou realizaci vašich projektů zapojení finančního manažera z projektové kanceláře? (Potřebujete ho? Zamezuje vzniku neuznatelných výdajů?)



EO 5 Jak jsou v resortu nastaveny a využívány principy projektového řízení?

EO 5.1 Jsou Metodiky projektového a finančního řízení (jako součást PMV) relevantně zpracované, vysvětlené (podpůrné semináře) a využívány?

V nastavení pravidel projektového řízení udělal resort MV ČR mezi 2016 a 2023 pokrok, protože:

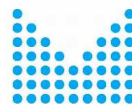
- zavedl **projektové řízení jednotnou Metodikou projektového řízení (MPŘ)** z dílny projektové kanceláře (příloha č. 13 PMV 21/2018) a interní akt řízení projektů v resortu;
- zavedl **finanční řízení jednotnou metodikou (MFŘ)** z dílny projektové kanceláře (dokončena v říjnu 2019, navazuje na Metodiku projektového řízení Ministerstva vnitra a rozšiřuje popis procesů projektového řízení o procesy spojené s finančním řízením projektů ministerstva. Navazuje na *Metodickou příručku pro finanční řízení v programovém období 2014+* vydanou ekonomickým odborem ministerstva, kterou doplňuje o popis procesů související s každodenní činností projektových pracovníků.
- zajistil funkční **činnost Koordinačního výboru MV** v návaznosti na strategii (původně díky zajištění činnosti KV útvarem SAK, který byl následně od ledna 2023 integrován do nového **Odboru fondů, strategií a projektového řízení**);
- zprovoznil informační systém SEP (**Správa a Evidence Projektů**) jako rezortní systém pro předkládání projektů. Tento systém následně přesunul na SharePoint, jehož provozování je pro MV finančně méně nákladné;
- zavedl **institut malých resortních projektů** (kdy je projektová kancelář schopna monitorovat i projekty do 5 milionů Kč).

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

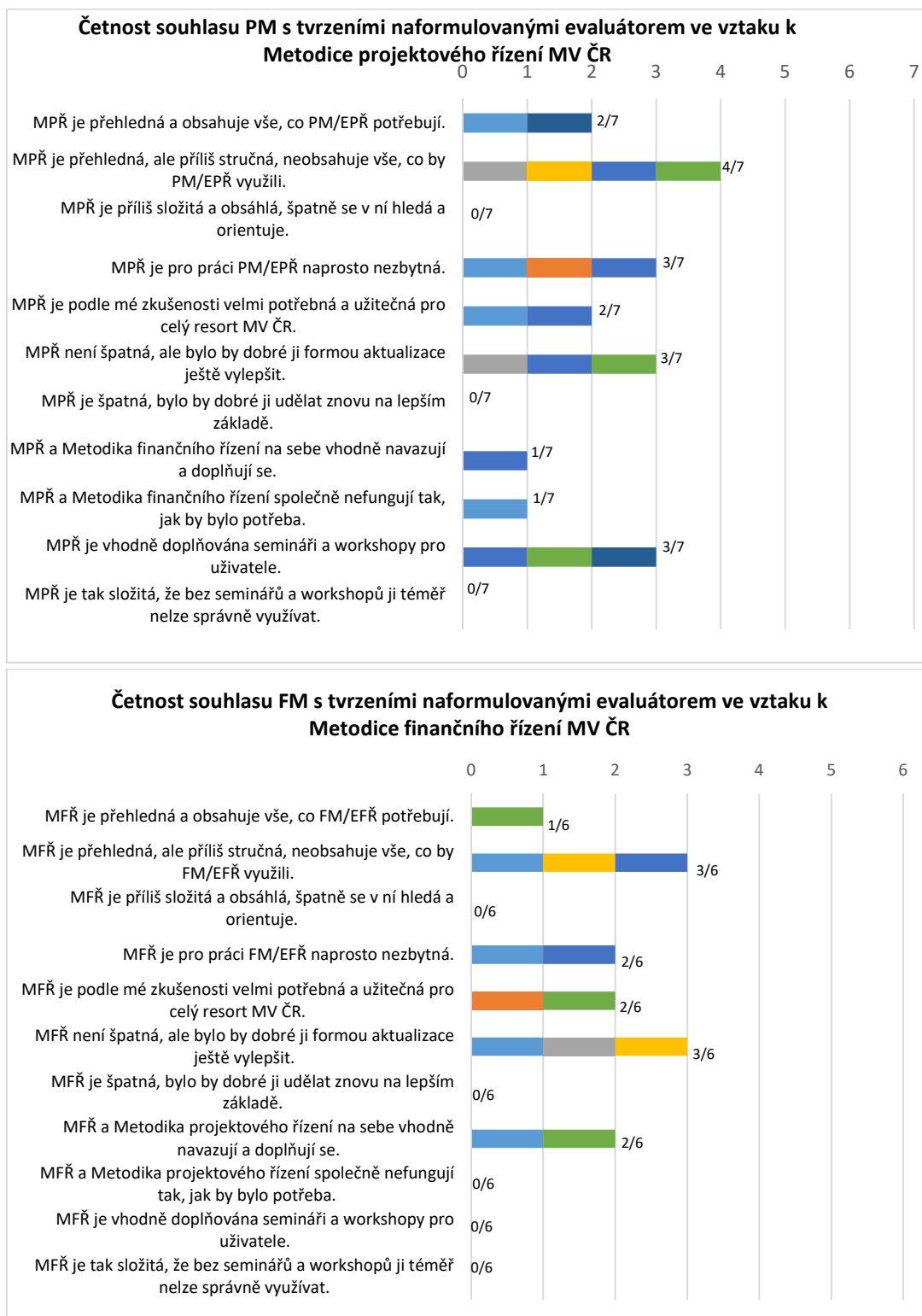
Tvůrci MPŘ a MFŘ uvádí, že *Metodiky byly tvořeny na základě nastavených procesů projektového řízení na MV a (v případě Metodiky finančního řízení projektů MV) na základě nastavených finančních procesů dle interních aktů řízení, které definuje ekonomický odbor, odbor programového financování a odbor účetnictví a statistiky MV.*

Z reflexe PM/FM jako uživatelů Metodiky projektového/finančního řízení (viz následující graf) vyplývá, že je zpracována dobře, protože žádný z respondentů nevybral ani jedno ze tří negativních tvrzení. Nejčastější je názor, že *MPŘ/MFŘ jsou přehledné, ale příliš stručné, bylo by vhodné je formou aktualizace ještě vylepšit, aby obsahovala vše, co by PM/FM využili.* MPŘ je *vhodně doplňována semináři pro uživatele.* Metodici na svoji otázku¹³ reflektovali, že v Metodikách [PŘ a FŘ] *je popsán postup projektových prací na projektu v co nejomezenějším měřítku, tzn., nešlo se do největších detailů, aby si Metodiky udržely svůj vypovídající potenciál a byly ku prospěchu věci pomocníkem při řízení projektů resortu.* K jejich dalšímu rozvoji uvádí, že *aktualizace probíhá ve spolupráci s kolegy metodiky, podněty byly poskytnuty také od samotných projektových manažerů, právníka a finančních manažerů. Poslední aktualizace probíhá ve spolupráci s oddělením řízení programů a metodiky. Využita dobrá a špatná praxe na MV.*

¹³ Jako metodik (z KOMP II) jste se pravděpodobně podílel/a na tvorbě Metodik projektového a finančního řízení a jejich aktualizacích. Můžete popsat, jakým postupem byly tyto metodiky vytvořeny?

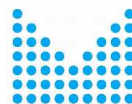


Obrázek 4 Reflexe Metodiky projektového/finančního řízení pohledem PM/FM



Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Interní dotazníkové šetření (2023).

Respondentům v pozici PM/FM byl otázkou č. 8 zadán úkol: „Zhodnoťte Metodiku projektového/finančního řízení MV ČR (označte **všechna** tvrzení, s kterými **souhlasíte**).“ Odpovídalo 7 PM a 6 FM. Jednotlivé barvy v grafu reprezentují konkrétního respondenta (alternativa barevné figurky), analytický význam nemají.



Z reflexe realizátorů projektů (dotazníkové šetření mezi věcnými útvary) mj. vyplynul komentář: „V praxi jsme díky dobré práci projektových a finančních manažerů z OPŘ neměli příliš potřebu samotné metodiky používat.“ (Obdobně reagoval i jiný věcný gestor v předchozím šetření pro PEZ: *Metodika je využívána prostřednictvím projektového manažera k řízení projektů.*) Celkově nejčastěji respondenti využili možnost odpovědi „Nejsem s metodikami projektového a finančního řízení obeznámen.“ Respondenti z věcných útvarů, kteří se ke zhodnocení metodik rozhodli, vybrali následující hodnotící tvrzení¹⁴:

četnost	Hodnotící tvrzení k výběru
6x	Nejsem s metodikami projektového a finančního řízení obeznámen.
3x	Metodika projektového řízení je přehledná a obsahuje vše, co je potřeba.
3x	Metodika projektového řízení není špatná, ale bylo by dobré ji formou aktualizace ještě vylepšit.
1x	Metodika projektového řízení je špatná, bylo by dobré ji udělat znovu na lepším základě.
2x	Metodika finančního řízení je přehledná a obsahuje vše, co je potřeba.
2x	Metodika finančního řízení není špatná, ale bylo by dobré ji formou aktualizace ještě vylepšit.
-	Metodika finančního řízení je špatná, bylo by dobré ji udělat znovu na lepším základě.
2x	MPŘ a MFŘ na sebe vhodně navazují a doplňují se.
-	MPŘ a MFŘ společně nefungují tak, jak by bylo potřeba.
4x	MPŘ a MFŘ jsou podle mé zkušenosti potřebné a užitečné pro celý resort MV ČR.
-	MPŘ a MFŘ jsou podle mého názoru pro resort MV ČR zbytečné.
1x	MPŘ a MFŘ jsou vhodně doplňovány semináři a workshopy pro uživatele.
2x	MPŘ a MFŘ jsou tak složité, že bez seminářů a workshopů je téměř nelze správně využívat.

Pozitivní je, že MPŘ je převážně pozitivně hodnocena a vyjádřilo se k ní 7 z celkem 16 respondentů odpovídajících na tuto otázku, což znamená, že ji znají. Dobré je také zjištění, že žádný z respondentů nesouhlasí s tvrzením, že „MPŘ a MFŘ jsou pro resort MV ČR zbytečné“, naopak nejčastěji vybraným tvrzením bylo, že „MPŘ a MFŘ jsou podle mé zkušenosti potřebné a užitečné pro celý resort MV ČR.“ Jeden z věcných gestorů pro PEZ komentoval, že: *Metodika je nutná a bez ní to nejde, je nutné ji stále zdokonalovat a verifikovat, dobře, že existuje.*

EO 5.2 Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení?

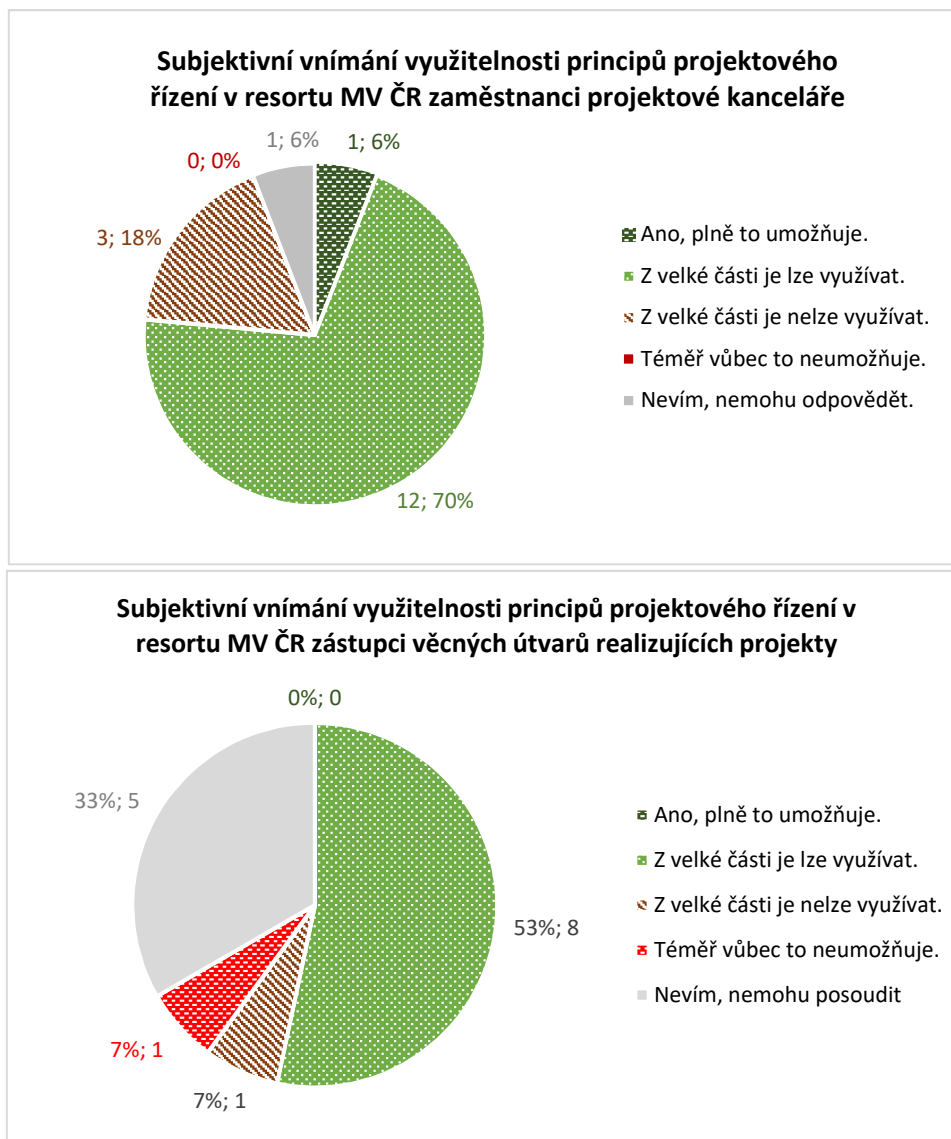
Respondenti z projektové kanceláře i z věcných útvarů v dotazníkovém šetření odpovídali na uzavřenou otázku „Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení?“. Většina (70 %, 12) respondentů z projektové kanceláře (tj. PM, FM, metodici, právník) se domnívá, že „z velké části principy projektového řízení lze využívat“ (viz následující graf). Žádný ze zaměstnanců projektové kanceláře nevyužil možnost odpovědi „Téměř vůbec to neumožňuje.“ Potvrdilo se zjištění z PEZ, kde z dotazníkového šetření mezi absolventy certifikovaného školení PRINCE2 vyšlo, že všechny postupy využívat nelze. I v tomto šetření právě dva absolventi PRINCE2 odpověděli, že principy projektového řízení v resortu MV ČR z velké části využívat nelze.

Zhodnocení ze strany věcných útvarů přineslo poznání, že třetina (33%, 5 respondentů) vybrala odpověď „nevím, nemohu posoudit“, což koresponduje s nízkým hodnocením vzdělávání v oblasti projektového řízení u věcných útvarů realizujících projekty, které nijak systematicky a plošně

¹⁴ Respondentům byla položena tzv. „Multi select Multiple Choice Question“, tzn. „označte **všechna** tvrzení, s kterými **souhlasíte**“

neprobíhá. Polovina respondentů (53 %, 8 odpovědí) se domnívá, že „z velké části principy projektového řízení lze využívat“, dva respondenti (14 %) jsou přesvědčeni, že je využívat (téměř) nelze (viz druhý z následujících grafů).

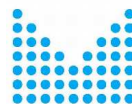
Obrázek 5 Graf vnímané využitelnosti principů PŘ v resortu MV ČR



Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Interní a externí dotazníkové šetření (2023).

Otázka „Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení?“

Téma prostředí umožňujícího projektové řízení je dlouhodobě řešeno na úrovni státní správy, včetně resortu MV. Nejnovější jsou aktivity prováděné v návaznosti na koncepci **Klientsky orientovaná veřejná správa 2030**, kde započaly práce na vytvoření návrhu č. 2 *Minimálních standardů projektového řízení pro instituce státní správy*, v rámci kterého jsou reflektovány komentáře a podněty z obdržených připomínek. Pro následující období je plánováno dokončení dokumentu minimálních standardů projektového řízení a také úprava jednotlivých šablon, které se promítnou do Metodiky projektového řízení MV a jí souvisejících činností.



EO 5.3 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců projektové kanceláře v projektovém řízení?

V oblasti projektového řízení došlo ke zvyšování kompetencí zaměstnanců minimálně v rozsahu úspěšných absolventů certifikované metodiky **PRINCE2**, která má samostatný standard kvality. Omezením je, že tímto školením prošla pouze jedna skupina 30 osob, a dále nebyl tento kurz zaměstnancům nabízen. Bylo ověřeno (ať již pozorováním, a také dotazníkovým šetřením ve VEZ), že se postupy PRINCE2 nedají plně v prostředí státní správy využívat. Projektová kancelář proto **vytvořila vlastní vzdělávací program pro projektové manažery** (KA08), který byl vytvořen na základě platné projektové metodiky a připraven na míru organizaci. Tento vzdělávací program ale **nemá absolventy**, protože před zahájením jeho pilotního testování začaly práce související s Konceptí rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030, kde cíl 3.5.2 *Sjednocení kompetencí projektových manažerů v institucích státní správy a katalogizace projektových prací* má v gesci MMR, kterému byl obsah připraveného kurzu projektového řízení předán.

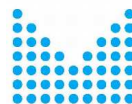
Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci projektové kanceláře (viz [Příloha 2](#)) vyplynulo (viz následující tabulka), že ti **PM**, kteří certifikované vzdělání mají, ho využívají – žádný z respondentů nezvolil variantu odpovědi „Tyto znalosti pro současnou práci v podstatě nepotřebuji.“ Naopak většina těch PM, kteří certifikované vzdělání nemají, se setkávají se situacemi, u kterých domnívají, že by ho využili.

Obrázek 6 Certifikace PM/EPŘ v projektovém managementu a její vnímaná využitelnost

Otázka: Máte ukončené certifikované vzdělání pro projektové manažery v resortu MV?		
		Pokud certifikované vzdělání pro PM máte, jak moc je užitečné pro vaši práci?
PM2	Jsem absolventem PRINCE2	Občas se mi znalosti projektového managementu hodí.
PM3	Jsem absolventem PRINCE2	Občas se mi znalosti projektového managementu hodí.
PM5	Jsem absolventem PRINCE2	Často využívám znalosti projektového managementu.
		Pokud certifikované vzdělání pro PM nemáte, jak moc vám při výkonu práce chybí?
PM4	Nemám certifikaci projektového manažera	Občas řeším situace, kdy bych certifikované vzdělání využil/a.
PM6	Nemám certifikaci projektového manažera	Občas řeším situace, kdy bych certifikované vzdělání využil/a.
PM7	Nemám certifikaci projektového manažera	Často řeším situace, kdy bych certifikované vzdělání využil/a.
PM1	Nemám certifikaci projektového manažera	Vůbec, i bez certifikace vím vše, co potřebuji.

Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Interní dotazníkové šetření (2023).

Na obdobnou otázku odpovídali i **FM** (viz následující tabulka), žádný z respondentů nevybral možnost odpovědi „Potřeboval/a bych specializované vzdělání šité na míru FM“, polovina respondentů ví vše, co ke své práci FM potřebuje, ostatní by v některých situacích využili i další vzdělání. Jeden respondent upřesnil: „*Občas by se hodilo mít vzdělání asi ze všech oblastí – mzdového účetnictví ad., jelikož je na nás požadavek na více činností, než obsahuje naše zaměření.*“



Obrázek 7 Vnímaná adekvátnost vzdělávání FM projektové kanceláře

Máte ukončené vzdělání, které na pozici finančního manažera v resortu MV potřebujete?	
Četnost odpovědi	Možnosti výběru odpovědi
0x	Potřeboval/a bych specializované vzdělání šité na míru FM
1x	Často řeším situace, kdy bych využil/a i další vzdělání.
2x	Občas řeším situace, kdy bych využil/a i další vzdělání.
3x	Dozvěděl/a jsem se vše, co ke své práci FM potřebuji.

Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Interní dotazníkové šetření (2023).

Respondent, který zvolil variantu, že „často“ řeší situace, kde by využil i další vzdělání v komentáři upřesnil, že „*Situace vznikající v rámci realizace samotných projektů – situace vyplývají z nejasného ukotvení povinností a odpovědnosti jednotlivých zajišťujících odborů (např. Ekonomický odbor x Odbor programového financování), v rámci různých operačních programů a samotných projektů jsou požadavky na zajištění finančního řízení projektu jinak obsáhlé a liší se i v hloubce jednotlivých činností/úkonů.*“

V komentářích respondentů FM zaměřených na to, co se jim v práci nelíbí, se opakovala připomínka k širokému rozsahu činností FM „*mnohdy je požadavek velmi rozsáhlý a nelze rozumět všem věcem, které nejsou v naší oboru.*“

Jednoznačně na položenou otázku (*Máte ukončené vzdělání, které na pozici metodika v resortu MV potřebujete?*) odpověděli všichni tři **zástupci metodiků**, tím že vybrali možnost „Dozvěděl/a jsem se vše, co ke své práci metodika potřebuji“ a nevybrali žádnou z dalších možností odpovědi směřující k potřebnosti dalšího vzdělávání.

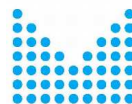
V rámci projektových aktivit probíhaly také moduly vzdělávající v **soft-skills navazujících na potřeby práce projektovým stylem**. Původně byla jejich realizace prezenční, po období reagujícím na změny v souvislosti s pandemií Covidu v letech 2020 – 2022 a na konci projektu, již probíhaly v online formě, doplněné e-learningem v Modulu II, a zakončené formálním testem:

- Modul I. „Rozvoj sebeřízení a time-management projektových pracovníků“
Podnázev: Jak vše zvládnout
- Modul II. „Motivace, leadership a efektivní práce v projektových týmech“
Podnázev: Jak vést a motivovat

EO 5.4 V jakém rozsahu byly zvyšovány kompetence zaměstnanců věcných útvarů v projektovém řízení?

Z reflexe v dotazníku věcných útvarů vychází, že ačkoliv resort MV ČR realizuje projekty ve stále širším okruhu dotačních titulů, **není snaha o celkové vzdělávání v projektovém myšlení a řízení koncepčně uchopená ani intenzivní**. Na otázku¹⁵ *V jakém rozsahu byli v odbornosti projektového řízení vzdělávání zaměstnanci z vašeho útvaru? (v dělení na řadoví zaměstnanci / vedoucí / top management)* odpověděl jeden z ředitelů projektů: „*Nedá se takto generalizovat, vzdělávání*

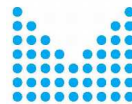
¹⁵ Otázka č.12 dotazníku v [Příloze 3](#).



probíhalo ad hoc, u osob, které byly zapojeny do realizace projektů, v rozsahu dle potřeby.“ Další respondenti z věcných útvarů vybírali z možností odpovědí na tuto otázku nejčastěji hodnotící vyjádření „trochu“, „vůbec“ nebo „nevím“ a to pro úroveň „řadoví zaměstnanci“. Odpovědím hodnotícím vzdělávání u vedoucích/managementu se často vyhnuli. Pouze dva respondenti považují vzdělávání v projektovém řízení ve svém věcném útvaru za rozsahem „významné“. Další specifikovali, že šlo o „vlastní iniciativu, kdy jsme s kolegyní absolvovaly online školení a také fyzické školení finančního a projektového řízení projektů pořádané Eurocentrem“ nebo o „samostudium popřípadě semináře, školení – bezplatné“.

Jak také vychází z odpovědí, věcné útvary nebyly systematicky seznamovány s Metodikami projektového a finančního řízení formou vzdělávacích seminářů. Ačkoliv někteří respondenti souhlasili s tvrzením, že „MPŘ a MFŘ jsou podle mé zkušenosti potřebné a užitečné pro celý resort MV ČR“, současně bylo v jednom komentáři uvedeno upozornění „O možnostech seminářů pro uživatele metodik jsme neměli informace.“

Z dotazníkového šetření mezi řediteli a věcnými gestory projektů pro PEZ (přes jeho metodické limity) vyplynulo, že i u věcných útvarů byl zájem o vzdělávání v odbornosti projektového řízení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance, kteří se na realizaci projektů podílí. Vzhledem k faktu, že Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV (z KA8) nebyl v době trvání projektu uveden do praxe, je zde otevřené okno příležitosti pro aktivity vyplývající z Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030, kde cíl 3.5.2 *Sjednocení kompetencí projektových manažerů v institucích státní správy a katalogizace projektových prací* má v gesci MMR.



EO 6 S jakými dalšími oblastmi či (problematickými) aspekty, se projektový tým KOMP II v průběhu realizace projektu setkal?

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

Z rozhovorů v polovině realizace projektu KOMP II pro PEZ vyplývalo, že ačkoliv se situace postupně lepší, tak problémy identifikované ve VEZ, nadále přetrvávají. Jde zejména o nechuť ke změně, nedůvěru v projektové řízení, nechuť ke spolupráci, snahu nést co nejméně zodpovědnosti, snahu vlastnit co nejméně rizik a neschopnost progresivního postupu/pokroku v přípravné fázi projektu. V období uzavírání projektu KOMP II již **nebyly tolik reflektovány problémy systémové**, protože prostředí se výrazně vyvinulo směrem k potřebám projektového řízení, přetrvávají ale problémy individuální na úrovni osob, často spojené s přetížeností či nezájmem o změnu.

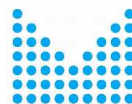
V závěrečném dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci projektové kanceláře jim byly položeny otázky „Co se vám na vaší práci nelíbí, s čím nejste spokojený/á?“ a „Co by podle vašeho názoru pomohlo práci PM/EPŘ? Co by celkově zlepšilo prostředí pro realizaci projektů v resortu MV? V čem vidíte prostor pro změnu nebo vývoj?“ z odpovědí na ně a z rozhovorů s klíčovými osobami identifikoval evaluátor následující problematické oblasti a aspekty:

Vnější problematické oblasti

- Vnímaná nízká podpora projektové kanceláře od vedení MV.
- Komplikace, zejm. při zpracování zadávacích dokumentací, způsobuje nedostatek věcných gestorů, zejména v IT oblastech. V některých případech to vede k suplování práce věcného gestora projektovým manažerem, v jiných případech k posouvání termínů a zpožděním projektů.
- Problémem pro projektovou kancelář a její pozici v resortu je, že nelze správně určit zaměstnancům obor služby, protože Služební zákon nezmiňuje projektové řízení a pozice projektového manažera není uvedena v katalogu správních činností¹⁶.
- Přesouvání projektové kanceláře mezi útvary v rámci MV ČR, kdy chod kanceláře postupně řídili až čtyři různí náměstci během jednoho roku. Z logiky věci potřebuje projektová kancelář v rámci struktury resortu sídlit na bezpečném místě, kde není možné, aby její vedení bylo současně angažováno i v projektech, které projektově vede. Další reorganizace v lednu 2023 spojená se zánikem OPŘ a vznikem OFSPR, která je zaměstnanci vnímána jako faktické zrušení projektové kanceláře, přestože záměr vedení MV na sloučení oblastí fondů, strategií a projektového řízení nepostrádá logiku.
- Je obtížné koordinovat projekty, ve kterých je nutná spolupráce dlouhodobě poddimenzovaných dalších útvarů MV.
- Projekt, z hlediska projektového řízení, má své pevně dané charakteristiky. Problematické je, pokud je realizován projekt, který ve své podstatě není projektem dle definice, protože nemá jeho nutná říditelná specifika.

¹⁶ Ve znění s účinností od 1. 1. 2023 jsou v dílu 10.01 uvedena jako nejbližší povolání „Manažer kvality, třída 8-14“, „Koordinační, projektový a programový pracovník, třída 8-13“ a „Referent fondů evropské unie a ekonomické spolupráce se zahraničím, třída 10-14.“

V dílu 10.02 je uveden „Finanční referent, třída 7-12.“



Interní problematické oblasti

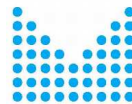
- Pozice projektového manažera je spojena s referentskou pozicí, která má jen omezené pravomoci ohledně vymáhání úkolů, PM/EPŘ by potřebovali větší pravomoci a vliv na řízení projektu v hierarchii MV.
- Kapacity pro pokrytí pomoci na všech projektech nejsou reálné, a to zejména z hlediska poskytnutí projektových manažerů.
- Problémem je nedostatek kvalitních projektových a finančních manažerů v projektové kanceláři při nárůstu počtu projektů s personálním zabezpečením a objemu práce na nich.
- Problémem je vysoká fluktuace zaměstnanců projektové kanceláře, která v důsledku snižuje celkové know-how a navyšuje objem práce. Komplikací je i nestabilní obsazování asistentských pozic.
- V některých případech omezují spolupráci antipatie mezi ředitelem projektu z věcného útvaru a projektovým manažerem z projektové kanceláře. Pokud je to možné, je tato situace řešena výměnou projektového manažera.
- Problematické pro práci projektového manažera je, pokud nemá všechny jím vedené projekty na jednom útvaru (tj. pod jedním ředitelem), nebo alespoň z jednoho fondu, nebo alespoň jednoho typu (investiční, neinvestiční projekt). Je snaha projekty konkrétním lidem kombinovat ideálně podle jejich zájmu a kompetencí, ale nastávají i problematické situace.
- Problematická je pro projektové manažery existence projektů, které nemají finančního manažera, a jedna osoba musí plnit obě role.

Vnímané úspěchy

Zaměstnanci projektové kanceláře byli v závěru dotazníku vyzváni k odpovědi na otázku „*Popište příklad svého pracovního úspěchu. Na co jste hrdý/á, co dobře dopadlo?*“ Z odpovědí lze vyčíst vysoký osobní zájem na tom, aby byl odvedenou prací naplněn smysl existence projektové kanceláře (respondenti měli možnost na otázku neodpovědět).

Odpovědi PM, citace:

- „*I přes počáteční špatnou komunikaci na projektu a zásadní nedodržování termínů se podařilo věcného gestora k plnění v průběhu projektu dovést a projekt byl úspěšně ukončen.*“
- „*Po různých peripetiích mi byla schválena Žádost o podporu z NPO jako prvnímu.*“
- „*Úspěšně dokončené projekty navzdory všem překážkám a problémům, kterým musely tyto projekty čelit (externí vlivy i interní problémy).*“
- „*I po mnoha letech v roli PM věřím, že moje práce i činnost projektové kanceláře jako celku má smysl a je potřebná. Snažím se ji dělat, co nejlépe dokážu a stále na sobě pracuji, učím se nové věci, přijímám výzvy, řeším problémy atd. V tomto smyslu dostávám i pozitivní zpětnou vazbu od realizátorů svých projektů. Pozitivně vnímám i své finanční ohodnocení za kvalitně odvedenou práci.*“
- „*Úspěšné dokončení realizace projektů či úspěšné spuštění projektů.*“
- „*...dobře dopadl jak můj projekt IOP 2014-2015, tak pilotáže současného projektu a první část nynějšího projektu*“



- „Snažím se, aby všechno probíhalo v pořádku.“
- „Takových věcí je více. Řekla bych, že prakticky jakákoli shoda projektového týmu a jeho dobré fungování je odrazem dobré práce daných lidí, a tedy to беру za úspěch.“

Odpovědi FM, citace:

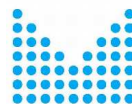
- „Například odevzdání Žádosti o platbu a její schválení bez připomínek. Proplacení faktury bez nutnosti prodloužení splatnosti.“
- „Pokud se daří řádně a včas plnit úkoly.“
- „V rámci projektu CMS došlo k maximálnímu urychlení všech procesů, které předcházejí úhradě faktury k investiční akci. Faktura se stihla proplatit a celý proces se stihl v enormně krátké časové dotaci v hektickém období konce roku.“
- „Úspěšná realizace a ukončení několika projektů.“
- „Realizace a úspěšné ukončení a finanční vypořádání projektů, které byly administrativně velmi náročné. Dále pak úspěšné ukončení a finanční vypořádání několika dalších projektů. Několikrát za sebou odevzdaná ŽOP bez připomínek ŘO.“
- „Vytvoření dalších projektových míst na podporu výkonu projektové kanceláře. Z hlediska finančního řízení každý úspěch, kde dochází k čerpání, proplacení faktur, navýšení finančních prostředků, apod.“
- „Projektová kancelář má za sebou spoustu úspěchů, ať už ve formě kontrol v projektech a tím zjištění, že pravidla a know-how jsou správně nastavena a nedochází tak k sankcím a nezpůsobilým nákladům. Je jedna z mála projektových kanceláří, která dosud zůstala či byla vytvořena a je funkční napříč ústředními orgány. Zájem o předání know-how byl až nadresortní z Úřadu vlády.“

Odpovědi metodiků, citace:

- „Jsem rád, když předložený projektový záměr, který mám administrativně na starost, projde bez problémů celým interním schvalovacím řízením včetně podepsaného pověření pro ředitele projektu od ministra vnitra. Hrdý je asi silné slovo, ale určitě jsem rád za svou vlastnost se dobře socializovat s ostatními lidmi, což napomáhá často k celkově dobré atmosféře na pracovišti.“
- „Zajištění schvalovacího procesu v rekordním čase kvůli šibeničnímu termínu pro předložení žádosti o podporu. „Interní školení“ pro kolegy z policejního prezidia ohledně projektového řízení k Programu eu-INIS.“
- „Za poslední dobu, kdy byla původní projektová kancelář zrušena a byla zařazena do nového odboru, mě nic nenapadá.“

Odpověď právníka, citace:

- „Žádné záporné hodnocení od auditních orgánů (Soutěžení veřejných zakázek v projektech podporovaných projektovou kanceláří MV přímo zaměstnanci specializujícími se na veřejné zakázky má nulovou chybovost.)“



5. Evaluační doporučení

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

- Doporučení 1 až 3 byla naformulována ve VEZ, přičemž v PEZ a ZEZ je reflektováno, k jakému dalšímu vývoji došlo.
- Doporučení 4 až 8 byla naformulována v PEZ. V ZEZ je reflektováno, k jakému vývoji došlo.
- Doporučení s vyššími čísly jsou nová a vycházejí z informací na konci projektu (březen až červen 2023).

5.1. Nová doporučení ZEZ

Doporučení č. 9 (nové)

ZAJISTIT PŮVODNÍ TÝM PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE PO REORGANIZACI

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

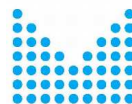
Reorganizace v lednu 2023, kdy zanikl Odbor projektového řízení a projektová kancelář MV byla integrována do Odboru fondů, strategií a projektového řízení, a to včetně s tím souvisejícími významnými personálními změnami, otřásla týmem PK a jeho důvěrou v podporu činnosti PK ze strany vedení MV. Někteří zaměstnanci tuto změnu vnímají jako faktický zánik projektové kanceláře na MV, ačkoliv jsou přesvědčení o tom, že v původní organizační struktuře odváděla, i v porovnání s PK z jiných resortů, velmi dobrou práci. Z hlediska žádoucího dlouhodobého dopadu projektu KOMP II **Zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty** by tato ztráta důvěry mohla být fatální, pokud by vedla k demotivaci a případně odchodům, způsobujícím pokles v letech naakumulované odbornosti u klíčových pozic (PM, FM, metodici).

Doporučení č. 10 (nové)

AKTIVNĚ SPOLUPRACOVAT S MMR ČR JAKO GESTOREM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

V Koncepti rozvoje veřejné správy na období let 2021 – 2030, má cíl 3.5.2 *Sjednocení kompetencí projektových manažerů v institucích státní správy a katalogizace projektových prací* v gesci MMR. Vzhledem k této situaci a hrozbě duplicit byly zastaveny práce na Interním vzdělávacím programu certifikace projektových manažerů resortu MV, který byl obsahově připraven, ale nebyl spuštěn (tj. nebyl pilotován a absolvován zaměstnanci MV). Je to jeden z faktorů, v jejichž důsledku nedošlo v maximální možné míře k naplnění žádoucích dlouhodobých cílů „**Zvýšení počtu certifikovaných projektových manažerů v resortu MV**“ a „**Zvýšení počtu zaměstnanců s novými kompetencemi v oblasti softskills a projektového řízení**“ dle [Teorie změny](#) projektu. Vzhledem k tomu, že dle zjištění z dotazníkových šetření potřeba i zájem o vzdělání v projektovém řízení v resortu MV přetrvává, nabízí se jako řešení situace vyčlenit kapacity na aktivní spolupráci a komunikaci potřeb vůči aktuálnímu gestorovi problematiky tak, aby byla pro resort MV v budoucnu co nejširěji využitelná (tj. ne pouze pro PM z OFSPŘ, ale i zaměstnance pracující na projektech z věcných útvarů).



5.2. Reflexe starších doporučení uvedených ve VEZ a PEZ

Ve vstupní evaluační zprávě byla naformulována doporučení č. 1 až 3. Během průběžné evaluace v polovině realizace projektu KOMP II byla naformulována doporučení č. 4 až 8.

Plně vyřešená a neaktuální doporučení byla z hlavního textu zprávy přesunuta do [Přílohy č. 4](#), k ostatním je přidána aktuální reflexe stavu.

Doporučení č. 1 (částečně vyřešené)

PROPRACOVAT MECHANISMUS VAZBY PŘIVÁDĚJÍCÍ POŽADOVANOU ZMĚNU K MANAŽERSKÝM FUNKCÍM RESORTU

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

Zdůvodnění evalúatora k doporučení:

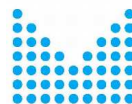
Současná koncepce projektu předpokládá souhlas a zájem v zavádění kvalitního projektového řízení ze strany mnoha zapojených úseků na základě Pokynu ministra vnitra č. 29/2015 ze dne 9. června 2015, kterým se zřizuje projektová kancelář a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra.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

Reflexe doporučení č. 1 v Průběžné evaluační zprávě:

Příkaz MV 29/2015 byl v průběhu realizace projektu KOMP II zrušen a nahrazen PMV č.5/2017 a dále PMV 21/2018. Z tohoto vývoje lze vyvodit, že projektové řízení je v resortu aktuálním tématem. PK postupně získala přehled i o projektech financovaných ze SR a dalších fondů i mimo ESIF, rozšířilo se její působení v resortu na více cílových skupin a bylo schváleno prodloužení realizace projektu KOMP II z ESF, který provoz projektové kanceláře z významné části financuje. Přes tento vývoj uvádějí zaměstnanci projektové kanceláře, že manažeři věcně příslušných útvarů, kteří využívají jejich služby, z velké části nemají kompetence v projektovém managementu. V organizaci se působením projektové kanceláře podařilo zpropagovat projektové řízení, došlo k nárůstu povědomí o náplni činnosti projektových manažerů i v útvarech, které projekty aktuálně nerealizují. Mimo projektovou kancelář ale projektově-orientované ministerstvo není, z hlediska náplně práce nemají zaměstnanci ani vyšší management motivaci pracovat na projektech, nejsou v tom školeni, ani za to odměňováni.

Reflexe doporučení č. 1 v Závěrečné evaluační zprávě:

Trvá situace, kdy manažeři věcně příslušných útvarů, kteří využívají služby PM/FM/metodiků, z velké části nemají kompetence v projektovém managementu. Na situaci by částečně měla reagovat Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030.



Doporučení č. 2 (částečně vyřešené)

JASNĚ DEKLAROVANÝ PŘÍSPĚVEK KAŽDÉHO PODPOŘENÉHO PROJEKTU K HLAVNÍM AKTIVITÁM SRRVS

Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace projektu KOMP II z hlediska dosažení dlouhodobých dopadů (*Příspěvek k naplnění relevantních cílů strategií*) by měl projektový tým zajistit, aby **ve všech¹⁷ jím podpořených projektech bylo výslovně uvedeno, jak přispívají ke kterým specifickým cílům a hlavním aktivitám SRRVS.**

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

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

Reflexe doporučení č. 2 v Průběžné evaluační zprávě:

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

Doporučení je tímto postupem vyřešeno.

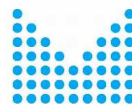
Reflexe doporučení č. 2 v Závěrečné evaluační zprávě:

V rámci reorganizace na MV ČR v lednu 2023 se SAK¹⁸ i projektová kancelář stali součástí Odboru fondů, strategií a projektového řízení. Součástí projektového záměru je část, která sleduje strategickou návaznost projektu. Vazbu na konkrétní uvedenou strategii kontroluje OFSPŘ jako jedno z připomínkových míst. Pokud to strategie umožňuje, je hodnocena návaznost na konkrétní strategický cíl či opatření. Z důvodu přidělení nové agendy – Národního plánu obnovy (komponenta 1.1, 1.2 a 4.4) a odchodu zaměstnanců, které měly agendu strategií na starosti, je strategická práce momentálně upozaděna. Probíhají snahy do ní zapojit nové zaměstnance.

¹⁷ V případě OPZ, pokud je projektový záměr předložen s rozpočtem nad 15 milionů Kč a je projednáván standardní cestou, tj. přes Programové partnerství (PROP), je vysvětlení přesné vazby na strategické dokumenty vždy požadováno.

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

¹⁸ Samostatné oddělení strategií a ESIF se nejdříve spojilo s odborem finančních mechanismů a strukturálních fondů, poté se připojil odbor projektového řízení a stal se jedním z oddělení nového odboru OFSPŘ.



Doporučení č. 8 (částečně vyřešené)

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

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

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

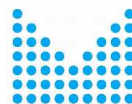
Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

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

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

Reflexe doporučení č. 8 v Závěrečné evaluační zprávě:

MPŘ nebyla v tomto smyslu upravena, z hlediska metodiků je pro specifické prostředí MV ČR postup nastaven správně, a proto by nebylo účelné ho měnit.



6. Závěr

Projekt KOMP II (**Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741**) se zaměřil na nedostupnost odborné a metodické podpory při realizaci projektů MV i Policejního prezidia ČR a Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, konkrétně v:

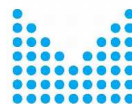
- nedostatečném odborném zajištění v oblasti projektového řízení, administrace projektů a finančního řízení projektů;
- nedostatečném řízení a koordinaci aktivit naplňujících strategie MV;
- nejednotných postupech, které neumožňovaly využít benefity možnosti realizace projektů z různých finančních zdrojů ve stávající struktuře resortu s liniovým řízením;
- nedostatečné kvalitě projektového řízení.

Mezi lety **2015 a 2023** byla v rámci jeho aktivit na MV ČR zřízena a provozována projektová kancelář, která zajišťovala **odborné know-how i personální kapacity** podporující koordinaci a projektovou práci v resortu navázanou na narůstající počet poskytovatelů finančních zdrojů (fondů), do nichž jsou projekty předkládány, nebo se kterými probíhá na MV spolupráce: **IROP, OPZ, AMIF, OPŽP, ISF, NPO, SR**, projekty přímo administrované Evropskou komisí, a další jako Interreg, H2020, Norské fondy, ISF UA, Europol (viz [EO 2.1](#)).

Mezi klíčové pozice projektové kanceláře patřili:

- **metodici**, kteří společně s manažerem kvality a řízení kvality připravili prostředí a pravidla pro projektové řízení v organizaci, napsali a aktualizovali Metodiky projektového a finančního řízení. Během realizace projektu prováděli průběžný monitoring **více než 320 většinou víceletých projektů** z resortu MV, s analýzou rizik, a to včetně nezbytného a detailního trvale aktualizovaného reportingu v různých formách vůči vedení ministerstva. (viz [EO2 projekty](#) a [EO5 pravidla](#))
- **projektoví manažeři** a experti projektového řízení, kteří u projektů s „personální podporou“ zajišťovali, aby se díky nim odborníci z věcných útvarů MV ČR starali skutečně pouze o věcnou stránku projektu. PM do sebe pojmul pravidla a požadavky různých poskytovatelů finančních zdrojů, zajišťovali správný chod projektu i požadavky související s harmonogramem a plněním výstupů (viz [EO3 personální zabezpečení](#) a [EO5.2 vzdělání](#)).
- **finanční manažeři** a experti finančního řízení prováděli obtížnou (a špatně placenou) práci vedení projektů „s personální podporou“ po finanční stránce, která vyžadovala velkou (a občas ne zcela funkční) spolupráci s dalšími útvary MV zabývajícími se financemi, které nemají znalosti vést správně projektové finančnictví vzhledem k požadavkům jednotlivých fondů. (viz [EO3 personální zabezpečení](#) a [EO5.2 vzdělání](#) a [EO2.5 spolupráce](#)).
- **právník** a expert na veřejné zakázky poskytovali z hlediska snížení nezpůsobilých výdajů projektů (což byl zásadní problém z programového období 2007-2013) zcela klíčovou podporu při soutěžení veřejných zakázek a výběrových řízení (viz [EO4 právní podpora](#)).

Velmi pozitivně vyzněla zpětná vazba jak pro oblast činnosti projektových manažerů, a pokud je projekty využívají, tak i pro oblast činnosti finančních manažerů. Personální posilování věcných útvarů o odborníky z projektové kanceláře je žádané (viz [EO 2.5 spolupráce](#)). Zájem o větší podporu



byl vyjádřen také v oblasti veřejných zakázek, ve vzdělávání v projektovém řízení a celkově v podpoře personálními kapacitami. Jako náročnou a pro některé respondenty zatěžující, vnímali věcné útvary koordinační roli PK, která od projektů vyžaduje vstupy do IS, které by ale oni sami pro „své“ potřeby dělat nemuseli. V této souvislosti je jedním z očekávatelných a evaluací potvrzených významných zjištění, že **čím intenzivnější byla personální podpora projektu ze strany PK, tím pozitivnější hodnocení spolupráce věcné útvary vyjádřily**. Největšími kritiky činnosti PK jsou ti, na které její činností dopadly nové požadavky metodiků ve smyslu koordinace, monitoringu a reportingu, aniž by současně čerpali personální podporu při realizaci. Oproti tomu věcné útvary, které měly projekty využívající služeb PM, FM, metodiků a právníka, reflektovaly činnost PK jako velmi přínosnou a žádanou.

Hlavním cílem projektu KOMP II v oblasti procesního a projektového řízení (viz [kapitola 2 shrnutí](#)) bylo **nastavení a uplatňování závazných postupů, rolí a odpovědností při realizaci projektů MV a poskytnutí personální i metodické podpory ve fázi přípravy a v realizaci projektů, což povede k vyššímu počtu úspěšně zrealizovaných projektů v oboru působnosti MV a k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků**.

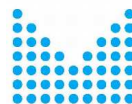
Hlavní cíl projektu byl rozpracován do jednotlivých dílčích cílů:

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

Ačkoliv projekt KOMP II realizovaný v rámci OPZ k 30. 6. 2023 po dvou prodlouženích končí, projektová práce, kterou se v resortu MV ČR zabýval, **kontinuálně pokračuje**. Tým původní projektové kanceláře, která byla před koncem projektu v rámci reorganizace v lednu 2023 zrušena a začleněna do OFSPŘ (viz [Doporučení 9](#)), nyní administruje běžící projekty z různých fondů, z nichž některé mají předpokládaný termín ukončení v roce 2025 a dále. Z hlediska evaluace jde o významný externí faktor, který ovlivňuje přístup k vyhodnocení, kdy v návaznosti na dynamický vývoj prostředí nelze pracovat s jednoduchým datem ukončení projektových aktivit, protože fakticky pokračují.

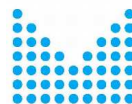
V rámci ZEZ lze k dosažení dílčích cílů projektu a zhodnocení dopadů realizace projektu do organizace shrnout:

1. Z hlediska **naplnění personálního zabezpečení hlavních projektových rolí v projektech realizovaných v oboru působnosti Ministerstva vnitra** nebyly v průběhu realizace projektu zjištěny zásadní nedostatky. Projektová kancelář se trvale potýkala s fluktuací zaměstnanců, někdy dočasně docházelo k přetížení týmu nebo jeho jednotlivých členů, byl řešen problém nízké platové třídy finančních manažerů, a také problém se špatně placenou prací asistentů, která však také požadovala naplnit nároky zákona o státní službě. Problémy byly průběžně řešeny. Ačkoliv kapacity PK byly nižší, než zájem o spolupráci ze strany resortních útvarů, byly v maximálních možnostech projektové role v projektech s personální podporou zajištěny, metodická i právní podpora byla trvale poskytována. Reflexe věcných útvarů na poskytované lidské zdroje s jejich specifickou odborností je jednoznačně pozitivní.



2. Z hlediska **naplnění podpory realizovaných projektů v oblasti přípravy a realizace výběrových řízení** lze konstatovat, že zájem byl po celou dobu realizace projektu vyšší než kapacita projektové kanceláře. Zaměstnanci se zkušeností z programového období 2007-2013 uvádějí, že v této oblasti došlo k významnému pozitivnímu posunu, soutěžení probíhá v podstatě bezchybně, což se v závěru projektu pozitivně projevuje významně nižším objemem sankcí a neuznatelných výdajů (viz [EO4](#)), který se nepohybuje v procentech, ale v promile, vůči celkovým výdajům projektů spolufinancovaných z EU. Z hlediska naplnění hodnoty indikátoru byl „odborný právní posudek“ zpracován pro více než¹⁹ **94 projektů**, přičemž ale indikátor počítá každý projekt pouze jedenkrát, ačkoliv často bylo řízení vyhlášeno opakovaně, nebo na jednom projektu bylo konzultováno několik výběrových řízení.
3. Z hlediska **průběžného stavu funkčnosti projektového řízení na MV ČR a v přidružených organizacích** lze konstatovat, že resort MV ČR jako celek zatím není projektově orientovaný (viz [EO 5.2](#)). Chybí vzdělávání managementu v zásadách projektového řízení, dochází ke střetům mezi liniovým a projektovým řízením. Nicméně tyto střety mezi liniovou strukturou a potřebami projektového řízení jsou ke konci projektu méně časté než na jeho začátku, zejména proto, že se podařilo nastavit procesy prostřednictvím příkazů ministra, což ujasnilo zodpovědnosti a role jednotlivých aktérů (viz [EO 2.5](#)), celá struktura také získává zkušenosti praxí.
4. zhodnocení **stavu v nastavení a zachování kontinuity pravidel projektového řízení** v organizaci vysledovalo v průběhu let činnosti projektové kanceláře pozitivní posun. Vznikla a byla aktualizována Metodika projektového řízení, stejně tak vznikla Metodika finančního řízení. Obě metodiky jsou převážně pozitivně přijímány jak jejich uživateli z projektové kanceláře, tak z věcných útvarů. V rámci zpětné vazby na kvalitu těchto metodik respondenti uvedli, že metodiky jsou přehledné, ale pro všechny potřeby příliš stručné (viz [EO 5.1](#)).
5. **proces zvyšování kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení** je oblastí, která prošla v letech projektu turbulentními změnami, které ovlivnily její naplnění nežádoucím způsobem. Celkově odborná znalost projektového řízení ve státní správě není vysoká. Proto byla na začátku projektu část zaměstnanců (30 osob) proškolená certifikovanou metodikou PRINCE2. Ukázalo se, a ze zpětné vazby od absolventů ve VEZ to také vyplynulo, že projektové řízení ve stylu PRINCE2 není v resortu MV plně aplikovatelné. Proto v průběhu řešení tohoto problému došlo na vytvoření nové KA8 projektu *Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV*, který připravila PK na míru potřeb MV. Následně ale vstoupila v platnost z *Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021 – 2030*, kde cíl 3.5.2 *Sjednocení kompetencí projektových manažerů v institucích státní správy a katalogizace projektových prací* má v gesci MMR a interní metodika nebyla ani pilotována ani využita pro vzdělávání zaměstnanců resortu MV. Z hlediska evaluace lze tedy konstatovat, že v resortu během let došlo ke zvýšení kompetencí zaměstnanců v projektovém řízení, ale zejména v důsledku nabývání těchto kompetencí praxí a posilování navazujících softskills, nikoliv vhodně organizovaným systematickým odborným vzděláváním v projektovém řízení (viz [EO5](#)).

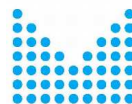
¹⁹ Nejistota ohledně výsledné hodnoty indikátoru je způsobena tím, že evaluace je zpracovávána současně s koncem projektu, který je stále v realizaci a další posudky vznikají. Tato hodnota je platná k 30. 4. 2023.



6. souhrnné **zhodnocení postupu realizace projektu KOMP II** ukazuje, že projekt jako celek byl do konce roku 2022 (období činnosti PK v OPŘ) **realizován v souladu s plánem a předpoklady**. Průběžně (ve VEZ a PEZ) nebyla identifikována zásadní rizika předpovídající nedosažení cílů na konci projektu, vznikající problémy byly řešeny na denní bázi. Evaluátorem, který do projektu vstoupil třikrát v průběhu jeho trvání (v letech 2016, 2018 a 2023), bylo postupně formulováno 10 doporučení, viz [kapitola 5 doporučení](#) a [příloha 4 starší doporučení](#).

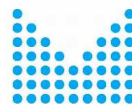
Pohledem Teorie změny projektu (viz [Kapitola 3 a EO 1](#), případně starší verze v [Příloze 1](#)) byl projekt KOMP II z hlediska logických vazeb mezi vstupy, aktivitami a žádoucími výsledky vhodně naformulován, přičemž současně dokázal flexibilně reagovat na změny požadavků prostředí, které za **více než 7 let realizace** přicházely. Tím je myšleno zejména poskytování služeb a koordinace s více útvary v resortu MV, využívání více finančních zdrojů (přibývání fondů a možností, odkud realizovat projekt), změny ve vzdělávání, prodlužování realizace v čase. Všechny původní **KA projektu byly realizovány v plné míře dle očekávání a plánované výstupy** byly vytvořeny, čímž projekt KOMP II naplnil hodnoty klíčových monitorovacích indikátorů. Došlo ke **zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů a snížení počtu předčasně ukončených projektů**, včetně **minimalizace neuznatelných výdajů projektů**.

Z hlediska dlouhodobých žádoucích dopadů směřovaných na zavedení efektivního nástroje koordinace projektového řízení v rámci Ministerstva vnitra a jeho zvýšení kapacity efektivně realizovat projekty, je nyní **zásadní a nejasný dopad reorganizace**, která projektovou kancelář zasáhla v lednu 2023 zrušením OPŘ a začleněním PK i původního útvaru SAK do OFSPŘ. V ideálním případě může dojít k pozitivnímu synergickému efektu kumulace souvisejících témat a zkušeností do jednoho týmu, v nejhorším případě může dojít ke ztrátě knowhow a vytvořené odbornosti rozbitím funkční struktury PK. Neznámým faktorem ovlivňujícím budoucnost odborného útvaru projektového řízení je také ukončení možnosti financovat činnost PK ze strany nového programu ESF OPZ+, který tímto nenavazuje na předchozí možnosti OPZ financující v průběhu sedmi let činnosti projektu KOMP II částkou převyšující sto milionů korun.



Seznam zkratek

AMIF	Azylový, migrační a integrační fond
DIA	Digitální a informační agentura
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
GŘ HZS ČR	Generální ředitelství Hasičský záchranný sbor České republiky
HZS	Hasičský záchranný sbor
IROP	Integrovaný regionální operační program 2014 -2020
ISF	Fond pro vnitřní bezpečnost
KA	klíčová/é aktivita/y projektu
KOMP	projekt „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR“, reg. č. CZ.1.04./4.1.00/A3.00001
KOMP II	projekt „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II“, reg.č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741
KV MV	Koordinační výbor Ministerstva vnitra
MV ČR	Ministerstvo vnitra ČR
MKI	projekt „Modernizace komunikační infrastruktury“
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NN	nepřímé náklady projektu
NPO	Národní plán obnovy
OFSP MV ČR	Odbor fondů, strategií a projektového řízení
OP	operační program
OPF MV ČR	odbor programového financování
OPŘ MV ČR	odbor projektového řízení
OPŽP	Operační program životní prostředí 2014 -2020
OPZ	Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020
OPZ+	Operační program Zaměstnanost Plus 2021 – 2027
OSS	organizační složky státu
PČR	Policie České republiky
PP ČR	Policejní prezidium České republiky
PEZ	Průběžná (sebe)evaluační zpráva
PM	projektový manažer
PRINCE2	metodika projektového řízení (Projects in Controlled Environment)
SAK	(již reorganizovaný) organizační útvar MV ČR: Samostatné oddělení strategií a ESIF
SPO	státní příspěvkové organizace
SR	státní rozpočet
ToC	Theoy of Change, běžně užívaná zkratka i pro český název Teorie změny (TZ)
VEZ	Vstupní (sebe)evaluační zpráva
WBS	work breakdown structure
ZEZ	Závěrečná (sebe)evaluační zpráva
ZOR	zpráva o realizaci projektu
ZZOR	závěrečná zpráva o realizaci projektu
ŽoP	žádost o platbu



Zdroje

Externí dotazníkové šetření mezi věcnými útvary MV, PPČR, HZS ČR z května/června 2023

Interní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci PK z dubna/května 2023

Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030

Kontrolní závěr z kontrolní akce NKÚ 14/15 z roku 2014

Metodika pro (sebe)evaluaci nesoutěžných projektů OPZ 2014 -2020, MPSV

Pokyn ministra vnitra č. 29/2015

Pokyn ministra vnitra č. 21/2018

PRINCE2 Practitioner info

Průběžná evaluační zpráva projektu KOMP II ze dne 28. 2. 2019

Vstupní evaluační zpráva projektu KOMP II ze dne 9. 9. 2016

Výroční zprávy o realizaci projektů Ministerstva vnitra ČR za roky 2016 - 2020

Zpráva o realizaci projektu KOMP II č. 21 (období 9 – 12/2022) + přílohy

- Výroční zpráva č. 5 o realizaci projektů Ministerstva vnitra ČR v roce 2021

Zpráva o realizaci projektu KOMP II č. 22 (období 1 – 4/2023) + přílohy

- Výroční zpráva č. 6 o realizaci projektů Ministerstva vnitra ČR v roce 2022

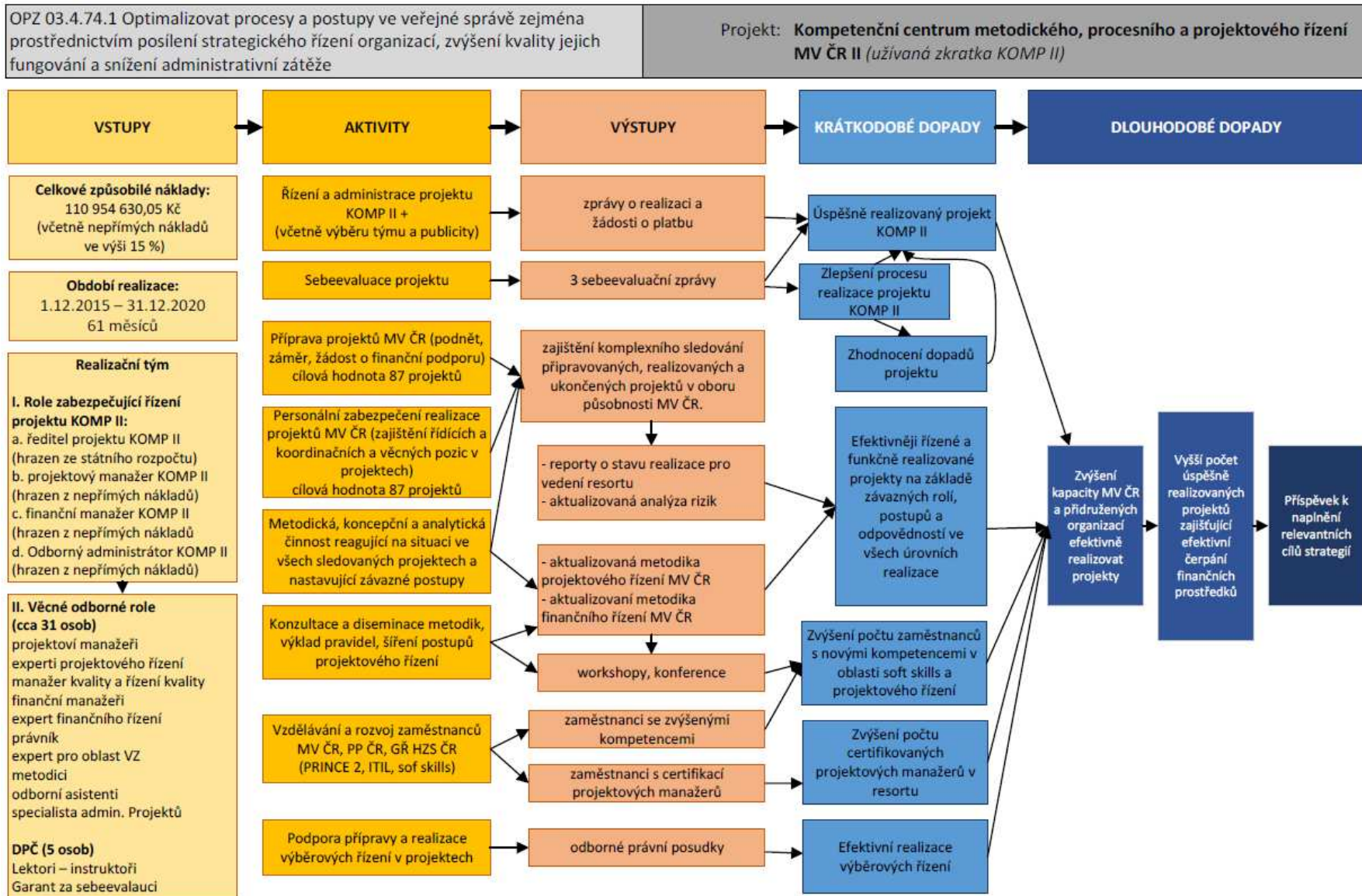
Zprávy o realizaci projektu KOMP II z let 2016 - 2023

Žádost o podporu projektu KOMP II CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741 a její přílohy



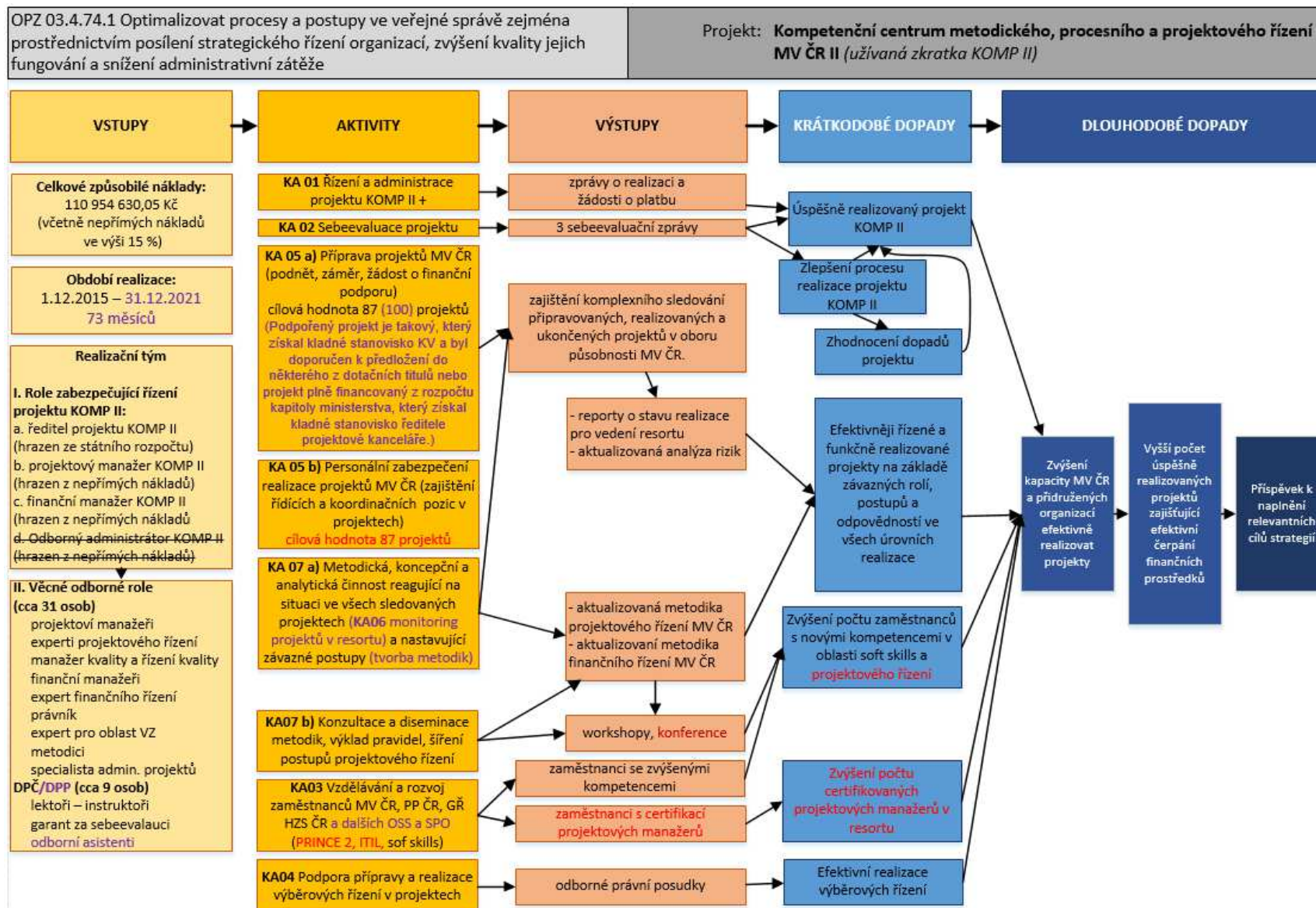
Příloha 1 Aktualizace Teorie změny projektu KOMP II

Původní teorie změny projektu KOMP II z července 2016 (VEZ)





Aktualizovaní teorie změny projektu KOMP II z prosince 2018 (PEZ)



Projekt **Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II** (CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741)

Projekt je spolufinancován z finančních prostředků EU, prostřednictvím ESF, Operační program Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



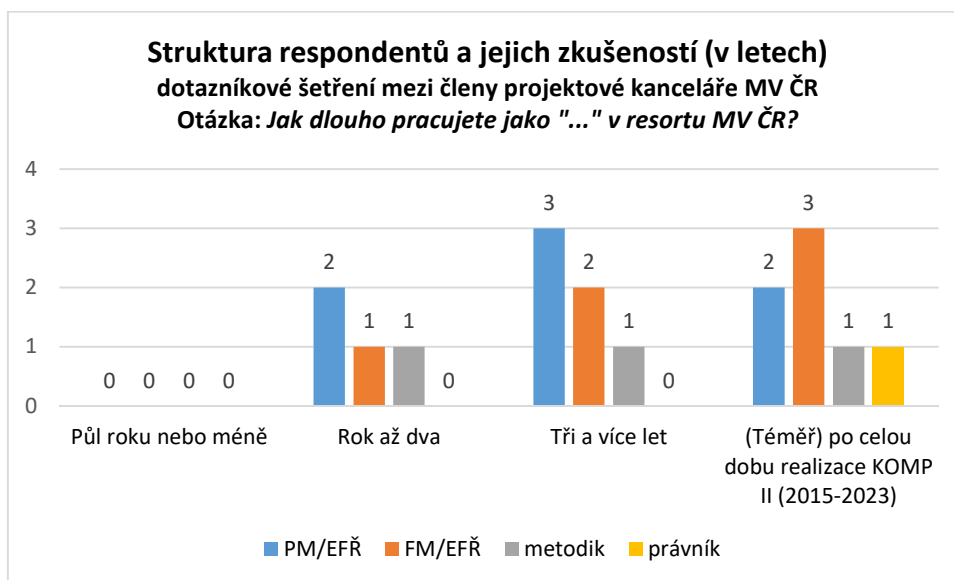
Příloha 2 Předloha a metodika interního dotazníkového šetření

Byly využity čtyři modifikace dotazníku směřovaného na zaměstnance projektové kanceláře, a to:

- Dotazník pro projektové manažery a experty projektového řízení v KOMP II (PM)
- Dotazník pro finanční manažery a experty finančního řízení v KOMP II (FM)
- Dotazník pro metodiky v KOMP II
- Dotazník pro právníka v KOMP II

Celkem bylo dotazníky osloveno 22 potenciálních respondentů (12 PM/EPŘ, 6 FM/EFŘ, 3 metodici a 1 právník), od nichž bylo získáno 17 vyhodnotitelných odpovědí (7 PM/EPŘ, 6 FM/EFŘ, 3 metodici a 1 právník) viz graf níže.

Obrázek 8 Struktura respondentů interního dotazníkového šetření

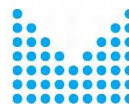


Zpracováno garantem za sebeevaluaci, zdroj: Interní dotazníkové šetření (2023).

Období sběru dat probíhalo od 28. 4. 2023 do 16. 5. 2023.

V návaznosti na pravidla kyberbezpečnosti v resortu MV ČR neprobíhal sběr dat přes online platformu, ale dotazníky byly zpracovány jako dokumenty v MS Word a zasílány emailem. Vyhodnocení provedla evaluátorka projektu v MS Excel.

Jako Příloha 2 ZEZ je vložena ukázka dotazníku pro PM/EPŘ, vzhledem k podobnosti otázek nejsou vloženy další tři modifikace dotazníku.



DOTAZNÍK pro PROJEKTOVÉ MANAŽERY a EXPERTY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ v KOMP II

Dobrý den,

v rámci probíhající závěrečné evaluace projektu **Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)** a se souhlasem ředitele projektu Ing. Stanislava Bogdanova (ředitel Odboru fondů, strategií a projektového řízení), bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku. Omlouvám se, že pro vás nemohl být z důvodu kyberbezpečnosti připraven v online formuláři, vyznačte mi prosím vaše odpovědi libovolným způsobem (vložením X, barvou, výtčněním, odmazáním neplatných, apod...).

Vaše odpovědi chci zpracovávat souhrnně do ZEZ v podobě grafů, v případě využití citací z volných odpovědí je budu anonymizovat.

Odešlete mi prosím tento soubor doplněný o vaše odpovědi (a případné vaše otázky) na můj email evaluacejbs@gmail.com nejpozději do **pátku 12. května**.

Děkuji za spolupráci,

Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.

nezávislá evaluátorka, dodavatel evaluace projektu KOMP II

1. Jak dlouho pracujete jako projektový manažer/ka nebo expert/ka projektového řízení v resortu MV ČR?

(Cílem otázky je hrubě odhadnout rozsah zkušeností, přesný počet měsíců není důležitý).

(Vyberte jednu odpověď)

<input type="checkbox"/>	Půl roku nebo méně
<input type="checkbox"/>	Rok až dva
<input type="checkbox"/>	Tři a více let
<input type="checkbox"/>	(Téměř) po celou dobu realizace KOMP II (2015-2023)

Chci to okomentovat: ...

2. Máte ukončené certifikované vzdělání pro projektové manažery v resortu MV?

<input type="checkbox"/>	Jsem absolventem PRINCE2 (->pokračujte otázkou 2.1)
<input type="checkbox"/>	Jsem absolventem Interního certifikovaného vzdělávacího programu MV ČR (->pokračujte ot. 2.1)
<input type="checkbox"/>	Nemám certifikaci projektového manažera (->pokračujte otázkou 2.2)

2.1. Pokud certifikované vzdělání pro PM máte, jak moc je užitečné pro vaši práci? (Vyberte jednu odpověď)

<input type="checkbox"/>	Často využívám znalosti projektového managementu
<input type="checkbox"/>	Občas se mi znalosti projektového managementu hodí
<input type="checkbox"/>	Tyto znalosti pro současnou práci v podstatě nepotřebuji

Chci to okomentovat: ...

2.2. Pokud certifikované vzdělání pro PM nemáte, jak moc vám při výkonu práce chybí? (Vyberte jednu odpověď)

<input type="checkbox"/>	Často řeším situace, kdy bych certifikované vzdělání využil/a.
<input type="checkbox"/>	Občas řeším situace, kdy bych certifikované vzdělání využil/a.
<input type="checkbox"/>	Vůbec, i bez certifikace vím vše, co potřebuji.

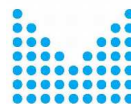
Chci to okomentovat: ...

3. Popište několika větami, v čem spočívá vaše každodenní práce:

...

4. Co je podle vás na práci PM/EPŘ v resortu MV nejobtížnější?

...



5. Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení? (vyberte jednu odpověď)

<input type="checkbox"/>	Ano, plně to umožňuje.
<input type="checkbox"/>	Z velké části je lze využívat.
<input type="checkbox"/>	Z velké části je nelze využívat.
<input type="checkbox"/>	Téměř vůbec to neumožňuje.

Chci to komentovat: ...

6. Co by podle vašeho názoru pomohlo práci PM/EPŘ? Co by celkově zlepšilo prostředí pro realizaci projektů v resortu MV? V čem vidíte prostor pro změnu nebo vývoj?

...

7. Jak byste popsal/a stav nebo vývoj v kvalitě projektů, které jsou v resortu MV v průběhu let realizovány?

...

8. Zhodnoťte Metodiku projektového řízení MV ČR (označte všechna tvrzení, s kterými souhlasíte):

<input type="checkbox"/>	MPŘ je přehledná a obsahuje vše, co PM/EPŘ potřebují.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je přehledná, ale příliš stručná, neobsahuje vše, co by PM/EPŘ využili.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je příliš složitá a obsáhlá, špatně se v ní hledá a orientuje.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je pro práci PM/EPŘ naprosto nezbytná.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je podle mé zkušenosti velmi potřebná a užitečná pro celý resort MV ČR.
<input type="checkbox"/>	MPŘ není špatná, ale bylo by dobré ji formou aktualizace ještě vylepšit.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je špatná, bylo by dobré ji udělat znovu na lepším základě.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a Metodika finančního řízení na sebe vhodně navazují a doplňují se.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a Metodika finančního řízení společně nefungují tak, jak by bylo potřeba.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je vhodně doplňována semináři a workshopy pro uživatele.
<input type="checkbox"/>	MPŘ je tak složitá, že bez seminářů a workshopů ji téměř nelze správně využívat.

Chci komentovat MPŘ, její vznik, obsah, využitelnost, ad: ...

9. Zhodnoťte spolupráci PM/EPŘ (týmu projektu KOMP II) s útvary v resortu MV, pro které připravujete nebo administrujete projekty, v následujících oblastech:

9.1. Využívají věcné útvary vaši odbornost při přípravě projektů aktivně nebo z nutnosti?

...

9.2. Jak reflektují věcné útvary vaši práci během realizace projektu z hlediska kapacity a odbornosti?

...

9.3. Má vaše podpora věcným útvarům při realizaci výběrových řízení viditelné dopady?

...

9.4. Jak věcné útvary vnímají vaši snahu o koordinaci projektů?

...

9.5. Jak věcné útvary vnímají práci související s vyhodnocováním rizik na projektech?

...

9.6. Jak věcné útvary přijaly závazné Metodiky a pravidla pro realizaci projektů v resortu?

...

9.7. Funguje rozdělení pravomocí a zodpovědnosti za projekt?

...

10. Co se vám na vaší práci nelíbí, s čím nejste spokojený/á?

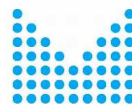
...

11. Popište příklad svého pracovního úspěchu. Na co jste hrdý/á, co dobře dopadlo?

...

12. Chcete něco sdělit k činnosti projektové kanceláře MV, realizaci projektu KOMP II (2015 -2023) nebo jeho evaluaci?

...



Příloha 3 Předloha a metodika externího dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mezi zástupci cílové skupiny projektu KOMP II bylo připraveno v návaznosti na dotazníkové šetření, které proběhlo v únoru 2019 při zpracování PEZ. Osloveni byli **věcní gestoři, ředitelé projektů a zaměstnanci, kteří vstupují do evidence projektů**, na jejichž realizaci poskytovala projektová kancelář MV (PK) personální zdroje, podporu právní, podporu metodickou anebo s nimi spolupracovala na monitoringu projektů v resortu MV. **Cílem šetření je získání zpětné vazby ke spolupráci a službám, které věcným útvarům během let poskytuje projektová kancelář MV ČR (2015 - 2023.)**

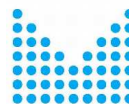
Celkem bylo dotazníky osloveno 70 potenciálních respondentů, od nichž bylo získáno 18 odpovědí reprezentujících tzv. „malé vnitro“ (5 odpovědí), OSS/SPO (2 odpovědi), PPČR (9 odpovědí), HZSČR (2 odpovědi).

Z hlediska interpretace je nutné odpovědi filtrovat podle rozsahu podpory, které daný subjekt od projektové kanceláře obdržel. Kompletní „servis“ PK poskytovala primárně útvarům MV (personální podpora PM, FM, metodická podpora a právní podpora), zatímco v rámci resortu (policie, hasiči) jde při spolupráci s PK především o monitoring a metodickou podporu.

Metodicky nebylo šetření děleno podle zdroje financování (OPZ, OPŽP, AMIF, IROP, SR, ISF), protože spolupráce s projektovou kanceláří probíhá obdobně. Resp. není důvod očekávat, že by na připravené otázky v dotazníku respondenti odpovídali jinak podle toho, z jakého fondu realizují projekt.

Období sběru dat probíhalo od 22. 5. 2023 do 2. 6. 2023.

V návaznosti na pravidla kyberbezpečnosti v resortu MV ČR neprobíhal sběr dat přes online platformu, ale dotazníky byly zpracovány jako dokumenty v MS Word a zasílány emailem. Vyhodnocení provedla evaluátorka projektu v MS Excel.



DOTAZNÍK pro zástupce věcných útvarů spolupracujících s projektovou kanceláří MV ČR

Dobrý den,

v rámci probíhající závěrečné sebeevaluace projektu **Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II (KOMP II)** a se souhlasem ředitele projektu Ing. Stanislava Bogdanova (ředitel Odboru fondů, strategií a projektového řízení), bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku. Obdobně jako při dotazníkovém šetření v roce 2018, je cílem získání zpětné vazby ke spolupráci a službám, které věcným útvarům během let poskytuje projektová kancelář MV ČR (2015 - 2023.)

Omlouvám se, že pro vás nemohl být z důvodu kyberbezpečnosti připraven v online formuláři, vyznačte mi prosím vaše odpovědi libovolným způsobem (vložením X, barvou, vytučením, odmazáním neplatných, apod...). Vaše odpovědi chci zpracovávat souhrnně do ZEZ v podobě grafů, v případě využití citací z volných odpovědí je budu anonymizovat.

Odešlete prosím tento soubor doplněný o vaše odpovědi (a případné vaše otázky) na email martin.vanek@mvr.cz nejpozději do pátku 2. června.

Děkuji za spolupráci,

Ing. Jiřina Bělehradová Svitáková, MBA, Ph.D.
evaluatorka projektu KOMP II

1. Využívali jste projektovou kancelář při přípravě a realizaci projektů aktivně nebo z povinnosti?

S nadšením	Dobrovolně	Spíše z povinnosti	Jen z donucení	Nevím
------------	------------	--------------------	----------------	-------

Chci to okomentovat: ...

2. Byla podle vašeho názoru projektová kancelář dostatečně nápomocná věcným útvarům v přípravných fázích (příprava projektového záměru, příprava žádosti o podporu)?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím
-----	-----------	----------	----	-------

Chci to okomentovat: ...

3. Projektová kancelář koordinuje projektové činnosti v resortu MV, je tato činnost pro vás užitečná, je komplikací, nebo se vás nedotýká?

Užitečná, koordinační roli projektové kanceláře v resortu MV oceňujeme.
Koordinační činnost projektové kanceláře se nás nijak významně nedotýká, nesledujeme ji.
Komplikující, koordinační činnost projektové kanceláře je podle nás zatěžující či zbytečná.
Nevím, nemohu posoudit.

Jiná odpověď, chci to okomentovat: ...

4. Do jaké míry vedení vašich projektů projektovými manažery z projektové kanceláře přispělo k jejich úspěšnému dokončení? (Domníváte se, že byste mohli projekty stejně dobře realizovat i bez nich?)

Velmi přispělo	Částečně přispělo	Spíše nepřispělo	Nepřispělo	Nevím
----------------	-------------------	------------------	------------	-------

Chci to okomentovat: ...

5. Do jaké míry ovlivnilo úspěšnou realizaci vašich projektů zapojení finančního manažera z projektové kanceláře? (Potřebovali jste ho? Zamezil vzniku neuznatelných výdajů?)

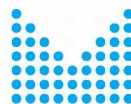
Velmi pozitivně	Spíše pozitivně	Nijak	Negativně	Nevím/Neměli jsme FM
-----------------	-----------------	-------	-----------	----------------------

Chci to okomentovat: ...

6. Využily vaše projekty právní podporu projektové kanceláře v oblasti zadávání veřejných zakázek / realizaci výběrových řízení / rozpočtových pravidel? Pokud ano, byla tato podpora přínosná? (vliv na vznik nezpůsobilých nákladů, sankcí, ad.)

Velmi přínosná	Spíše přínosná	Nepřínosná	Škodlivá	Nevím/Nevyužili jsme
----------------	----------------	------------	----------	----------------------

Chci to okomentovat: ...



7. Zhodnoťte Metodiky projektového a finančního řízení MV ČR (označte všechna tvrzení, s kterými souhlasíte):

<input type="checkbox"/>	Nejsem s metodikami projektového a finančního řízení obeznámen.
<input type="checkbox"/>	Metodika projektového řízení je přehledná a obsahuje vše, co je potřeba.
<input type="checkbox"/>	Metodika projektového řízení není špatná, ale bylo by dobré ji formou aktualizace ještě vylepšit.
<input type="checkbox"/>	Metodika projektového řízení je špatná, bylo by dobré ji udělat znovu na lepším základě.
<input type="checkbox"/>	Metodika finančního řízení je přehledná a obsahuje vše, co je potřeba.
<input type="checkbox"/>	Metodika finančního řízení není špatná, ale bylo by dobré ji formou aktualizace ještě vylepšit.
<input type="checkbox"/>	Metodika finančního řízení je špatná, bylo by dobré ji udělat znovu na lepším základě.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR na sebe vhodně navazují a doplňují se.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR společně nefungují tak, jak by bylo potřeba.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR jsou podle mé zkušenosti potřebné a užitečné pro celý resort MV ČR.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR jsou podle mého názoru pro resort MV ČR zbytečné.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR jsou vhodně doplňovány semináři a workshopy pro uživatele.
<input type="checkbox"/>	MPŘ a MFR jsou tak složité, že bez seminářů a workshopů je téměř nelze správně využívat.

Chci okomentovat MPŘ, její vznik, obsah, využitelnost, ad: ...

8. Do jaké míry považujete pro vás za užitečnou metodickou podporu projektové kanceláře? (dotazy z vašich projektů na metodiky, reporty o stavu projektů, vyhodnocování rizik, apod.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Velmi užitečná	Spíše užitečná	Neužitečná	Komplikující situaci	Nevím

Chci to okomentovat: ...

9. Jak byste popsal/a stav nebo vývoj v kvalitě projektů, které jsou v resortu MV v průběhu let realizovány? (Máte zkušenosti s přípravou a realizací projektů na MV ještě před zahájením činnosti projektové kanceláře MV, před 2016? V čem vidíte největší pozitivní nebo negativní změnu vzhledem k současnému stavu?)

...
...

10. Sebereflexe - Poskytovali jste jako věcný útvar/gestor realizující projekt lidem z projektové kanceláře potřebnou součinnost? Měli jste potřebnou kapacitu pro spolupráci s PM, FM, právníkem, metodiky?

<input type="checkbox"/>	Ano, jsem přesvědčen, že jsme spolupráci dali všechnen čas a úsilí, které bylo potřeba.
<input type="checkbox"/>	Většinou ano, domnívám se, že až na výjimky jsme měli dostatek času i kapacit.
<input type="checkbox"/>	Někdy ne, občas jsme byli tak zahlceni, že součinnost i z naší strany vzála.
<input type="checkbox"/>	Často ne, často jsme nemohli všemu vyhovět, nebo nám to dlouho trvalo.
<input type="checkbox"/>	Nevím, nemohu posoudit

Chci to okomentovat: ...

11. Jak byste zhodnotili vliv spolupráce další útvarů MV, které sice konkrétní projekt nerealizují, ale jejichž součinnost je pro úspěch projektu nezbytná (např. EKO, OPF, OAS, OCIS, ad.)? (tj. spolupráce s odbory, pro něž je realizace projektů „práce navíc“).

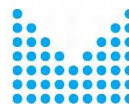
<input type="checkbox"/>	Pozitivní a užitečná, máme se spoluprací s dalšími útvary MV jen dobré zkušenosti.
<input type="checkbox"/>	Většinou vše v pořádku, až na výjimky se nám spolupracovalo dobře.
<input type="checkbox"/>	Často nebyla ochota a kapacita ke spolupráci v dalších útvarech dostačující.
<input type="checkbox"/>	Většinou spolupráce s dalšími útvary nefungovala tak, jak bychom potřebovali.
<input type="checkbox"/>	Nevím, nemohu posoudit

Chci to okomentovat: ...

12. V jakém rozsahu byli v odbornosti projektového řízení vzdělávání zaměstnanci z vašeho útvaru? (Označte jednu odpověď na každém řádku)

	maximálně	významně	trochu	vůbec	nevím
řadoví zaměstnanci					
vedoucí					
top management					

Chci to okomentovat: ...



13. Umožňuje pracovní prostředí v resortu MV využívat principy projektového řízení? (Označte jednu odpověď)

<input type="checkbox"/>	Ano, plně to umožňuje.
<input type="checkbox"/>	Z velké části je lze využívat.
<input type="checkbox"/>	Z velké části je nelze využívat.
<input type="checkbox"/>	Téměř vůbec to neumožňuje.
<input type="checkbox"/>	Nevím, nemohu posoudit

Chci to okomentovat: ...

14. Funguje rozdělení pravomocí a zodpovědností za projekt?

<input type="checkbox"/>	Ano	<input type="checkbox"/>	Spíše ano	<input type="checkbox"/>	Spíše ne	<input type="checkbox"/>	Ne	<input type="checkbox"/>	Nevím
--------------------------	-----	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----	--------------------------	-------

Chci to okomentovat: ...

15. Jaký je váš názor na vývoj jednotné politiky v oblasti projektového řízení v resortu MV? (Pomáhá vám? Netýká se vás? Komplikuje vám práci?)

...
...

16. Co by celkově zlepšilo prostředí pro realizaci projektů v resortu MV? V čem vidíte prostor pro změnu nebo vývoj?

...
...

17. Chcete něco sdělit k činnosti projektové kanceláře MV, realizaci projektu KOMP II (2015 -2023) nebo jeho evaluaci? (Co by pro vaše záměry a projekty mohla projektová kancelář ještě dělat, aby se vám snadněji realizovalo?)

...

Technické otázky

Moje odpovědi jsou platné za projekt (y) financovaný (é) z:

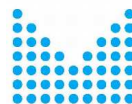
<input type="checkbox"/>	IROP	Integrovaný regionální operační program
<input type="checkbox"/>	OPZ	Operační program Zaměstnanost
<input type="checkbox"/>	AMIF	Azylový, migrační a integrační fond
<input type="checkbox"/>	OPŽP	Operační program Životní prostředí
<input type="checkbox"/>	ISF	Fond pro vnitřní bezpečnost
<input type="checkbox"/>	SR	státní rozpočet
<input type="checkbox"/>	NPO	Národní plán obnovy
<input type="checkbox"/>	Jiné:	

Realizátor projektu:

<input type="checkbox"/>	MV ČR
<input type="checkbox"/>	OSS / SPO
<input type="checkbox"/>	HZS ČR
<input type="checkbox"/>	PČR
<input type="checkbox"/>	Jiné:

DĚKUJEME VÁM ZA SDĚLENÉ INFORMACE, VÁŽÍME SI VAŠÍ SPOLUPRÁCE NA TÉTO EVALUACI.

za evaluační tým, Jiřina Bělehradová Svitáková



Příloha 4 Vyřešená starší evaluační doporučení

Evaluační doporučení naformulovaná v předchozích sebeevaluačních zprávách projektu (VEZ, PEZ), která již byla plně vyřešena, nebo ztratila na aktuálnosti.

Doporučení č. 3 (vyřešené)

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

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

Například by bylo vhodné do směrnice doplnit:

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

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

Reflexe doporučení č. 3 v Průběžné evaluační zprávě:

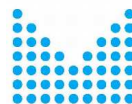
Projektová kancelář od využívání certifikovaného školení PRINCE2 ustupuje a směrnice 29/2015 byla již nahrazena PMV 21/2018, který v Příloze 13 obsahuje závaznou Metodiku projektového řízení.

Doporučení je tímto postupem vyřešeno.

Doporučení č. 4 (vyřešené)

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

Projekt KOMP II je v současné chvíli plánován na 72 měsíců, s možností dalšího prodloužení (na 91 měsíců), což je poměrně dlouhá doba, po kterou, mimo jiné, probíhají vzdělávací aktivity s cílem „zvýšení kapacity MV ČR a přidružených organizací efektivně realizovat projekty“. Po prozkoumání



aktuálního přístupu ke vzdělávacím aktivitám (projektové řízení/softskills) doporučuje evaluátor více do hloubky propracovat postupy, kdo a proč má být školen v jakých kompetencích a jakých způsobem.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

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

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

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

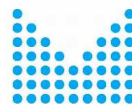
Druhou oblastí doporučení je volba **způsobu** zajištění dostatečně kvalitního vzdělání v projektovém řízení. Pokud si projektová kancelář nadále nepřeje znovu využívat (a soutěžit dodavatele) certifikovaného školení PRINCE2, je nutné zajistit vlastní postup (zvažovanou přípravu vlastního vzdělávacího programu pro projektové manažery) minimálně s garancí manažerem kvality.²⁰

Reflexe doporučení č. 4 v Závěrečné evaluační zprávě:

V projektu byla podstatnou změnou v návaznosti na KA03 schválena nová KA 08 **Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV**, ve které byl vytvořen vzdělávací program pro projektové manažery. Nicméně nebyl pilotně testován a nemá absolventy s odůvodněním, že se celá agenda vzdělávání v projektovém managementu přesunula na MMR v návaznosti na řešení cíle 3.5.2 Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030.

Vzdělávání v soft-skills (Modul I. *Sebeřízení a time-management* a Modul II. *Motivace, leadership a efektivní práce v týmech*) probíhalo v online formě, v případě Modulu II doplněné eLearningem.

²⁰ Dle informací od metodiků projektu, bude v rámci připravované podstatné změny projektu navržena nová klíčová aktivita, která bude mít za cíl vytvoření vlastního vzdělávacího programu pro PM a jeho následné pilotní ověření na vlastních lidech. PRINCE2 již nebude v průběhu realizace projektu znovu zařazen. Skončí také vzdělávání soft skills (KA03) k datu 31. 12.2021 (za předpokladu prodloužení projektu do 30. 6. 2023).



Doporučení č. 5 (vyřešené)

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

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

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

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

Reflexe doporučení č. 5 v Závěrečné evaluační zprávě:

Evidenci projektů podle rozsahu poskytované podpory nebyla vedena.

Doporučení č. 6 (vyřešené)

PROVÁDĚT MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI U UKONČENÝCH PODPOŘENÝCH PROJEKTŮ

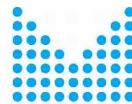
V návaznosti na [doporučení č. 5](#), které řeší rozsah podpory projektům, by bylo vhodné alespoň u té skupiny projektů, kterým bylo ze strany projektové kanceláře věnováno nejvíce kapacit, provádět po ukončení spolupráce měření spokojenosti.

Zdůvodnění evaluátora k doporučení:

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

Reflexe doporučení č. 6 v Závěrečné evaluační zprávě:

Měření spokojenosti nebylo zavedeno.



Doporučení č. 7 (vyřešené)

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

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

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

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

Reflexe doporučení č. 7 v Závěrečné evaluační zprávě:

Struktura přílohy Plnění cílů projektu KOMP II dle metodiky SMART nebyla upravena.