



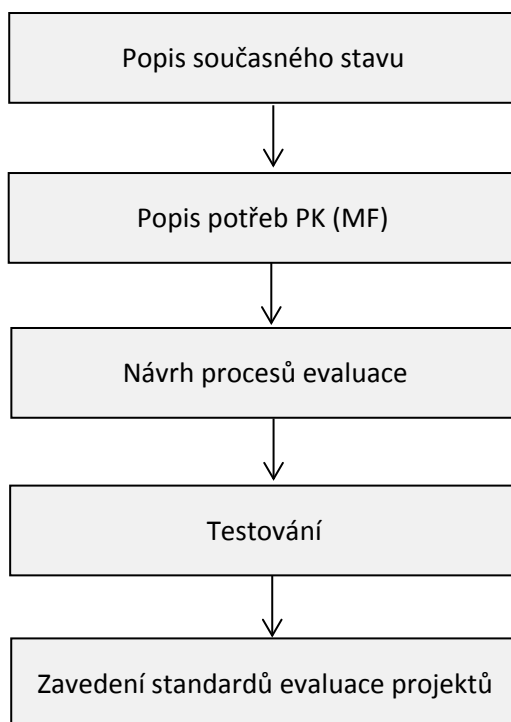
PROCES EVALUACE PROJEKTŮ

A. Úvod

Jednotlivé projekty realizované na MF ČR se řídí Směrnici č.8/2018 ministra financí a metodikou řízení projektů. Tyto dokumenty ukládají projektovému manažerovi a řídicímu výboru (ŘV) kontrolovat průběh realizace projektu, pravidelně informovat ŘV a sponzora a v případě změn základních kritérií projektu informovat ŘV, sponzora, resp. i ministra financí. Různé typy hodnocení jsou popsány v kapitole – Popis současného stavu procesu evaluace na MF.

B. Postup při zavádění procesu evaluace

Postup při zavádění procesu evaluace je následující:



Jednotlivé kroky při zavádění procesu evaluace jsou uvedené v následujících kapitolách.



I. POPIS SOUČASNÉHO STAVU, POPIS DOBRÉ PRAXE

A. Popis současného stavu procesu evaluace na MF

Proces evaluace na MF probíhá v několika krocích:

1. Před zahájením projektu

Útvar, který je zadavatelem projektu, zpracuje podklady a připraví projektový záměr (dále PZ). Prvním hodnocením připravovaného projektu je vnitřní připomínkové řízení na MF, v rámci kterého se k PZ vyjadřují zaměstnanci MF. Připomínky jsou posouzeny a případně do PZ zapracovány. Následně zadavatel předloží PZ ke schválení řediteli nebo náměstkovi pro řízení sekce, případně k projednání v poradě vedení (dále PV) a ke schválení ministři financí.





2. V průběhu realizace projektu

V průběhu realizace projektu dochází k průběžné kontrole stavu etapy/projektu, výstupy kontrol jsou zaznamenávány v pravidelných reportech o stavu etapy/projektu, resp. ve zprávách o stavu realizace projektu. Na závěr projektu projektový manažer (dále PM) zpracuje zprávu o ukončení projektu, kterou předloží ŘV a sponzorovi.

PM hodnotí průběh realizace jednotlivých etap projektu a zpracovávají zprávu o stavu realizace projektu za sledované období. Hodnotí se základní kritéria projektu:

- harmonogram – čas (milníky a termín ukončení),
- rozpočet,
- rozsah,
- přínosy,
- rizika.

Při hodnocení projektový manažer postupuje dle níže uvedené tabulky:

Popis	číselné vyjádření stavu kritéria / projektu (%)	grafické znázornění stavu projektu
Projekt je realizován podle plánu.	76-100	
Změny / rizika / problémy / posun harmonogramu jsou bez dopadu na základní kritéria projektu.	50-75	
Došlo k překročení základních kritérií projektu.	25-49	
Nastal kritický stav projektu.	0-24	

Změna nebo překročení základních kritérií projektu prochází formálním změnovým řízením a schválením změny.



3. Při ukončení projektu

Při ukončení projektu PM zpracuje závěrečnou zprávu o ukončení projektu, která je předložena k projednání ŘV a schválení sponzorovi. O ukončení projektu a stavu ukončení projektu je informován i ministr.

4. V průběhu provozu po ukončení projektu

U většiny projektů minimálně po dobu pěti let dochází průběžně ke kontrole udržitelnosti, tj. zda jsou naplňovány přínosy projektu.

Jiná forma evaluace neprobíhá. Důvodem je skutečnost, že nejsou zatím na MF ČR zavedené standardy evaluace.

B. Popis dobré praxe

V rámci resortu Ministerstva financí ČR byly osloveny následující OSS: GFŘ, GŘC, SPCSS s dotazem, zda u nich probíhají procesy evaluace projektů. Skutečnost je taková, že u žádné OSS (kromě GŘC) v současnosti neprobíhá proces evaluace. Projektové kanceláře plánují proces evaluace projektů v budoucnu zavést.

GŘC hodnotí po ukončení projektu kromě následujících:

- přínosy,
- výstupy a jak je zajištěna udržitelnost,
- zda byl projekt řízen v souladu s metodikou projektového řízení.

O výsledcích hodnocení jsou informováni řídicí pracovníci GŘC.

C. Proces evaluace projektů na jiných ministerstvech ČR

Projektová kancelář MF požádala projektové kanceláře vybraných ministerstev ČR o sdílení zkušeností s procesem evaluace. Všem osloveným byly položeny následující otázky:

- a) Je evaluace součástí metodiky, směrnice?
- b) Je povinná pro všechny projekty?
- c) Pokud ne, pro jaké je povinná?
- d) Komu reportujete výsledky evaluace?
- e) Pokud evaluaci neprovádíte, plánujete ji?
- f) Jak zjišťujete skutečné potřeby pro evaluaci projektů na ministerstvu?

Odpovědi, které přišly z následujících ministerstev – MV ČR, MMR ČR, MPSV ČR, byly věcné a dokládají různou úroveň procesu evaluace. Odpovědi jsou uvedené v příloze č. 1, základní body odpovědí jsou zpracovány v následujících kapitolách.

1. Proces evaluace na MV ČR

Proces evaluace na MV ČR je vykonáván na základě kontinuálního procesu 3.3.5 Prokazování kvality, který je součástí závazné Metodiky projektového řízení MV ČR. Účelem prokazování kvality



je nezávislé přezkoumání výstupů projektu včetně jeho interních produktů vzniklých při řízení projektu.

Kvalitu posuzují osoby nezávislé na řízení projektu, které zjistí průběh a věcné plnění plánu řízení kvality a případně doporučí řešení či požadavky na změnu řízení kvality. Prokazování kvality je prováděno dle plánu řízení kvality.

O výsledku posuzování je sepsán zápis, který obsahuje výsledek hodnocení kvality a případně i doporučení pro zlepšení kvality v posuzovaných oblastech.

2. Proces evaluace na MMR ČR

Evaluace projektů je chápána jako vyhodnocení kvality řízení projektu a kvality výstupů. Evaluace je součástí Metodiky PŘ, avšak není stanovena povinnost evaluace. V současnosti dochází pouze k průběžnému sběru poznatků a doporučení. Při těchto aktivitách je používán softwarový nástroj ELIT. O průběžných výstupech je informována porada vedení a ministryně.

3. Proces evaluace na MPSV ČR

Proces evaluace je součástí metodik a směrnic MPSV ČR (např. Evaluační plán OPZ). Proces evaluace probíhá z pozice řídicího orgánu pro evaluaci celých programů a je povinná pouze pro projekty, u kterých vyplývá povinnost evaluace přímo z výzvy.

Evaluace je zařazena u většiny projektů, je realizována prostřednictvím externího hodnotitele, nebo i ve spolupráci s ŘO-oddělením evaluací.

Výsledky evaluace využívá evaluátor Hlavní projektové kanceláře (HPK) a oddělení evaluací ŘO.



II. POPIS POTŘEB EVALUACE PROJEKTŮ

A. Stanovení a popis potřeb MF evaluace projektů

Cílovou skupinou zjišťování potřeb evaluace projektů jsou vedoucí pracovníci – náměstci ministra, ředitelé odborů, vedoucí oddělení. Zpracovaná metodika evaluace projektů bude předána do vnitřního připomínkového řízení (VPŘ), po ukončení VPŘ bude předložena k projednání poradou vedení a schválení ministrem. Po schválení bude součástí Směrnice č. 8/2018 ministra financí.

Vedoucím pracovníkům sekce 02 MF ČR byl předložen k vyplnění dotazník (příloha č. 6), který obsahuje 15 otázek. Účelem dotazování bylo zmapovat potřeby uvedených pracovníků.

V **příloze č. 7** jsou uvedené závěry/shrnutí potřeb evaluace projektů v sekci 02.

Závěry (výběr stěžejních bodů):

1. 60% oddělení (jedná se o oddělení, která mají na starost rozvoj ICT) řídí změny projektově, využívá metodiku a směrnici řízení projektu a spolupracuje s projektovou kanceláří.
2. 40% oddělení (jedná se o oddělení, která zabezpečují provoz (HW, SW, finance)) změny projektově neřídí, nevyužívá metodiku a směrnici řízení projektu a nespolupracuje s projektovou kanceláří.
3. Důležitým poznatkem je, že 70% oddělení uvedlo, že způsob současného hodnocení považují za dostatečný.

B. Popis potřeb PK evaluace projektů

Projektová kancelář je součástí oddělení Strategické a projektové řízení ICT, vykonává koordinační funkci řízení projektů na ministerstvu. Poskytuje metodickou, konzultační a administrativní podporu v oblasti řízení projektů. Projektová kancelář se bude aktivně podílet na procesech evaluace projektů. Potřeby projektové kanceláře k procesu evaluace projektů jsou následující:

1. posoudit skutečný stav projektů za účelem zlepšení jejich realizace,
2. zhodnotit procesní a věcné stránky projektu, zhodnocení řízení projektu,
3. podpořit lepší řízení a úspěšnější naplnění plánovaných cílů projektů,
4. poučit se z dosavadního vývoje,
5. klást důraz na plnění schválených kritérií projektu (čas, náklady, cíle, přínosy),
6. klást důraz na způsob práce s riziky a otevřenými body,
7. klást důraz na klíčové aktivity - Při hodnocení se zaměřit na klíčové aktivity, jejich popis a zhodnotit naplňování těchto aktivit,
8. zajistit souslednost - v rámci projektového řízení probíhá hodnocení plnění jednotlivých aktivit. Současně by měla probíhat jednotlivá hodnocení realizace projektu,
9. zajistit minimální zatížení - minimálně při procesu evaluace zatěžovat vedoucí pracovníky,
10. Zajistit nestrannost hodnotitele - vybrat takového hodnotitele, který bude odborníkem, bude objektivní a nestranný,
11. poskytovat potřebné informace - v případě externího i interního hodnotitele poskytnout jim potřebné informace o projektu i zázemí projektu,



12. zajistit pravidelnou informovanost – O procesech a zejm. o výsledcích evaluace by měli být průběžně informováni projektoví manažeři, sponzoři a členové ŘV u projektu, který prošel hodnocením a zároveň i vedoucí pracovníci s cílem zvýšit povědomí o těchto aktivitách.

III. NÁVRH PROCESŮ EVALUACE

A. Evaluační proces – základní pojmy

1. Cílová skupina

Vedoucí pracovníci – náměstci ministra, ředitelé odborů, vedoucí oddělení.

2. Výsledky a očekávané dopady

- a) Lepší řízení projektů,
- b) Nastolení koncepčního a systematického řízení projektů,
- c) Větší a zároveň pravidelná informovanost o průběhu a výsledcích evaluace,

3. Hodnotící tým, hodnotitel

Hodnotící tým tvoří skupina osob (hodnotitelé), která se bude aktivně podílet na hodnocení projektu. Hodnotitelem může být i jediná osoba (dále hodnotitel). Hodnotitelem může být zaměstnanec MF nebo i externí pracovník. Požadavek je, aby hodnotitel byl odborníkem, nestranný, nezaujatý, objektivní.

B. Oblasti, kterých se bude dotýkat evaluace:

1. Řízení projektu – posoudit, zda:

- i. je nastavení rolí a odpovědností v souladu s vnitřní řídicí dokumentací,
- ii. byl projekt projektově řízen,
- iii. dochází k pravidelné kontrole úkolů,
- iv. je projekt veden v softwarovém nástroji pro řízení projektů,

2. Dokumentace – posoudit, zda:

- i. jsou dokumenty archivovány v souladu s vnitřní řídicí dokumentací,
- ii. jsou pro daný dokument využívány dostupné šablony,

3. Lidské zdroje – posoudit, zda:

- i. mají všechny role v rámci projektu definovány svoje úkoly, činnosti a odpovědnosti,
- ii. členové PT byli dostatečně seznámeni se svými úkoly a jsou schopni je splnit,
- iii. je v projektu zajištěna zastupitelnost,
- iv. je zajištěna spolupráce s dodavateli (interními, externími),
- v. nedochází k překročení celkové lidské kapacity (výše úvazku je maximálně 1),

4. Časový harmonogram – posoudit, zda:

- i. je sestavený časový harmonogram reálný a splnitelný,
- ii. je při změně projektu aktualizován harmonogram,



- iii. je specifikována návaznost jednotlivých aktivit,
- iv. je jasně definován vlastník jednotlivých aktivit,

5. Financování projektu – posoudit, zda:

- i. je dodržováno pravidlo 3E,
- ii. jsou náklady stanoveny věrohodně a odpovídají trhu,
- iii. jsou zajištěny finanční prostředky na realizaci projektu,
- iv. jsou zajištěny finanční prostředky na provoz (udržitelnost) projektu,

6. Rizika – posoudit, zda:

- i. k jednotlivým rizikům jsou jasně definovány kompetence a odpovědnosti,
- ii. v případě změny rizika je aktualizován registr rizik,
- iii. jsou jasně definovány nástroje identifikace, vyhodnocování a řízení rizik,
- iv. je při vzniku rizika dostatečně stanoveno nápravné opatření k jeho eliminaci,

7. Problémy a změny – posoudit, zda:

- i. je jasně definován způsob schvalování při vzniku změny či problému,
- ii. jsou problémy a změny řízeny projektově,
- iii. v případě vzniklých problémů a změn je aktualizován registr problémů a změn,

8. Komunikační strategie – posoudit, zda:

- i. je správně nastaven způsob interní a externí komunikace,
- ii. je náležitě aplikovaná komunikační strategie,

9. Relevance – posoudit, zda:

- i. projekt plní stanovené cíle,
- ii. odpovídá potřebám cílových skupin,

10. Dopad – posoudit, zda:

- i. projekt napomáhá k naplnění strategických cílů, resp. cílů operačního programu a prioritních os,
- ii. projekt plní očekávané výsledky a dosahuje očekávaných výstupů,

11. Udržitelnost – posoudit, zda:

- i. projekt generuje takové výstupy, aby byla zachována jeho udržitelnost.

C. Metoda evaluace

Stanovuje, jakým způsobem bude proces evaluace probíhat. Evaluace může být realizována různými metodami.

- 1. Model průběžné evaluace – Peer review (jinak také recenze či posouzení) -** je proces hodnocení práce jedince jinými lidmi, kteří jsou experti ve stejné oblasti.
- 2. Porovnávání –** porovnáním průběhu realizace projektu (základních kritérií) s plánovanými aktivitami a výstupy v ZDP.
- 3. Konzultace –** pohovor s aktivními účastníky projektu, posouzení výsledků, průběhu a podobně.



- 4. Evaluační otázky** – standardizované a specifické evaluační otázky (příloha č. 4) kladené řídicím pracovníkům, členům ŘV, projektovým manažerům, případně dle potřeby také členům pracovních týmů a dalším aktivním účastníkům projektu.

Na MF ČR budou aplikované dvě níže uvedené metody evaluace:

1. Konzultace (pohovor),
2. Evaluační otázky (příloha č. 4).

D. Evaluační otázky – nástroj evaluace

Evaluační proces bude používat evaluační otázky založené na následujícím přístupu:

- a) Standardizované otázky pro všechny projekty,
- b) Specifické evaluační otázky vytvořené zvlášť pro každý projekt.

Otázky musí být sestaveny tak, aby odpovědi byly jednoznačné a stručné. Nejvhodnější formou jsou otázky s předem připravenou odpovědí ANO/NE nebo možnost krátké textové odpovědi. Obě sady otázek a jejich odpovědi budou základem pro vytvoření průběžné i závěrečné evaluační zprávy.

Návrh uvedeného dotazníku je přílohou č. 4.

E. Nastavení timingu/frekvence evaluace

Ke každému projektu a jeho evaluaci se přistupuje individuálně. Je vhodné, aby evaluace projektu probíhala minimálně dvakrát po dobu realizace projektu. Poprvé v průběhu samotné realizace projektu, podruhé při ukončení projektu. V případě potřeby nebo požadavku může proces evaluace projektu proběhnout v době realizace projektu vícekrát. Rozhodnutí o četnosti evaluace je v kompetenci sponzora nebo řídicího výboru.

F. Výstupy evaluačního procesu

1. **Vyplněný hodnotící dotazník** (příloha č. 4) – vyplněný hodnotící dotazník je podkladem pro zpracování průběžné, resp. závěrečné zprávy. Dotazník je vyplňován minimálně jednou po dobu realizace projektu, četnost může být navýšena ŘV nebo sponzorem.

Oblasti, na které jsou zaměřené otázky hodnotícího dotazníku, jsou následující:

1. Vedení prací na projektu,
2. Dokumentace,
3. Zainteresované strany,
4. Lidské zdroje,
5. Harmonogram,
6. Financování projektu,
7. Rizika.



Na každou otázku hodnotící odpoví dle níže uvedené hodnotící stupnice:

<u>P. č.</u>	<u>Textové hodnocení</u>	<u>Numerické hodnocení</u>
1.	Splněno	1
2.	Částečně splněno	2
3.	Nesplněno	3
4.	Zatím není relevantní	4
5.	Nerelevantní v tomto projektu	5

Hodnotící zapíše v hodnotícím dotazníku do sloupce >hodnocení< numerické hodnocení. Je-li numerická hodnota vyšší jak 2, hodnotící popíše taktéž nález a navrhne nápravné opatření. Tato navržená opatření mohou být podmínkou ke změnám v projektu i změnám při samotném řízení projektu.

2. **Pohovor** s aktivními účastníky projektu, posouzení výsledků, průběhu projektu. Pohovor se uskuteční minimálně jednou po dobu realizace projektu, četnost může být navýšena ŘV nebo sponzorem.
3. **Průběžná/závěrečná zpráva** – hodnotitel ve spolupráci s projektovým manažerem na základě vyplněných dotazníků a uskutečněných pohovorů vypracuje průběžnou/závěrečnou zprávu, kde pokud možno objektivně zhodnotí daný projekt.
4. **Zprávy z diskusních skupin** k vybraným tématům – poznatky z realizace projektů jsou konzultovány, předávány mezi jednotlivými projektovými manažery daných projektů

G. Nastavení celkového vyhodnocování – reporting

Výstupy evaluačního procesu, tj. vyplněné hodnotící dotazníky (příloha č. 4) za každý projekt, budou v numerické hodnotě zanesené do celkové přehledové tabulky (příloha č. 5) a vzájemně (projekt vůči druhému projektu) porovnány. Cílem je poskytnutí relevantních informací vedoucím pracovníkům, zda projekty probíhají dle nastavených podmínek.

Pole celkové přehledové tabulky s numerickou hodnotou vyšší jak 2 označíme odlišnou barvou (např. růžovou). Barevné označení vizuálně upozorňuje na problematické oblasti.

Celková přehledová tabulka nabízí možnost porovnání, jak jsou řízeny jednotlivé projekty, jak jsou plněné jednotlivé cíle a ukazatele projektů, zda je dodržován nastavený časový harmonogram, zda výstupní produkty splňují předem daná a schválena kritéria, zda je využívána a dodržovaná metodika řízení projektů, zda jsou dodržována pravidla pro řízení a archivaci dokumentů a podobně.

Zároveň ukazuje, které oblasti řízení projektů (odlišně barevně označené) jsou nedostatečně zabezpečené, podchycené, kde jsou možné nápravy. Hodnotící dotazníky i celková přehledová tabulka mohou být porovnány se závěry pohovorů, které jsou taktéž výstupy evaluačního procesu.

V okamžiku, kdy byla vyplněna celková přehledová tabulka, neproběhly dosud pohovory, je možné poznatky z tabulky využít jako podklad při jednotlivých pohovorech.



H. Nastavení vyhodnocování – reporting přijatých opatření

Je-li numerická hodnota v hodnotícím dotazníku vyšší jak 2, hodnotící popíše nález a navrhne nápravné opatření. Sám dle svého uvážení uvede, jaká opatření by byla vhodná k dosažení nápravy a celkovému zlepšení.

Hodnotící tým, resp. hodnotitel následně posoudí, zda navržená nápravná opatření vyvolají změny a skutečně povedou ke zlepšení. Zároveň může jednotlivá navrhovaná opatření v rámci pohovorů a konzultací prodiskutovat. Výstupem by měly být konečná a smysluplná opatření vedoucí k nápravě.

Tyto výstupy hodnotitel předloží řídicímu výboru nebo sponzorovi. Řídicí výbor, resp. sponzor rozhodne, zda navržená opatření a s tím související změny budou dostatečné a povedou k nápravě.

Veškerá navržená opatření a změny v projektovém řízení i samotném projektu bude nezbytné průběžně kontrolovat.

Výstupy evaluačního procesu, navržení opatření, změny bude nutné zároveň zapracovat i do průběžných, resp. závěrečných zpráv projektů.

I. Šablony evaluace

1. Šablona pro průběžnou i závěrečnou zprávu (příloha č. 3):

- a) Název projektu
- b) Členové řídicího výboru
- c) Členové projektového týmu
- d) Zapojení a kompetence účastníků projektu
- e) Aktivity projektu
- f) Výstupy projektu
- g) Očekávané výsledky
- h) Udržitelnost
- i) Dodatečné informace
- j) Doporučení
- k) Shrnutí

2. Šablona – hodnotící dotazník (příloha č. 4):

- a) Vedení prací na projektu,
- b) Dokumentace,
- c) Zainteresované strany,
- d) Lidské zdroje,
- e) Harmonogram,
- f) Financování projektu.

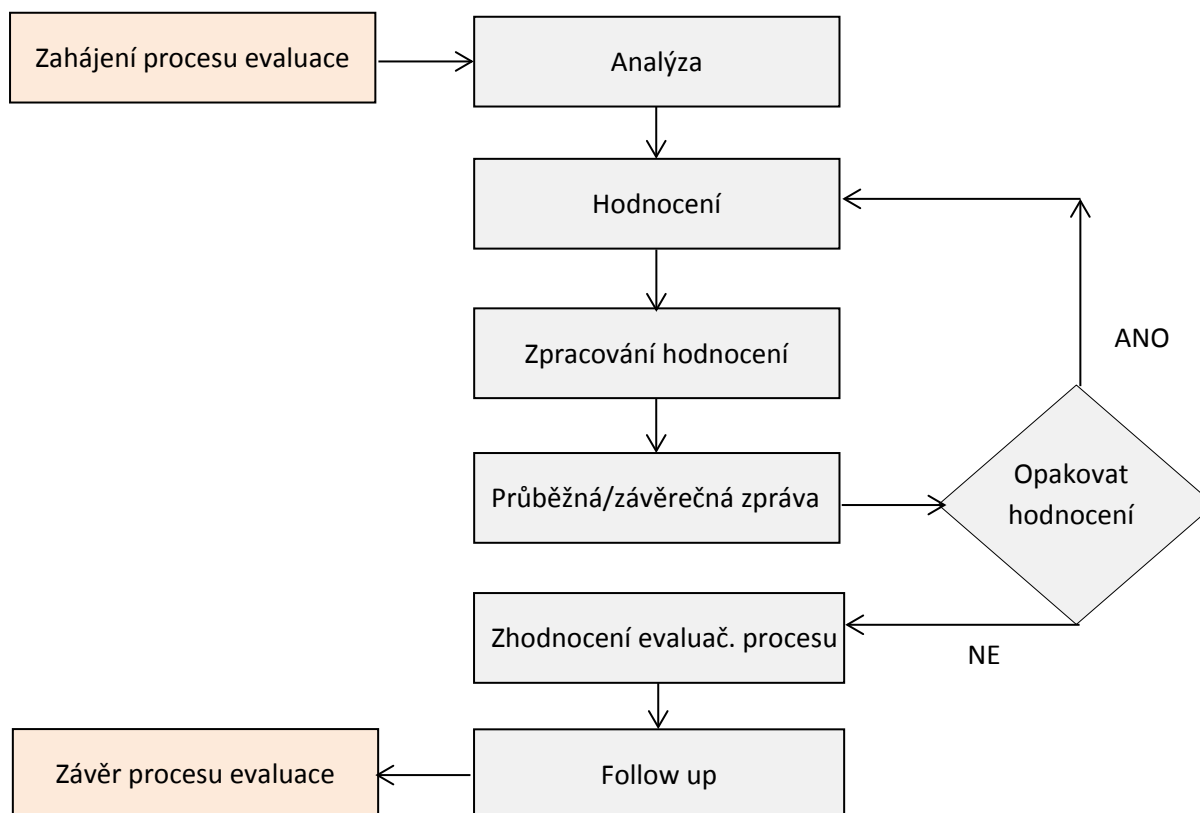


J. Rizika, Návrh procesů evaluace

Oblast	Činnost
Zahájení procesu evaluace	<ol style="list-style-type: none">1. Informace o tom, že projekt projde procesem evaluace2. Seznámení s předmětem evaluace3. Jmenování hodnotitele, resp. jmenování odborného hodnotícího týmu4. Stanovení data zahájení evaluace5. Stanovení postupu evaluace u daného projektu (četnost hodnocení,...)
Analýza	<ol style="list-style-type: none">1. Analýza současného stavu - konstatování aktuálního stavu a specifikace potřeb a požadavků2. Definice cílového stavu - Stanovení cíle evaluace
Hodnocení	<ol style="list-style-type: none">1. Předložení a vyplnění hodnotícího dotazníku2. Pohovor - individuální3. Diskuse - skupinová
Zpracování hodnocení	<ol style="list-style-type: none">1. Zpracování hodnotících dotazníků2. Zpracování výsledků pohovorů3. Zpracování skupinové diskuse
Průběžná/závěrečná zpráva	<ol style="list-style-type: none">1. Sumarizace poznatků do průběžné/závěrečné zprávy2. Zpracování průběžné/závěrečné zprávy
Zhodnocení evaluačního procesu a implementace	<ol style="list-style-type: none">1. Analýza výstupů procesu evaluace2. Doporučení3. Implementace doporučení
Follow up	<ol style="list-style-type: none">1. Sledování pokroku projektu
Závěr procesu evaluace	<ol style="list-style-type: none">1. Ukončení



K. Grafické znázornění



IV. TESTOVÁNÍ PROCESU EVALUACE

Součástí zavádění procesu evaluace je testování (zkušební provoz) procesu evaluace.

Cílem testování je ověřit, zda:

1. cílová skupina se ztotožnila se zavedením procesu evaluace projektů,
2. předložené hodnotící dotazníky jsou smysluplné, hodnotově využitelné,
3. bude dodržen požadavek minimálního zatížení vedoucích pracovníků při procesu evaluace,
4. je správně nastavena metodika procesu evaluace projektů,
5. dojde k lepšímu řízení a úspěšnějšímu naplnění plánovaných cílů projektů,
6. bude dodržen požadavek většího důrazu na plnění schválených kritérií projektu (čas, náklady, cíle, přínosy),
7. bude dodržen požadavek většího důrazu na způsob práce s riziky a otevřenými body,
8. bude dodržen požadavek většího důrazu na klíčové aktivity - Při hodnocení se zaměřit na klíčové aktivity, jejich popis a zhodnotit naplňování těchto aktivit,
9. bude možné zajistit souslednost mezi hodnocením plnění jednotlivých aktivit a hodnocením realizace projektu.

Výsledkem bude zpráva o průběhu testování procesu evaluace, která bude výstupem projektu Projektová kancelář v2.



V. ÚPRAVY

Testování má i další přínos a to předejít možným chybám, které při zpracování návrhu procesu evaluace nejsou patrné. Na základě získaných poznatků při testování a nových zkušeností rozhodne řídicí výbor o úpravách, resp. změnách v návrhu procesu evaluace projektů.

VI. ZAVEDENÍ STANDARDŮ EVALUACE PROJEKTŮ

Cílem procesu evaluace projektů je zavést na MF ČR standardy evaluace procesů projektů a průběžně provádět evaluaci jednotlivých projektů. Předpokládáme, že to povede ke zvýšení úrovně řízení projektů, dodržování určitých pravidel, zásad a norem.

Navržené standardy procesu evaluace projektů budou zpracovány jako součást směrnice č. 8/2018 o řízení projektů realizovaných MF.

Dodatek ke směrnici č. 8/2018 o řízení projektů realizovaných MF projde nejprve vnitřním připomínkovým řízením na MF ČR. Po zpracování připomínek bude dodatek předložen na poradu vedení ke schválení. Gestorem bude ustanoven Garant projektového řízení (oddělení 7001 Strategické a projektové řízení ICT).

Ta bude dohlížet, aby:

1. jednotlivé projekty procházely evaluací,
2. byly dodržovány závěry a doporučení evaluace,
3. byly splněny všechny podmínky a předpoklady ke zvýšení úrovně projektového řízení.



Příloha č. 1

	DOTAZ	ODPOVĚĎ		
		Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR	Ministerstvo místního rozvoje ČR	Ministerstvo vnitra ČR
1	Je evaluace součástí metodiky, směrnice?	Součástí metodik a směrnic evaluace je (např. Evaluační plán OPZ), většinou se však týkají evaluace „shora“ (z pozice řídicího orgánu pro evaluaci celých programů). Pro projekty závazná pravidla jsou v podstatě jen v Obecné části pravidel pro žadatele a příjemce v rámci OPZ. V rámci interních směrnic (např. Metodika projektového řízení MPSV) ji nijak významně zakotvenou nemáme.	Pokud je tím myšlena evaluace projektů z pohledu vyhodnocení kvality řízení projektu a kvality výstupů, pak ano, evaluace je součástí Metodiky PŘ.	ANO
2	Je povinná pro všechny projekty?	ANO	Zatím jsme nenastavili povinnost evaluace. V tuto chvíli nám je doporučeno, neřešit vše vyhodnocením na konci projektu, ale průběžným zapisováním poznatků a doporučení.	ANO
3	Pokud ne, pro jaké je povinná?	Evaluace je povinná pouze pro ty projekty, kde je uvedena povinnost evaluace přímo ve výzvě. Zařazovali jsme ji však i v dalších projektech nadto - buď na základě dohody a doporučení řídicího orgánu (u projektů s rozpočtem nad 50 mil.) či na základě rozhodnutí o zařazení ze strany zástupců projektu, pokud v její realizaci viděli přínos.	Zatím pro žádné. Viz odpověď výše.	NERELEVANTNÍ
4	Komu reportujete výsledky evaluace?	Výsledky evaluace slouží jednak osobám, jež si evaluaci zadávali či jsou součástí evaluovaného projektu (tj. zástupci projektu a další potenciální zúčastněné osoby, pro které by výstupy evaluace mohly mít smysl), dále výsledky evaluace využívá evaluátor Hlavní projektové kanceláře (HPK) a dále jdou k rukám ŘO oddělení evaluací, kteří s výstupy dále pracují (v rámci evaluací celých investičních priorit, programu,...).	Vedení MMR – porada ministryně	Vedení projektové kanceláře, vedení projektu, v případě identifikace závažných rizik vedení resortu



5	Pokud evaluaci neprovádíte, plánujete ji?	Evaluace je u nás zařazena na větším množství projektů. Většina se bude realizovat externě (prostřednictvím externího dodavatele), některé realizujeme ve spolupráci s ŘO-oddělením evaluací interně („provádíme“ si ji v rámci MPSV sami). Některé evaluace jsou již v procesu „provádění“, u některých jsme zatím v procesu „plánování“.	V rozsahu evaluace ke každému projektu ji neplánujeme. Spíše chceme využít náš ELIT (IT nástroj) k vyhodnocení silných a slabých stránek a doporučení pro příště.	NERELEVANTNÍ
6	Jak zjišťujete skutečné potřeby pro evaluaci projektů na ministerstvu?	Informace máme jednak shora od řídicího orgánu odd. evaluací (dle potřeb, daných evaluací celých IP, programů,...), jednak z úrovně samotných projektů - na základě diskuzí o zařazení a nastavení evaluace se zástupci projektu (odborný garant, potažmo projektový manažer) spolu s evaluátorem Hlavní projektové kanceláře a ŘO odd. evaluací ke každému konkrétnímu projektu.	Co tím je myšleno? Všechny projekty na MMR má projektová kancelář v evidenci. Potřeby pro evaluaci nezjišťujeme – to se týká ukončených projektů, a o těch víme.	Evaluace je prováděna v pravidelných cyklech



Příloha č. 2 POTŘEBY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ V PROCESU EVALUACE PROJEKTŮ

Níže uvedené otázky jsou určené pro řídicí pracovníky příslušné sekce (NM,ŘO, VO).

Cílem je zjistit potřeby řídicích pracovníků v otázce hodnocení řízení projektů.

Otázky:	Odpověď (ANO/NE) nebo textově
1) Jsou změny ve vaší sekci, odboru, oddělení řízeny projektově?	<input type="text"/>
2) Pokud > ANO <, jakým způsobem probíhá hodnocení jednotlivých projektů?	<input type="text"/>
3) Pokud > NE <, uveďte, proč změny projektově neřídíte?	<input type="text"/>
4) V případě odpovědi > ANO i NE < uveďte, a) které změny řídíte projektově.	<input type="text"/>
b) které změny neřídíte projektově.	<input type="text"/>
5) Využíváte metodiku a směrnici řízení projektu realizovanou na MF?	<input type="text"/>
6) Spolupracujete s projektovou kanceláří (PK)?	<input type="text"/>
7) Kolik projektů v současnosti připravujete?	<input type="text"/>
8) Kolik projektů v současnosti realizujete?	<input type="text"/>
9) Požadujete způsob současného hodnocení za dostačující?	<input type="text"/>
10) Pokud ne, uveďte, co Vám v současnosti pro hodnocení průběhu a ukončení projektu chybí.	<input type="text"/>
11) Uveďte, jakým způsobem projekt hodnotíte?	<input type="text"/>
12) Uveďte, jakým způsobem hodnocení projektu zaznamenáváte?	<input type="text"/>
13) Komu jsou závěry (výstupy) hodnocení určené (např. sponzor, NM, ŘO, VSO, VO)?	<input type="text"/>
14) Používáte výstupy hodnocení pro další řízení projektů?	<input type="text"/>
15) Pracujete s opatřeními vzniklými z hodnocení?	<input type="text"/>



Příloha č. 3 – PRŮBĚŽNÁ/ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Průběžná/závěrečná zpráva
Název projektu
Členové řídicího výboru
Členové projektového týmu
Zapojení a kompetence účastníků projektu
Aktivity projektu
Výstupy projektu
Očekávané výsledky
Udržitelnost
Dodatečné informace
Doporučení
Shrnutí



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projektová kancelář v.2
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0001940





Příloha č. 4 – HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK

Hodnocený projekt:	
Projektový manažer:	
Ředitel projektu:	
Hodnocená fáze:	
Důvod hodnocení:	

HODNOTÍCÍ STUPNICE:

1	Splněno
2	Částečně splněno
3	Nesplněno
4	Zatím není relevantní
5	Nerelevantní v tomto projektu

ID	Oblast	P.č.	Popis	Hodn ocení	Popis nálezu	Navržené nápravné opatření
A	Vedení prací na projektu	1	Jsou nastaveny role a odpovědnosti v projektu správně?	1		
		2	Jsou změny projektu dostatečně řízeny, dokumentovány, schvalovány?	2		
		3	Je postupováno v souladu s metodikou projektového řízení MF ČR?	1		
		4	Jsou případné odchylky od metodiky popsány a předem schváleny řídicím výborem projektu?	1		
B	Dokumentace	1	Je nastavená a dodržována jmenná konvence souborů?	1		
		2	Jsou ukládány zdrojové soubory všech vytvářených dokumentů ukládány do doporučené struktury adresářů úložiště?	2		
		3	Jsou využívány šablony PK ke všem dokumentům, pro které existují?	2		
		4	Jsou všechny dokumenty řízeny?	1		
C	Zainteresované strany	1	Jsou identifikovány všechny zainteresované strany a osoby (okruhy osob) i vně resortu?	1		
D	Lidské zdroje	1	Mají všechny role v rámci projektu popsány svoji roli a odpovědnosti?	2		
		2	Všechny LZ převzaly jmenovací dekrety?	1		
		3	Mají LZ v projektu dostatečné zkušenosti?	3		
		4	LZ mají zástupy v případě neúčasti delší než 3 dny?	1		
		5	Jsou LZ uvolňováni z liniových aktivit?	1		
		6	Jsou dodavatelé aktivní součástí projektu?	2		
E	Harmonogram	1	Je vypracován a schválen harmonogram projektu (podrobný na nejbližší fázi, rámcový do konce projektu)?	1		
		2	Je harmonogram projektu pravidelně aktualizován?	1		



		3	Mají aktivity v harmonogramu definovány předchůdce a návaznosti?	2		
		4	Mají jednotlivé úkoly v harmonogramu definované vlastníky?	1		
		5	Jsou jednotlivé výstupu/produkty součástí harmonogramu projektu?	2		
		6	Je sledována kritická cesta projektu?	1		
F	Financování projektu	1	Jsou finanční prostředky řádně narozpočtovány?	1		
		2	Je schválen investiční záměr?	1		
		3	Dodržují se termíny splatnosti faktur?	1		
G	Rizika	1	Má každé riziko určeného vlastníka?	2		
		2	Je registr rizik je pravidelně aktualizován ?	1		

Komentář hodnotitele:	
Vyjádření projektového manažera:	



OTÁZKY DOPLŇUJÍCÍ

ID	Oblast	Popis	Odpověď (ANO/NE)
1	Odborné řízení projektu	Úkoly jsou, resp. byly včas a náležitě plněny?	
2		Dochází k pravidelné kontrole úkolů?	
3	Lidské zdroje	Členové PT splňují požadovanou odbornost?	
4		Členové PT byli dostatečně seznámeni se svými úkoly a jsou schopni je splnit?	
5		V projektu je zajištěna zastupitelnost?	
6		Nedochází k překročení celkové lidské kapacity (výše úvazku je maximálně 1)?	
7	Financování projektu	Jakým způsobem byly stanoveny předpokládané náklady na realizaci i provoz s přihlédnutím k pravidlu 3E	
8	Rizika	Jsou jasně definovány nástroje identifikace, vyhodnocování a řízení rizik?	
9		Je správně vyhodnocena hrozba nebo příležitost?	
10		Je při vzniku rizika dostatečně eliminován dopad na projekt?	
11	Problémy a změny	Je definován způsob schvalování při vzniklé změně nebo problému?	
12		Byly ustanoveny a jsou dodržovány metody a postupy pro řízení problémů a změn?	
13		V případě vzniklých problémů a změn je aktualizován registr problémů a změn?	
14	Komunikační strategie	Je nastaven způsob interní a externí komunikace?	
15		Je náležitě aplikovaná komunikační strategie?	
16	Relevance	Projekt plní stanovené cíle?	
17		Odpovídá potřebám cílových skupin?	
18	Udržitelnost	Projekt generuje takové výstupy, aby byla zachována udržitelnost výstupů?	



Příloha č. 5

PŘEHLEDOVÁ TABULKA EVALUACE PROJEKTŮ

HODNOTÍCÍ
STUPNICE:

- 1 Splněno
- 2 Částečně splněno
- 3 Nesplněno
- 4 Zatím není relevantní
- 5 Nerelevantní v tomto projektu

ID	P.č.	Proje kt 1	Proje kt 2	Proje kt 3	Proje kt 4	Proje kt 5	Proje kt 6	Proje kt 7	Proje kt 8	Proje kt 9	Projekt 10	Proje kt 11	Projekt 12	Proje kt 13	Projekt 14	Projekt 15
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1
	3	2	4	3	4	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	3
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1
	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	1
	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1
	6	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
G	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1



Příloha č. 6 – Dotazník ke zjištění potřeb evaluace v sekci 02

ÚTVAR:	7001	7002	7003	5901	5902	5903	9006	
JMÉNO A PŘÍJMENÍ:	Jiří Svoboda	Martina Malátková	Jan Áčko	Milan Let	Monika Syrovátková	Martin Vánský	Alena Mecová	
P.č.	OTÁZKY							
1)	Jsou změny ve vaší sekci, odboru, oddělení řízeny projektově?	ANO i NE	ANO i NE	ANO i NE	NE	NE	NE	
2)	Pokud > ANO <, jakým způsobem probíhá hodnocení jednotlivých projektů?	Průběžné hodnocení probíhá na společných jednáních s dodavatelem a věcnými garanty dle schválených harmonogramů a funkčních specifikací a na ŘV projektu. Závěrečné hodnocení probíhá na konečném ŘV projektu.		Na základě smlouvy a předávacích (akceptačních) protokolů.				
3)	Pokud > NE <, uveďte, proč změny projektově neřídíte?			Protože se jedná o malé změny, u kterých by projektové řízení zbytečně navyšovalo zanedbatelnou pracnost změny.	Oddělení 5901 zajišťuje rutinní provoz IS	Nedostatek projektových manažerů v rámci sekce, nedostatek personálních kapacit v rámci útvaru	Změny jsou řízeny z úrovně vedení projektu IISSP	Financování ani uzavírání smluv, což je náplní SO 9006, se projektově neřídí.
4)	V případě odpovědi > ANO i NE < uveďte,	Definice projektu je, že projektem není požadavek/změna, která nepřesahuje 6 mil Kč bez DPH/rok; 30 mil bez DPH/5let.						
	a) které změny řídíte projektově.	změny, které mohou ovlivnit cíl projektu	změny, které mohou ovlivnit cíl projektu	změny s významným dopadem na funkcionální systém				
	b) které změny neřídíte projektově.	interní změny oddělení	nevýznamné dílčí změny	ostatní změny				
5)	Využíváte metodiku a směrnici řízení projektu realizovanou na MF?	ANO	ANO	ANO		ANo	NE	
6)	Spolupracujete s projektovou kancelář (PK)?	ANO	ANO	ANO		NE	NE	



ÚTVAR:		7001	7002	7003	5901	5902	5903	9006
JMÉNO A PŘÍJMENÍ:		Jiří Svoboda	Martina Malátková	Jan Áčko	Milan Let	Monika Syrovátková	Martin Vánský	Alena Mecová
7)	Kolik projektů v současnosti připravujete?	4	4	0		1	0	
8)	Kolik projektů v současnosti realizujete?	2	3	3		1	0	
9)	Požadujete způsob současného hodnocení za dostačující?	ANO	ANO	ANO		ANO		
10)	Pokud ne, uveďte, co Vám v současnosti pro hodnocení průběhu a ukončení projektu chybí.	Zpětná vazba od Sponzora a věcně příslušného odboru, pro který byl projekt realizován, který by se měl minimálně v rámci závěrečné zprávy vyjádřit.						
11)	Uveďte, jakým způsobem projekt hodnotíte?	Zpětná vazba od Sponzora a věcně příslušného odboru, pro který byl projekt realizován, který by se měl minimálně v rámci závěrečné zprávy vyjádřit.	kontrola formálních náležitostí, kontrola hodnocení přijatelnosti, věcné hodnocení a analýza rizik	Projekt je hodnocen podle dosažených cílů, stanovených indikátorů a parametrů, dodržení termínů, dodržení bilance zdrojů a potřeb, dodržení vymezeného okruhu činnosti.		pouze v rámci případných eskalací		
12)	Uveďte, jakým způsobem hodnocení projektu zaznamenáváte?	Průběžné hodnocení probíhá na společných jednáních s dodavatelem a věcnými garanty dle schválených harmonogramů a funkčních specifikací a na ŘV projektu. Závěrečné hodnocení probíhá na konečném ŘV projektu zpráva o ukončení projektu	akceptační a předávací protokoly, zápisy z jednání	zápisy z jednání, předávací protokoly, protokoly o testování apod.		zápisy z jednání, zápisy z porad odboru		
13)	Komu jsou závěry (výstupy) hodnocení určené (např. sponzor, NM, ŘO, VSO, VO)?	Sponzorovi, NM, ŘO	sponzor, NM, ŘO	Vedení provozu IISSP, sponzor, NM, ŘO, VSO i VO.		ŘO, NM,		
14)	Používáte výstupy hodnocení pro další řízení projektů?	ANO	ANO	ANO		NE		
15)	Pracujete s opatřeními vzniklými z hodnocení?	ANO	ANO	ANO		NE		
16)	Plánujete nebo realizujete změny týkající se úprav IS s objemem 6 mil.Kč/rok nebo 30 mil.Kč / 5 let?	ANO	ANO	ANO		ANO	ANO	
17)	Vyjmenujte tři stěžejní oblasti, kterých se projekty ve vaší sekci týkají.	legislativní požadavky, strategické řízení ICT, zajištění provozu	vedení spisové služby, kontrola hazardu, řízení státního dluhu	Integrovaný informační systém Státní pokladny (IISSP), Služby bezpečného datového centra pro provoz		obnova infrastruktury, implementace bezpečnostních technologií upgrade	IISSP	



Příloha č. 7

ZÁVĚRY/SHRNUTÍ POTŘEB EVALUACE PROJEKTŮ V SEKCI 02

CÍLOVÁ SKUPINA: SEKCE 02, ODDĚLENÍ O70 a O59

Tabulka zpracovává odpovědi deseti oddělení sekce 02 na otázky týkající se hodnocení projektů.

P.č.	OTÁZKY	VYHODNOCENÍ OTÁZEK
1)	Jsou změny ve vaší sekci, odboru, oddělení řízeny projektově?	ZÁVĚR 40% oddělení odpovědělo ANO i NE. Jedná se o 3 oddělení, která mají na starost rozvoj ICT. 60% oddělení odpovědělo NE. Jedná se o 4 oddělení, která zabezpečují provoz (HW, SW, finance). Odpověď NE byla zdůvodněna tím, že pokud dochází ke změnám, jedná se o malé změny (méně než 6 mil Kč bez DPH/rok; 30 mil Kč bez DPH/5let). Změny, které překračují hranici 6 mil Kč/rok, resp. 30 mil. Kč/5 let musí být projektově řízené. V návaznosti na odpovědi k otázce č.1), byly koncipované i odpovědi u otázek č.2) - č.4).
2)	Pokud > ANO <, jakým způsobem probíhá hodnocení jednotlivých projektů?	
3)	Pokud > NE <, uveďte, proč změny projektově neřídíte?	
4)	V případě odpovědi > ANO i NE < uveďte,	
	a) které změny řídíte projektově.	
	b) které změny neřídíte projektově.	
5)	Využíváte metodiku a směrnici řízení projektu realizovanou na MF?	ZÁVĚR 60% oddělení odpovědělo ANO. 40% oddělení odpovědělo NE nebo neodpovědělo vůbec. Oddělení, která projektově řídí změny, uvedla, že využívají směrnici č. 8/2018 a metodiku řízení projektů.
6)	Spolupracujete s projektovou kanceláří (PK)?	ZÁVĚR 60% oddělení odpovědělo ANO. 40% oddělení odpovědělo NE nebo neodpovědělo vůbec. Ta oddělení, která využívají metodiku a směrnici řízení projektu, taktéž spolupracují s projektovou kanceláří.



7)	Kolik projektů v současnosti připravujete?	ZÁVĚR 40% oddělení uvedlo, že připravuje 1 a více projektů. 1 oddělení uvedlo počet 1, 2 oddělení uvedla 8 připravovaných projektů. Celkový počet připravovaných projektů je 9. 60% oddělení neuvedlo žádný připravovaný projekt.
8)	Kolik projektů v současnosti realizujete?	ZÁVĚR 60% oddělení uvedlo, že realizuje 1 projekt. Celkový počet realizovaných projektů je 9. 40% oddělení neuvedlo žádný realizovaný projekt.
9)	Považujete způsob současného hodnocení za dostačující?	ZÁVĚR 60% oddělení uvedlo, že způsob současného hodnocení považují za dostatečný. 40% oddělení neuvedlo žádnou odpověď.
10)	Pokud ne, uveďte, co Vám v současnosti pro hodnocení průběhu a ukončení projektu chybí.	ZÁVĚR 90% oddělení se k otázce nevyjádřilo. 10% oddělení, tj. 1 oddělení by přivítalo větší zapojení sponzora a věcně příslušného odboru. Očekává rozsáhlejší vyjádření např. při závěrečné zprávě.
11)	Uveďte, jakým způsobem projekt hodnotíte?	ZÁVĚR Otázka ukázala rozdílný pohled na hodnocení projektů. 40% oddělení, tj. 3 oddělení uvedlo, že projekt nehodnotí. Nebo se k dané otázce nevyjádřila. 60% oddělení, tj. 4 oddělení uvedla, že projekt hodnotí průběžně na poradách řídicího výboru nebo pracovního týmu.
12)	Uveďte, jakým způsobem hodnocení projektu zaznamenáváte?	ZÁVĚR Otázka ukázala rozdílný pohled na hodnocení projektů. 60% oddělení, tj. 4 oddělení uvedlo, že výstupy z hodnocení zaznamenávají v zápisech z jednání, v předávacích protokolech a závěrečných zprávách. 40% oddělení, tj. 3 oddělení si nic nezaznamenávají nebo neodpovědělo.
13)	Komu jsou závěry (výstupy) hodnocení určené (např. sponzor, NM, ŘO, VSO, VO)?	ZÁVĚR Otázka ukázala rozdílný pohled na způsob předávání závěrů hodnocení projektů. 60% oddělení, tj. 4 oddělení uvedlo, že realizují hodnocení projektu a závěry z hodnocení předávají sponzorovi, ŘV, NM a ŘO. 40% oddělení, tj. 3 oddělení se k otázce nevyjádřilo nebo odpovědělo NE.
14)	Používáte výstupy hodnocení pro další řízení projektů?	ZÁVĚR Otázka ukázala rozdílný přístup k využívání výstupů hodnocení projektů. 40% oddělení, tj. 3 oddělení deklarovalo, že používají výstupy hodnocení pro další řízení projektů. 60% oddělení, tj. 4 oddělení se k otázce nevyjádřilo nebo odpovědělo NE.
15)	Pracujete s opatřeními vzniklými z hodnocení?	ZÁVĚR 40% oddělení, tj. 4 oddělení uvedlo, že pracuje s opatřeními vzniklými z hodnocení. 60% oddělení, tj. 3 oddělení se k otázce nevyjádřilo nebo odpovědělo NE.
16)	Plánujete nebo realizujete změny týkající se úprav IS s objemem 6 mil.Kč/rok nebo 30 mil.Kč / 5 let?	ZÁVĚR 70% oddělení, tj. 5 oddělení uvedlo, že plánují nebo realizují změny týkající se úprav IS s objemem 6 mil.Kč/rok nebo 30 mil.Kč / 5 let. 30% oddělení, tj. 2 oddělení se k otázce nevyjádřilo nebo odpovědělo NE.