Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016258 - SMARTERadmin

Žadatel: Technologická agentura ČR

Skupina kritérií (max. počet bodů)	Název kritéria (max. počet bodů)	Hlavní otázka	Slovní deskriptor	Slovní komentář
Potřebnost (35)	1 Vymezení problému a cílové skupiny (35)	Zaměřuje se projekt na problém/nedostatky, který/které je skutečně potřebné řešit a je cílová skupina adekvátní náplni projektu?	Dobré	Žadatel uvedl podrobnější popis stávajícího systému fungování TA ČR po jejím pověření implementací dotačních programů dalších rezortů v příloze Doložení potřebnosti projektu, kde uvedl také současnou strukturu „strategických dokumentů" včetně jejich stručného obsahu. Zároveň v příloze popsal problémy vyplývající ze současné podoby uvedených dokumentů, nicméně popsané problémy jsou z velké části na úrovni operativní, nikoli strategické (chybějící formalizovaný systém change managementu; nízká míra rozvoje informačních systémů neumožňující adekvátní práci s datovou základnou a nezakotvení průřezových agend), čemuž odpovídá také přehled plánovaných nových dokumentů (z velké části se jedná o dokumenty/směrnice/metodiky/provozní řád upravující interní fungování organizace, nikoli strategické směřování organizace jako takové). Část plánovaných směrnic žadatel díky velmi zběžnému popisu dopadů současného stavu dokumentů není schopen v současnosti identifikovat, přesto je započítává do indikátorů. Cílové skupiny projektu jsou vybrány vhodně a jsou dostatečně konkrétně popsány, zvláště v příloze. Zapojení cílové skupiny v rozsahu 25 zaměstnanců do přípravy a realizace projektu je uvedeno v příloze Zapojení cílových skupin do přípravné fáze projektu, kde žadatel popsal specifické parametry implementace programů externích subjektů prostřednictvím TA ČR. Vymezení problému je na relativně dobré úrovni. Žadatel vhodně vysvětluje svůj kontext a klíčové okolnosti aktuální situace organice a byl schopen je uvést do srozumitelného kontextu. Nicméně zcela chybí odůvodnění, proč proces strategického řízení a plánování nebyl dosud interně nastaven a implementován, jestliže zároveň je v organizaci příprava strategií je procesně podchycena vnitřním předpisem - MET-03 Metodika přípravy strategických dokumentů (možnost zpracování nových strategických dokumentu a jejich neimplementace do praxe, tedy opakování současného stavu, není uvedeno ani mezi riziky projektu). Spíše jen nepodstatnou formální výtkou je absence kvantifikace těch CS označovaných jako externí, z hlediska logiky projektu to není podstatné. Ze stromu problémů je patrná dobrá orientace na klienta, neboť bez schopnosti reflektovat změny organizace z jeho pohledu je nejisté, že dojde k užitečným organizačním změnám. Projektu by výrazně napomohlo jasné ukotvení v literatuře odpovídající současnému stavu lidského poznání v oblasti řízení veřejné správy na mezinárodní úrovni. Pokud se žadatel chápe jako progresivní součást veřejné správy a chce-li se adaptovat na „Society 4.0", měl by patrně o sobě uvažovat v kontextu Nové syntézy (Bourgon 2017), chce-li poskytovat efektivní, transparentní a profesionální služby bylo by vhodné o nich uvažovat v duchu systémového přístupu (Seddon 2008), který je pro služby typu poskytovatele grantů stručně rozpracován v (Kváča a Kokeš 2018). Pokud to myslí vážně s Change managementem, měl by si uvědomovat limity kombinace racionálně-empirického přístupu (který možná v kombinaci s mocensko-donucovacím chce aplikovat - aneb sestavím malý tým, ten vymyslí změnu a ta se přetaví do předpisů), pro vymezení možných přístupů ke změně lidských systémů a lepší alternativy viz (Quinn a Sonenshein 2008). Strategické řízení by patrně bylo vhodné nejprve jasně uchopit, asi nejaktuálnější práce shrnující přístupy Mulgana, Brysona a dalších je v rukopisu k dispozici jako (Wauters 2019). Myšlenky o (ne)užitečnosti „kvantifikovaných indikátorů" jako nástroje řízení dobře vysvětluje na jejich rozporu s psychologickou self determination theory (Wauters 2013). Tyto rozpory s uznávanými teoriemi motivace jsou obsaženy i v populárně vědecké práci D. Pinka (Pink 2011) (vyšlo i česky jako Pohon). Skutečně aktuální úvahy o vývoji organizací pak i v češtině shrnuje (Laloux 2016). Inspirující mohou být též diskuze ve skupině Next Stage Radicals (2020).
Účelnost (30)	2 Cíle a konzistentnost (intervenční logika) projektu (25)	Je cíl projektu nastaven správně a povedou zvolené klíčové aktivity a jejich výstupy k jeho splnění?	Dobré	Podle žadatele je hlavním cílem projektu zvýšení kvality strategického řízení, změna procesů řízení programů a uchopení horizontálních agend s cílem přispět ke snaze učinit Česko inovačním lídrem do roku 2030. K tomuto cíli uvedl několik dílčích cílů: (1) Zavést metodicky vedené strategické řízení do praxe TA ČR a snížit počet strategických dokumentů a zpřehlednit jejich vzájemné vazby; (2) Změnit organizační a procesní strukturu TA ČR v souladu s rozšiřující se rolí TA ČR na poli poskytování podpory VaVaI a v souvislosti s další fází zralosti organizace a (3) Sjednocení metodického uchopení horizontálních agend. Hlavní cíl odpovídá formulaci změny očekávané díky realizaci projektu, která je srozumitelná zejména v kontextu stromu problému. Žadatel sice rozpracoval v příloze Strom problémů návaznost KA na jednotlivé definované problémy, zde ale sám uvádí, že pouze část KA je zaměřena na strategické řízení organizace (viz levá část v části uvádějící problémy), ostatní problémy na uvedené v pravé části se týkají operativního řízení organizace, proto také žadatel není schopen k danému problému jednoznačně přiřadit příslušnou KA a uvádí tam rozsah aktivit. Cíle jsou proto formulovány na dvou problematických úrovních, z nichž ani jedna není ideální. Na první úrovni jde o velmi vágní výroky typu "zvýšení kvality strategického řízení" nebo "změna procesů řízení". Obecně je na úrovni hlavních cílů akcentováno, že cílem je změna, jako by změna byla pozitivní sama o sobě. Popis cílového stavu, který změna přinese, je jen částečně patrný z popisu očekávaných změn. Na druhé úrovni jde pak o formulace odpovídající samotnému provedení aktivit. Jasný a konkrétní popis očekávaných projevů provedení aktivit na chod organizace a na rozhraní TAČR-klienti částečně chybí, stejně jako konkrétní popis současného stavu.
	3 Způsob ověření dosažení cíle projektu (5)	Jak vhodný způsob pro ověření dosažení cíle žadatel v projektu nastavil?	Dostatečné	Projektová žádost je částečně slabá v oblasti způsobu ověření cílů, kde chybí jasný popis evaluačních mechanismů. Svým způsobem tak nad triviální úroveň ověření počtu výstupů nevíme, jak se pozná, že se daří např. "zvýšení kvality strategického řízení". Očekávané změny jsou operacionalizovány zpravidla jen na úrovni výstupů aktivit a chybí konkrétní popis současného stavu těchto oblastí. Vzhledem k nevhodné formulaci cíle na úrovni obecných proklamací o změně strategického směřování v období další fáze růstu agentury TA ČR (jaké je v současnosti?; platná Koncepce rozvoje TA ČR na roky 2016-2025 formuluje v kapitole 4 celkem 6 principů strategického směřování TA a žadatel nijak nespecifikoval, který z principů zastaral nebo jaký postrádá) a zvýšení kvality strategického řízení (jaká je tato kvalita v současnosti a jak ji měřit?). Vzhledem k chybějícímu popisu současného stavu (podle žadatele nevyhovujícího) stavu bude pro žadatele obtížné objektivně ověřit změny vyvolané plánovanými klíčovými aktivitami, dílčí ověření v podobě 5 hvězdiček v úrovni otevřenosti dat či počtu návštěvníků informačního systému nic nevypovídá o kvalitě strategického řízení TA. Jediný měřitelný údaj v projektu je tak hodnota indikátorů. Formulace cíle je nejasná a nastavenými prostředky ji lze ověřit pouze velmi obtížně.
Efektivnost a hospodárnost (20)	4 Efektivita projektu, rozpočet (15)	S ohledem na plánované a potřebné výstupy je navrženo efektivní a hospodárné použití zdrojů?	Dostatečné	Celkové náklady projektu jsou vyčísleny na 37 828 tis. Kč. Kromě rozpočtu uvedeného v projektové žádosti žadatel doložil několik příloh upřesňujících rozpočtované částky (Rozpis osobních nákladů, Rozpis služeb, Zapojení RT v aktivitách). Strukturálně je rozpočet jednoduchý, obsahuje pouze osobní náklady, nákup 16 ks notebooků a nákup služeb. Hlavním problémem rozpočtu v uvedené podobě je jeho minimální provázanost v konkrétními činnostmi, které mají jednotliví členové týmu vykonávat v průběhu jednotlivých KA, a to i přes informace obsažené v příloze Popis pracovních pozic v realizačním týmu. V příloze Rozpis osobních nákladů žadatel sice formálně uvedl u jednotlivých členů týmu podíl úvazku na jednotlivé KA v jednotlivých letech a v příloze Zapojení RT v aktivitách rozepsal zapojení jednotlivých členů RT v jednotlivých KA s uvedením úvazku v jednotlivých letech realizace projektu. Vzhledem k tomu, že žadatel neuvedl nikde v žádosti ani přílohách odhad časové náročnosti realizace jednotlivých dílčích činností v rámci jednotlivých KA - např. KA01 zaměřená na odstranění hlavního problému žadatele, tedy absenci odpovídajícího strategického řízení, trvá pouze 6 měsíců s nároky 3,9 úvazku, a v KA02 žadatel vyčlenil na testování vnitřního předpisu pro strategické řízení 0,9 úvazku po dobu 24 měsíců (tj. 3 456 pracovních hodin) a zavedení tohoto předpisu vyžaduje dokonce 2,4 úvazku na 6 měsíců (tj. 2 304 pracovních hodin). Nejvýraznější se tento nedostatek projevuje u KA04 zaměřené na přípravu a zavádění vnitřních směrnic žadatele, kde žadatel na analýzu administrace veřejných soutěží, zvýšení kvality návrhů projektů a souvisejících směrnic a jejich testování žadatel po dobu 24 měsíců vyčlenil 8,1 úvazku (tj. celkem 31 104 pracovních hodin čili 64,8 hodiny denně po dobu dvou let) a na implementaci jejich finální podoby vyčlenil celkem 6,3 úvazku na 6 měsíců (tj. 6 048 pracovních hodin celkem; 50,2 hodiny denně). Přitom hodinově je možno v příloze Zapojení RT v jednotlivých aktivitách jednoznačně identifikovat pouze personální nároky na plánované vzdělávání v rámci KA04 a KA06 (u KA02 nelze úvazek jednoznačně odlišit, u ostatních KA vzdělávání není uvedeno), kde na celkem 18 hodin vzdělávání (viz žádost o podporu, s. 31) uvedl celkový úvazek minimálně ve výši 3,05 (u některých zapojených členů RT není přes jejich zapojení do vzdělávání úvazek na vzdělávání specifikován). Na jednu hodinu vzdělávání tak připadá 128 hodin přípravy v KA06 a 308,5 hodin přípravy v KA06. Podle přílohy Projektový záměr schválený PROP, s. 19 žadatel že považuje realizaci projektových aktivit interními zaměstnanci za efektivnější a hospodárnější a že předpokládá, že si nové zaměstnance udrží jako stálé zaměstnance i po skončení projektu. Právě skutečnost, že všechny členy RT zaměstnává na pracovní smlouvu a z celkem 17 jich 15 má mít plný úvazek, tvoří spolu s nadhodnocenými lhůtami pro realizaci některých dílčích činností celý projekt v části personálních nákladů finančně velmi nadhodnocený. Náklady na nakupované služby jsou rozčleněny do jednotlivých KA a jednotlivých let v přílohách Rozpis služeb a Popis KA. U facilitátora lze alespoň rámcově odvodit počty nakupovaných hodin, u nákupu IT poradenských služeb (pol. 1.1.4.5) byla kalkulace hodin doplněna. Žadatel ani v průběhu osobní účasti na jednání hodnotící komise věrohodně nezdůvodnil dobu trvání jednotlivých klíčových aktivit. Proto vzhledem k neodůvodněné výši personálních nákladů způsobené neúměrnou délkou trvání projektu HK požaduje zkrátit dobu realizace projektu o 12 měsíců a ve stejném poměru krátit personální náklady. To znamená krácení přímých nákladů o 9 792 000,00 Kč, to je celkové krácení o 11 750 400,00 Kč. Výše CZV po úpravě je tak 26 078 592,00 Kč (podrobněji viz tabulka v příloze tohoto hodnocení).
	5 Adekvátnost indikátorů (5)	Jak jsou nastaveny cílové hodnoty indikátorů?	Velmi dobré	Indikátory projektu jsou nastaveny v souladu s pravidly výzvy. Z popisu je zřejmé, jak byla stanovena cílová hodnota, a ta odpovídá popisu i charakteru aktivity. Klíčovou roli hraje indikátor 80500 s cílovou hodnotou 19. Je zjevné, zda žadatel správně aplikuje pravidlo bagatelní podpory. Formálně je volba indikátorů přijatelná a případná rizika s nimi spojená jsou na vůli žadatele.
Proveditelnost (15)	6 Způsob zapojení cílové skupiny (5)	Jak adekvátně je cílová skupina zapojena v průběhu projektu?	Dobré	Projekt působí částečně top-down přístupem, není zjevné, zda o projekt CS zaměstnanců (nemluvě o klientech či externích CS) opravdu stojí, nakolik byl s nimi konzultován a jejich názory byly brány v potaz. Informace o zapojení cílové skupiny žadatel kromě žádosti podrobněji popsal v příloze Zapojení cílových skupin do přípravné fáze projektu. Zapojení jak interní cílové skupiny (tedy zaměstnanců TA průřezově napříč TA ČR, kteří jsou zapojeni do klíčových procesů - tedy především zaměstnanci všech sekcí TA ČR na úrovni středního a vyššího managementu) i externí cílové skupiny (tedy zaměstnanců spolupracujících resortů, jejichž programy jsou prostřednictvím TA ČR implementován) je dosti formální, nicméně v uvedené podobě je odpovídající nastavení projektu, reálné zapojení bude záležet na individuální aktivitě jednotlivých členů CS. Zapojení CS je dobře patrné z příloh žádosti a HK oceňuje, že je dostatečná pozornost věnovaná facilitaci a i UX.
	7 Způsob realizace aktivit a jejich návaznost (10)	Jak vhodně byl zvolen způsob realizace aktivit a jejich vzájemná návaznost?	Dostatečné	K žádosti byla doplněna příloha Popis klíčových aktivit projektu. Žadatel přesto není schopen v některých případech vysvětlit, o jaké změny ve strategickém řízení usiluje (a zda jde skutečně o změny na úrovni strategického řízení). KA jsou pak popsány spíše technicky – na úrovni kdo v jakém rozsahu bude vykonávat jakou činnost, ale chybí jakékoliv ukotvení záměnu v odborné literatuře, které by osvětlilo, o co přesně žadatel usiluje a o jaké teorie či praxe svoje úmysly opírá. HK však hodnotí pozitivně pozornost, kterou žadatel věnuje přizpůsobení aktivit projektu potřebám CS a sběr zpětné vazby (facilitace, UX atd). V rámci předloženého projektu žadatel připravil 7 klíčových aktivit, a to KA01 Úprava strategických dokumentů; KA02 Strategické řízení TA ČR; KA02 Strategické řízení TA ČR; KA03 Change management; KA04 Změna vnitřních předpisů; KA05 Otevření informačních systémů měnícím se vnitřním i vnějším požadavkům; KA06 Tvorba metodických, analytických a řídících dokumentů podporujících metodické uchopení horizontálních agend a KA07 Řízení projektu. U každé z KA je uveden souhrnný náklad osobních nákladů a souhrnný úvazek PT doplněný o náklady na nakupované služby. V příloze Popis klíčových aktivit projektu, kde kromě podrobnějšího popisu realizace uvedl v nepraktické podobě harmonogram dílčích činností v rámci KA (z tabulky nelze odvodit délku a časovou náročnost jednotlivých činností), náklady na danou KA a úvazek zabezpečujících členů RT, není možné rozklíčovat jednoznačnou vzájemnou návaznost a dobu trvání jednotlivých dílčích činností. Poněkud podrobněji je možno dílčí činnosti v rámci jednotlivých KA identifikovat v příloze Zapojení RT v aktivitách, kde žadatel uvedl soupis činností, které jsou obsahem jednotlivých KA, a úvazek jednotlivých členů RT v jednotlivých letech vztahujících se k dané činnosti. Právě tato příloha ukazuje časovou předimenzovanost řady činností. Např. v rámci KA04 má proběhnout metodika tvorby programu, která je naplánována na celých 38 měsíců bez jakéhokoli vnitřního členění a zdůvodnění plánované délky. Podobně je tomu u pilotního testování vnitřních předpisů v KA03 (24 měsíců) či úpravy Starfos (38 měsíců) a řady dalších. V předložené podobě ani po úpravách nepodává jasný popis kroků nezbytných pro realizaci projektu tak, aby žadatel dosáhl plánovaných cílů a změn v činnosti organizace, ani dostatek informací k následnému posouzení efektivity zvoleného postupu realizace. Žadatel ani v průběhu osobní účasti na jednání hodnotící komise věrohodně nezdůvodnil dobu trvání jednotlivých klíčových aktivit, proto HK požaduje zkrácení doby realizace projektu o 12 měsíců.
	8 Ověření administrativní, finanční a provozní kapacity žadatele (nebodované)	Má žadatel administrativní, finanční a provozní kapacitu, aby byl schopen plánovaný projekt zajistit v souladu s relevantními pravidly OPZ?	Vyhovuje	Žadatel má dostatečnou finanční, provozní i administrativní kapacitu pro realizaci projektu.

Závěrečný komentář a návrh podmínek pro poskytnutí podpory

Žadatel předložil do výzvy 25 obdobně zaměřený projekt, jakým byly ze strany HK zamítnuté žádosti č. 15514 a 15965. HK proto přistoupila k hodnocení této projektové žádosti se znalostí a v kontextu žádostí minulých. HK proto oceňuje posuny v projektové žádosti, které žadatel provedl a které směřují vhodným směrem, byť jde častěji o odstranění problematických formulací než o doplnění nových nosných částí. Část výhrad HK z minulého hodnocení žadatel odstranil. Obsahem projektu je řešení problémů spojených se strategickým řízením prudce se rozvíjející organizace a nastavení standardů u průřezových (horizontálních) agend v současném portfoliu programů poskytovaných TA ČR s cílem podporovat aplikovaný výzkum, vývoj a inovace "chytřeji", zavedením metodicky vedeného strategického řízení a jeho napojením na vnitřní procesy. Vzhledem k nevhodně formulovanému cíli projektu (zvýšení kvality strategického řízení, změna procesů řízení programů a uchopení horizontálních agend s cílem přispět ke snaze učinit Česko inovačním lídrem do roku 2030) a předloženému popisu KA nelze ověřit, zda je realizací KA žadatel schopen tohoto cíle dosáhnout, navíc je značná část projektu zaměřena na řízení organizace na operační, nikoli strategické úrovni. Z ekonomického hlediska je projekt neodůvodněně drahý, což plyne ze žadatelovy snahy nastavit harmonogram projektu dle nejzazší délky jeho trvání, nikoli podle reálné potřeby jednotlivých dílčích činností uvnitř klíčových aktivit.
Vzhledem k neodůvodněné výši personálních nákladů způsobené neúměrnou délkou trvání projektu HK požaduje zkrátit dobu realizace projektu o 12 měsíců a ve stejném poměru krátit personální náklady. To znamená krácení přímých nákladů o 9 792 000,00 Kč, to je celkové krácení o 11 750 400,00 Kč. Výše CZV po úpravě je tak 26 078 592,00 Kč (podrobněji viz tabulka v příloze tohoto hodnocení).
Literatura citovaná v posudku:
BOURGON, Jocelyne, 2017. The New Synthesis of Public Administration Fieldbook. Kopenhagen: Dansk Psykologisk Forlag. ISBN 978-87-7158-582-7.
KVÁČA, Vladimír a Richard KOKEŠ, 2018. Systems Thinking for European Structural and Investment Funds management?: Guide to process evaluation and lean fund management [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Technical Dossier, no. 5. ISBN 978-92-79-86508-4. Dostupné z: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/filedepot_download/1145/1742
LALOUX, Frederic, 2016. Budoucnost organizací?: Průvodce budováním organizací v 21.století na základě evoluce lidského uvažování. B.m.: Nakladatelství Peoplecomm. ISBN 978-80-87917-29-9.
NEXT STAGE RADICALS, 2020. Next Stage Radicals - Exploring Aloud. Next Stage Radicals - Exploring Aloud [online] [vid. 2020-03-31]. Dostupné z: https://www.nextstageradicals.net/
PINK, Daniel H., 2017. Pohon / Drive - Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! - [online]. B.m.: Anag [vid. 2020-01-20]. ISBN 978-80-7554-104-8. Dostupné z: https://www.kosmas.cz/knihy/239264/pohon-drive-prekvapiva-pravda-o-tom-co-nas-motivuje/
QUINN, Robert E a Scott SONENSHEIN, 2008. Four General Strategies for Changing Human Systems. In: Handbook of Organization Development [online]. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 10. ISBN 978-0-7619-2812-6. Dostupné z: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/17525_Chapter_5.pdf
SEDDON, John, 2008. Systems Thinking in the Public Sector. B.m.: Triarchy Press. ISBN 978-0-9550081-8-4.
WAUTERS, Benedict, 2013. SMART or not: are simple management recipes useful to improve performance in a complex world? A critical reflection based on the experience of the Flemish ESF Agency [online]. 2013. Dostupné z: http://www.latitudeconsulting.eu/images/paper_plo_gent.docx
WAUTERS, Benedict, 2019. Strategic management in the public sector and public policy-making: friend or foe? [online]. B.m.: Public administration and governance network. Dostupné z: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/content/strategic-management-public-sector-and-public-policy-making-friend-or-foe
HK požaduje:
1. Zkrátit dobu realizace projetu o 12 měsíců.
2. Upravit rozpočet projektu dle přílohy věcného hodnocení.

Za podmínky splnění výše uvedených požadavků HK doporučuje projekt k podpoře.
Celkové způsobilé výdaje projektu po požadovaném krácení rozpočtu jsou 26 078 592,00 Kč.

Bodový zisk	68,75
Výsledek věcného hodnocení	Žádost splnila podmínky věcného hodnocení

Datum	**4. 6. 2020**	
Funkce	**Jméno a příjmení**	**Podpis**