

Zápis z účasti zástupců žadatele na jednání HK 03_15_025_B dne 17. 12. 2019 (projekt „SMARTERAdmin“, předkladatel TA ČR)

1. Zahájení a prezentace žadatele TAČR
 2. Jednání hodnotitelů
 3. Dotazy členů komise
-

Ad 1) Zahájení a prezentace žadatele

Jednání za osobní účasti zástupců žadatele bylo zahájeno tajemníkem, přítomní byli seznámeni s časovým harmonogramem – prezentace projektu žadatelem v délce trvání 15 minut, krátká porada hodnotící komise nad doplňujícími dotazy bez přítomnosti zástupců žadatele a 30 minut pro pokládání a zodpovídání dotazů.

Před zahájením prezentace byl časový harmonogram zopakován i zástupcům žadatele, následovala vlastní prezentace. Zástupci žadatele ve své prezentaci představili činnost a způsob fungování své organizace a vývoj, kterým v poslední době prochází, a upozornili, že TA ČR má vytvořen procesní model. Doplnili, že nedílnou součástí všech procesů je evaluace. Poté popsali důvody realizace předkládaného projektu, a to dle jednotlivých částí projektu (cíle, cílovou skupinu, která byla oproti minulé (nedoporučené) žádosti doplněna o stakeholdery, klíčové aktivity, časový harmonogram, rozpočet a monitorovací indikátory). Zdůraznili, že na základě doporučení z předchozího hodnocení se nyní projektová žádost méně soustřeďuje na výstupy a více na realizaci klíčových aktivit vč. rolí realizačního týmu, byla přidána i samostatná klíčová aktivita na řízení projektu. Ke změně došlo i v KA 05, která se věnuje komplexnějšímu popisu IT prostředí, a ne jen vývojářské části. Jednotlivé KA byly podrobně představeny. Prezentace proběhla ve stanoveném časovém limitu, zástupci žadatele během ní výslovně neupozornili na žádné změny oproti předložené projektové žádosti.

Ad 2) Jednání hodnotitelů

V této části se hodnotitelé domluvili na obsahu otázek, které byly následně položeny zástupcům žadatele.

Ad 3) Dotazy členů komise

Člen HK: *Doporučení daná hodnotící komisí při hodnocení předchozí (neúspěšné) žádosti je v rozsáhlém textu aktuální žádosti v některých případech obtížné najít, v prezentaci ale zazněly informace, které projektu dávají logiku a zdůvodňují jeho realizaci, ty však v žádosti uvedeny nejsou. Dotazy tedy budou směřovat k provedeným úpravám a doplnění žádosti.*

Jakým způsobem byla stanovena časová náročnost jednotlivých dílčích činností? Byly doloženy tabulkové přílohy, nejsou však příliš přehledné (příklad KA2).

Zástupce žadatele: *Je nutné vzít ještě v úvahu organizační strukturu, která ovlivňuje postupy v organizaci. Pro strategický dokument je nejprve třeba mít podkladovou analýzu, ideálně s variantním řešením, kterou posoudí výzkumná rada i předsednictvo, a na základě zpětné vazby jsou dokumenty teprve upravovány a opětovně konzultovány. Může se jednat i o proces o délce trvání ½ roku.*

Člen HK: *Tento proces je facilitace, na kterou jsou rozpočtovány prostředky ve výši 50 tis. Kč? Vztahuje se tedy k procesu projednávání vnitřního předpisu na různých úrovních?*

Zástupce žadatele: Ano, při diskusi k řešení problému je někdy obtížné najít kompromisní řešení, je třeba externí neutrální pohled.

Člen HK: Z doloženého časového harmonogramu se ale nepozná, kdy která aktivita končí a kdy začíná další; není zřejmé, kolik času budou dílčí části aktivity trvat, a tedy ani nelze posoudit, zda je stanovený úvazek přiřazené osoby adekvátní. Toto má vazbu i na posouzení hospodárnosti rozpočtu.

Zástupce žadatele: Předpokládali, že zakomponování stakeholderů do popisu realizace klíčových aktivit bude dostačující. Např. dílčí KA testování vnitřních předpisů - probíhají pravidelná jednání vedoucích programových týmů, na kterých je zahájena příprava předpisu, pak by následovalo testování v průběhu 2 let, při kterém by bylo uplatňováno nastavené maticové řízení.

V nově zařazené KA7 je uvedeno, že v projektovém řízení bude postupováno podle metody Prince a podle interní směrnice projektového řízení (je rovněž v rámci projektu navržena k revizi). Posloupnost úkonů, např. na vytváření dokumentu, kterou obsahuje i školení, je: analýza a formulace potřeby – prvotní návrh – konzultace – úpravy – pilotní testování, a teprve na konci projektu bude vydána finální verze dokumentu. Takto jsou koncipovány téměř všechny aktivity.

Při stanovení časové náročnosti bylo vycházeno z benchmarku, jak dlouho průměrně trvá v TA ČR schválení směrnice. Bylo zjištěno, že minimálně ½ roku.

Pokud by to komise považovala za přínosné, má žadatel připraven přehled zapracování jednotlivých doporučení z hodnocení minulé žádosti, je možné je odprezentovat.

Člen HK: Z popisu v žádosti není příliš zřejmá návaznost mezi jednotlivými dílčími podaktivitami – miniprojekty. Jestliže má být výstupem projektu úprava 19 dokumentů, kde ale není příliš jasné provázání s úvazkem pozic z poměrně rozsáhlého týmu, a není ani zřejmé, jak dlouho která dílčí aktivita potrvá, není možné posoudit adekvátnost nárokováného počtu hodin v osobních nákladech.

Zástupce žadatele: Projekt nebude realizován odděleně, ale má být integrální součástí reálného fungování TA ČR; toto je však obtížné popsat do žádosti. I zapojení osob z realizačního týmu bude navázané na právě realizované aktivity. Pokud budou testovány metody strategického řízení včetně metodického uchopení programových týmů, bude řízení primárně navázáno na KA 2 a 3, ale zasáhne i KA 5 a 6.

Nyní návrhy změn přichází od resortů přes programové týmy. KA 2 stanoví, jak se bude s programovými týmy pracovat, KA 3 určuje, jaký bude proces řízení změn, které od programových týmů přichází. Zde by měli být zapojeni zaměstnanci i z dalších oddělení, která mají na starosti jednotlivé části procesního nastavení a propis do vnitřních dokumentů (i mimo projekt), jejich úkolem bude mimo jiné i připomínkování a poskytování zpětné vazby.

Vzdělávání bude průřezové přes všechny KA, protože změny a strategické řízení bez pochopení procesů nebudou fungovat; směřováno bude zejména na střední úroveň managementu.

Vzdělávání v organizaci není formálně ukotveno, je spíše integrální součástí fungování. Např. pravidelně 1 x týdně se konají vzdělávací akce a schůzky pracovních týmů, a i tyto jsou považovány za formu vzdělávání. Není ukotvený ani přenos know-how, proto je využíváno těchto platforem.

Člen HK: Takto podané vysvětlení k procesu tvorby strategických dokumentů i vzdělávání je co se týká procesu logické.

V nyní předložené žádosti jsou nově uvedeny i další skutečnosti (procentní nárůst počtu zaměstnanců, počet soutěží, objem agendy apod.), stále však chybí projektová logika. Např. to, jak byla nyní zástupci žadatele prezentována problematika tvorby strategických dokumentů, nelze ze žádosti vyčíst.

Zástupce žadatele: Byla snaha projektovou žádost přepracovat podle doporučení z předešlého hodnocení, zejména zdůvodnění, proč je projekt realizován. Žadatel neví, jakým způsobem žádost ještě upravit, limitován byl i maximálním přípustným rozsahem textu.

Člen HK: V popisu zdůvodnění je zřejmý pokrok oproti předchozí žádosti, jako problematika se ale jeví formulace cíle a v projektu nastavená intervenční logika. Není jisté, zda projekt aktivitami povede k dosažení cíle, kterým má být „nezbytné zajištění takových rozvojových aktivit základního nastavení Agentury, které umožní adaptaci a pružnou reakci na současné klíčové výzvy“. Měřitelností dosažení tohoto cíle má být, že dojde ke změně 19 metodických pokynů? Změní se ještě něco kromě těchto směrnic? Jak bude ověřeno, že došlo k dosažení stanoveného cíle (viz citace) a prostředky byly vynaloženy efektivně?

Zástupce žadatele: Dosažení cíle se odrazí ve fungování agentury a zvládání změn. Aktuálně hrozí riziko nezvládnutí změn požadovaných resorty. Nulovou variantou bez realizace projektu bude stav, kdy TA ČR bude schopen nabízet pouze to, co aktuálně zvládá. Předpokládaný stav po realizaci projektu je takový, že TA ČR bude mít zavedený systém, který mu umožní požadované změny nejen řízeně analyzovat, metodicky uchopit a procesně zavést, ale i analyzovat, řídit a zpracovávat do vnitřních dokumentů v souladu s nově nastavenou strategií. Tuto strategii je předpokládáno nastavit na dalších 5 let, a to buďto ve smyslu setrvání na současných modelech, nebo nově s nabízením variantních řešení, popř. možnosti operativního řešení dalších požadavků.

Neexistence strategie je považována za jednu z příčin problémů, které mají být projektem řešeny. Potenciálním rizikovým faktorem je, že ze strany vlády mohou přijít další požadavky. Pokud bude ve strategii TA ČR přesně stanoveno, jak jsou jeho procesy nastavené, může strategii používat jako argument při vyjednávání o reálnosti převzetí dalších programů. Stávající strategie není možné považovat za oporu.

Člen HK: Pokud si instituce vytvoří strategii, musí mít stanovenou i metriku, podle které posoudí, že se jí řídí. Jak se v TA ČR po změně 19 směrnic změní, že se blíží stavu, ke kterému chtějí směřovat?

Zástupce žadatele: Tento stav by neměl být hodnocen číselnými indikátory, ale spíše „pocitovým indikátorem“. Známkou toho, že projekt dopadl dobře, bude to, že TA ČR je schopná realizovat požadované (jakékoliv) změny tak, že na to má předepsaný proces, dokáže stanovit, co všechno změna zasáhne, jak dlouho bude realizace změny trvat a jaký bude výstup, a to vč. auditní stopy. Tomuto nastavení neodpovídají žádné aktuálně platné interní předpisy, protože tyto byly vytvářeny na stav, kdy si všechny programy vytvářela pouze TA a vnější vstupy tedy byly minimální. Za důkaz o přínosu projektu bude považováno i to, že návrhy na změny v procesech budou přicházet i zevnitř organizace, jako důsledek vzdělávání, s cílem zvýšit efektivitu vlastní práce.

Na úrovni vnitřních dokumentů se úspěšnost projektu pozná i tak, že při nabídce služeb bude TA schopna říci, jak se případné změny propisují do vnitřních dokumentů, protože podle toho jsou změny řízeny.

Mohou být dvě varianty nabídek – nabídka pouze jedné varianty s garancí toho, že program bude dobře řízen, protože procesy jsou dané ve směrnících, nebo rozšířená nabídka s tím, že je možné zapracovat i nový požadavek a implementovat ho do vnitřních předpisů a i do informačního systému, protože TA ČR má zpracovaný changemanagement.

Situace se bude promítat zároveň i do praxe – existují zásobníky požadavků, které se průběžně analyzují. Pokud nebude fungovat changemanagement, může se stát, že se zásobník zacpe požadavky, protože TA nebude vědět, jak je v současném procesním modelu řešit. Toto by bylo možné považovat za kvantifikační ukazatel. Pokud by průběžné a plynulé řešení požadavků nefungovalo, bylo by nutné provést změnu vnitřních předpisů.

V současné době je požadavků velké množství. Je třeba je propsat do dokumentů a provést selekci dle proveditelnosti a potřebnosti.

Člen HK: *Na základě zde řečeného by hodnotící komisi v posuzování zřejmě pomohla struktura upravovaných směrnic, ta však přílohou žádosti není, směrnice nejsou v žádosti ani vyjmenované.*

Zástupce žadatele: *Směrnice určené k úpravě nejsou v žádosti vyjmenované proto, že jako prvotní je plánována analýza toho, kam procesy, které dosud nejsou popsány, vstupují. Dalším důvodem je, že teprve v projektu bude volen nástroj pro strategické řízení. Až poté bude známa šíře dokladů, v indikátorech je stanoveno minimum dokumentů, u kterého je již nyní zřejmé, že úpravami bude zasaženo.*

Do žádosti nebyly seznamy vnitřních směrnic uváděny záměrně, účelem projektu není rozšiřovat již tak dost rozsáhlý systém interní dokumentace. Tato dokumentace je dohledatelná u veřejně přístupného procesního modelu TA ČR.

Člen HK: *Veškeré interní směrnice jsou veřejné? I ty, které budou v projektu upravovány?*

Zástupce žadatele: *Existují interní dokumenty, které veřejné nejsou, ale zveřejněných je 90 %, a to i z důvodu, že interními dokumenty TA ČR se řídí i příjemci její podpory.*

Při posuzování klíčových aktivit projektu je třeba vzít v úvahu i časové hledisko. Jako příklad lze uvést evaluace - aktuálně platná směrnice je nastavena pouze na evaluace prováděné TA, podle usnesení vlády však musí evaluace svých programů provádět sám resort. Ten však není schopen ji zajistit bez datových podkladů od TA. Požadavek na data je ale nutné dát již na samém počátku výzvy.

Řešení takového problému by mělo být součástí KA 1 předkládaného projektu, neboť se jedná o součást strategie - rozhodnutí, do jaké míry může TA vycházet resortům vstříc. Vše musí být navíc vyřešeno včas, i z technických důvodů (např. zadáním požadavků až na úrovni jednotlivých přihlášek), aby v případě, že se resort rozhodne požadovat data, je TA měla k dispozici. Řešení technických požadavků by navíc mělo předcházet zařazení popisu procesu sběru dat do vnitřních předpisů.

Předkladatel konstatuje, že si je vědom toho, že vzájemné provázání procesního modelu, který je zveřejněn, a vnitřních dokumentů, které jsou rovněž zveřejněny, ale jsou v některých případech velmi obsáhlé, může být pro nezaujatého pozorovatele z důvodu složitosti procesů TA ČR obtížně pochopitelné.

Po uplynutí stanovených 30 minut byla diskuze ukončena.
