

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0015965 - SMARTERadmin

Žadatel: TA 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	Zaměřuje se projekt na problém/nedostatk, který/teré je skutečně potřebné řešit a je cílová skupina adekvátní náplni projektu?	Dostatečné	Vymezení problému je problematické. Žadatel vhodně vysvětluje svůj kontext a některé klíčové okolnosti aktuální situace organice, avšak vymezení problému zůstává poměrně implicitní, nějakým způsobem souvisejícím se strategickým řízením, a je akcentována spíše absence určitých nástrojů než srozumitelné a detailně vysvětleny projevy daného problému na chod organizace a především z pohledu uživatelů služeb TAČR. Žadatel samotný pojem strategického řízení pro jeho organizaci jasně nedefinuje, natož aby tento pojem užíval ve smyslu aktuálních vymezení. Chybí tedy jasné vymezení problému na úrovni adekvátní projektu a výzvě, tedy na úrovni vysvětlení konkrétních problémů chodu organizace a budoucích výzev, se kterými se bude muset vypořádat, a to ideálně i z pohledu jeho klientů. Cílové skupiny projektu jsou vybrány vhodně, ale nejsou dostatečně konkrétně popsány, zejména uživatelé služeb (resorty), neboť bez jasné orientace na klienta a bez schopnosti reflektovat změny organizace z jeho pohledu, je nejisté, že dojde k užitečným organizačním změnám. Žadatel část z výše uvedeného objasnil v rámci osobní účasti na hodnotící komisi.
Účelnost (30)	2 Cíle a konzistentnost (intervenční logika) projektu (25)	Je cíl projektu nastaven správně a povedou zvolené klíčové aktivity a jejich výstup k jeho splnění?	Dostatečné	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 VaVal a v souvislosti s další fází zralosti organizace a (3) Sjedenoci metodického uchopení horizontálních agend. Hlavní cíl odpovídá formulaci změny očekávané díky realizaci projektu, nicméně z popisu v žádosti nelze odvodit, podle kterých standardů bude žadatel dosažení kvality strategického řízení posuzovat a jaká je kvalita podle těchto standardů nyní. Cíle a očekávané změny jsou 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, nicméně chybí popis cílového stavu, který změna přinese. 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 chybí, stejně jako konkrétní popis současného stavu. Není jasné, zda žadatel uvažoval o variantních řešeních a není tak ani zdůvodněná volba aktivit. Práce s riziky v rámci projektu je na přijatelné úrovni. Kromě toho, že cíle formulované žadatelem nesplňují požadavky na měřitelnost a ověřitelnost cíle, vykazuje projekt také závažné rozpory v oblasti intervenční logiky. Žadatel část z výše uvedeného objasnil v rámci osobní účasti na hodnotící komisi.
	3 Způsob ověření dosažení cíle projektu	Jak vhodný způsob pro ověření dosažení cíle žadatel v projektu nastavil?	Dostatečné	Projektová žádost je slabá i v oblasti způsobu ověření cílů. 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. Neznám-li současnou kvalitu, jak mohu ověřit pozitivní změnu? Na kvalitě projektové žádosti se negativně podepsala pravděpodobná absence jakéhokoliv evaluačního smýšlení (nemluvě o účasti evaluátora) ve fázi přípravy projektu. Pokud by žadatel spolu s přípravou projektu připravoval i jeho ověření, téměř jistě by se toto muselo projevit i na jasnějším vymezení problému a lepším popisu výchozí situace. Vzhledem k nevhodné formulaci cíle na úrovni obecných proklamací o zvýšení kvality strategického řízení, změně procesů řízení programů a uchopení horizontálních agend (jaké je strategické směřování a kvalita jeho řízení v současnosti?; platná Koncepce rozvoje TA ČR na roky 2016-2025 formuluje v kapitole 4 celkem 6 principů strategického směřování TA a žadatel nijak nespécifikoval, který z principů zastaral nebo jaký postrádá?; jak měří kvalitu a o kolik ji zlepšit?) 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 nevyovídá 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. Žadatel část z výše uvedeného objasnil v rámci osobní účasti na hodnotící komisi.
Efektivnost a hospodárnost (20)	4 Efektivita projektu, rozpočet (15)	S ohledem na plánované a potřebné výstupy je navrženo efektivní a hospodárné použití zdrojů?	Nedostatečné	Rozpočet projektu je v projektové žádosti stručný, ale srozumitelný a formálně v pořádku, v rámci obvyklých limitů. Celkové náklady projektu jsou vyčísleny na 41 484 tis. Kč. Kromě rozpočtu uvedeného v projektové žádosti žadatel uvedl v přílohách plánované částky na jednotlivé členy projektového týmu a na nákup služeb. Hlavním problémem rozpočtu v uvedené podobě je jeho minimální provázanost s 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 formálně uvedl u jednotlivých členů týmu podíl úvazku na jednotlivých letech, takže u 14 z celkem 17 osob vychází úvazek 1,0 na každý z roků, na které je projekt naplánován. Neuvedl ale, proč např. u metodika pro strategie a řízení 1 plánuje v roce 2020 zapojení do KA01 a KA02, ale neplánuje jeho zapojení do KA04, kde mu přitom v následujících letech vymezil 0,9 úvazku, neboť v popisu náplně pracovních pozic je uveden pouze rámcový popis jednotlivých činností bez časových nároků. Vzhledem k popisu jednotlivých KA tak není možné posoudit, zda žadatel vymezil personální náklady na jednotlivé KA v odůvodněné výši (je 8,1 úvazku, tj. cca 16 200 pracovních hodin/rok v letech 2021 a 2022 nezbytné nutných ke zpracování změn vnitřních předpisů v KA47). Není proto např. zřejmé, jak bude v KA 02 v r. 2021 probíhat pilotní testování vnitřního předpisu (jak dlouho, v jakých organizacích), obdobně jak bude prováděno zjišťování slabých míst procesu a ověřování jeho nastavení a pro kolik zaměstnanců bude organizováno školení a v jakém rozsahu. Takové informace jsou klíčové pro posouzení rozsahu úvazku členů realizačního týmu a tyto informace HK postrádá. Bez jasného a podrobného popisu pracovní náplně projektového týmu a kalkulace časové náročnosti vykonávané činnosti je nutno osobní náklady uvedené v rozpočtu považovat za neefektivní a nadhodnocené, zejména v poměru k plánovanému výstupu projektu, tj. 19 nových či aktualizovaných dokumentů. 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) není zřejmé, jak žadatel rozpočtovanou částku nastavil (počet hodin nebo měsíční sazba?). Vzhledem k celkové nepřehlednému stavu v části personálních nákladů v předložené podobě projektu nelze jednoznačně doporučit žádné úpravy rozpočtu a HK považuje rozpočet za neefektivní.
	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 8 05 00 s cílovou hodnotou 19. Je zjevné, že žadatel správně aplikuje pravidlo bagatelní podpory.
Proveditelnost (15)	6 Způsob zapojení cílové skupiny (5)	Jak adekvátně je cílová skupina zapojena v průběhu projektu?	Dostatečné	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. O zapojení 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) do přípravné fáze projektu žadatel neuvedl žádné údaje, a to ani u interní, ani u externí CS. Externí CS mají být zapojeny formou programových týmů k jednotlivým programům, nicméně provázanost těchto týmů a jejich úloha v procesu formulace strategických dokumentů a vnitřních směrnic žadatele nikde v žádosti ani přílohách uvedena není. Jiné zapojení CS do projektu žadatel neuvedl. Malá míra participativnosti může být překážkou kvalitní realizace KA.
	7 Způsob realizace aktivit a jejich návaznost (10)	Jak vhodně byl zvolen způsob realizace aktivit a jejich vzájemná návaznost?	Dostatečné	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 řídicích dokumentů podporujících metodické uchopení horizontálních agend a KA07 Řízení projektu. U každé z KA je uvedena souhrnná částka osobních nákladů a souhrnný úvazek PT doplněný o náklady na nakupované služby. K žádosti byla doplněna příloha Popis klíčových aktivit projektu, která ovšem obsahuje některé neúplné a nedostatečné informace (např. z tabulky harmonogramu nelze odvodit délku, kapacitní náročnost a návaznost jednotlivých činností). V uvedené podobě nelze posoudit, zda má žadatel pro jednotlivé dílčí činnosti nastaven dostatečný časový prostor a zda plánované náklady odpovídají rozsahu uvedených činností. Např. v rámci KA04 je uvedeno v roce 2020, že Výsledkem činnosti bude analýza datových zdrojů, neuvedl ale, o jaké činnosti a v jakém rozsahu se jedná (v popisu pracovních pozic tuto analýzu zajišťuje metodik IT I a spolupracuje senior metodik pro řízení programů, kteří v KA04 zajišťují ale další činnosti do vlastního celkového úvazku 1,0). Ani z úvazku tak není možno odvodit rozsah a délku trvání plánované analýzy (které datové zdroje budou analyzovat?; jak dlouho bude analýza trvat a která z dalších činností uvedených v tabulce bude přímo navazovat na tuto analýzu?). Z popisu KA v předložené podobě nelze odvodit hierarchii a návaznost jednotlivých činností ani uvnitř KA, ani mezi jednotlivými KA. V předložené podobě popis KA ani po úpravách nepodává jasný přehled 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 část z výše uvedeného objasnil v rámci osobní účasti na hodnotící komisi.
	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 OPŽ?	Vyhovuje	Žadatel má dostatečnou finanční, provozní i administrativní kapacitu pro realizaci projektu

Závěrečný komentář a návrh podmínek pro poskytnutí podpory

Obsahem projektu je řešení problémů spojených se strategickým řízením prudce se rozvíjející organizace a na nastavení standardů u průřezových (horizontálních) agend v současném portfoliu programů poskytovaných TA ČR s cílem podporovat aplikovaný výzkum, vývoj a inovace "chytřejí", zavedením metodicky vedeného strategického řízení a jeho napojením na vnitřní procesy. V předložené podobě je projekt nepřehledný, žadatel hodlá neúspěšným způsobem snižovat počet a modernizovat strukturu stávajících strategických a vnitřních předpisů s dopadem na zvýšení kvality strategického řízení organizace, neuvedl ale ani současný, ani očekávaný stav.

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 vůbec posoudit, zda je realizací KA žadatel schopen tohoto cíle dosáhnout, v uvedené podobě není plně respektována intervenční logika ani ověřitelnost nastavených cílů.

Neúplný popis KA neobsahuje informace o délce trvání dílčích činností v harmonogramu, a v souvislosti nelze posoudit přiměřenost úvazků realizačního týmu a efektivitu rozpočtovaných nákladů ve vztahu k plánovaným výstupům. Dílčí problémy přetrvávají u zapojení cílových skupin a ve způsobu realizace KA. Naopak bez problému je oblast monitorovacích indikátorů.

Projekt v předložené podobě HK nedoporučuje k podpoře.

HK doporučuje pro případ opětovného předložení žádosti:

- Podrobně a strukturovaně popsat cílové skupiny a jejich zapojení, zejména resorty a jejich zástupce v různých orgánech TA ČR.
- Doložit potřebnost projektu analýzou stávajícího stavu, analýzou potřeb a predikcí očekávaných změn v oblasti administrovaných programů prostřednictvím TA ČR (v samostatné příloze).
- Při stanovení úvazku jednotlivých členů týmu vycházet z časového rozsahu a náročnosti zajišťovaných činností v ověřitelných jednotkách (nejprve stanovit časovou náročnost jednotlivých dílčích činností v rámci KA a od toho odvodit konkrétní personální kapacity).

Bodový zisk

48,75

Výsledek věcného hodnocení

Žádost nesplnila podmínky věcného hodnocení

CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0015965 - SMARTERadmin

Datum	17. 12. 2019	
Funkce	Jméno a příjmení	Podpis
Člen HK		
Člen HK		
Člen HK		
Člen HK		
Člen HK		