



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



„Evaluace projektu „Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti“

Vstupní zpráva

Verze 1.1

12. 3. 2018



Obsah

OBSAH	2
1. ÚVOD	3
2. KONTEXTOVÉ INFORMACE	3
3. EVALUAČNÍ DESIGN	4
EVALUAČNÍ ÚKOL 1: ZHODNOTIT NASTAVENÍ A CÍLE PROJEKTU Z HLEDISKA HLAVNÍCH AKTÉRŮ	4
EVALUAČNÍ ÚKOL 2: ZHODNOTIT PRŮBĚŽNÉ PLNĚNÍ CÍLŮ PROJEKTU	7
EVALUAČNÍ ÚKOL 3: ZHODNOTIT NASTAVENÍ A PŘÍNOSY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V RÁMCI KA 04	10
EVALUAČNÍ ÚKOL 4: ZHODNOTIT VÝSLEDKY PROJEKTU A JEHO KRÁTKODOBÉ DOPADY	12
4. HARMONOGRAM REALIZACE EVALUACE	14
5. ZHODNOCENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU Č. 1	17
6. NÁVRH NASTAVENÍ SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE MEZI EVALUAČNÍM TÝMEM A PROJEKTOVÝM TÝMEM	20
7. PŘÍLOHY VSTUPNÍ ZPRÁVY	21
PŘÍLOHA Č. 1: ANALÝZA RIZIK	21
PŘÍLOHA Č. 2: SCÉNÁŘ ROZHOVORU S PROJEKTOVÝM MANAŽEREM PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ VSTUPNÍ ZPRÁVY	23
PŘÍLOHA Č. 3: SCÉNÁŘ ROZHOVORU S ODBORNÝM GARANTEM PROJEKTU PRO ÚČELY ZPRACOVÁNÍ VSTUPNÍ ZPRÁVY	23
PŘÍLOHA Č. 4: ÚVODNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA KLÍČOVÉ AKTÉRY PROJEKTU (TJ. RELEVANTNÍ ZÁSTUPCE MPSV A ČSSZ)	24
PŘÍLOHA Č. 5: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S PROJEKTOVÝM MANAŽEREM A ODBORNÝM GARANTEM PRO ÚČELY PŘÍPRAVY PRŮBĚŽNÉ ZPRÁVY	25
PŘÍLOHA Č. 6: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ PŘED KONÁNÍM VZDĚLÁVACÍ AKCE	25
PŘÍLOHA Č. 7: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ VYPLŇOVANÝ BEZPROSTŘEDNĚ PO KONÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	26
PŘÍLOHA Č. 8: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ VYPLŇOVANÝ S ODSTUPEM 3 – 6 MĚSÍCŮ PO KONÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	26
PŘÍLOHA Č. 9: TEORIE ZMĚNY PROJEKTU INSTITUCIONÁLNÍ ARCHITEKTURA DŮCHODOVÉHO SYSTÉMU ČR – STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZALOŽENÉ NA ZNALOSTECH, TRANSPARENTNOSTI A UDRŽITELNOSTI	27



1. Úvod

Vstupní zpráva představuje první výstup plnění Evaluace projektu „Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti“. Cílem Vstupní zprávy je představit způsob realizace tohoto evaluačního projektu, a to jak z věcného, tak i z časového hlediska.

Zároveň však v souladu s požadavky zadávací dokumentace této evaluace tvoří součást Vstupní zprávy již i hodnotící část zaměřená na zodpovězení části stanovených evaluačních otázek.

Z tohoto důvodu byla příprava Vstupní zprávy rozdělena dvěma kroky – nejprve byla vytvořena metodická část, zahrnující i detailní postup zodpovídání těch evaluačních otázek, které mají být zodpovězeny právě již v rámci Vstupní zprávy, a následně byla ještě zpracována část hodnotící. Tu totiž bylo možné začít zpracovávat až po odsouhlasení nastavení metodické části realizace této evaluační zakázky.

Údaje uváděné ve Vstupní zprávě (v její metodické části) vychází již z údajů uvedených v nabídce evaluačního týmu. Některé oblasti jsou však již zpřesněny či detailněji rozpracovány, a to v souladu s požadavky zadavatele.

2. Kontextové informace

Hodnocený projekt má stanoven jako hlavní cíl zvýšení kvality řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v rámci sekce sociálně pojistných systémů MPSV (sekce) a zejména v oblasti řízení důchodového systému. Nastavení řídicích procesů má přispět k profesionalizaci státní správy a zajistit efektivnější fungování sekce a zvýšení transparentnosti v oblasti důchodového systému a jeho změn pro veřejnost.

Hlavní změnou, která je proto v důsledku projektu očekávána, je zefektivnění a jednoznačné nastavení interních procesů a odpovědností jednotlivých subjektů a posílení strategického řízení v oblasti informačních systémů a analytických nástrojů, které povedou k efektivnějšímu, veřejnosti otevřenějšímu a srozumitelnějšímu výkonu svěřených funkcí státní správy.

Projekt je realizován prostřednictvím 5 klíčových aktivit. První klíčovou aktivitou je Řízení a organizační zajištění projektu zaměřující se nejen na zajištění vlastního řízení a organizačního zajištění projektu, ale také na zabezpečení závěrečné konference k výstupům projektu.

Druhá klíčová aktivita projektu je zaměřena na Posílení strategického řízení důchodového systému. V této klíčové aktivitě má být zajištěno mapování současného stavu řízení důchodového systému na MPSV. Má být zajištěn audit činností MPSV v oblasti důchodového systému a vytvořen seznam činností, které do strategické úrovně spadají. Na základě těchto výstupů budou navrženy v rámci klíčové aktivity 2 již i základní teze nastavení procesů a kompetencí strategického řízení, bude identifikován optimální rozsah a funkčnost analytického a modelového vybavení MPSV a obsah, funkčnost a přístupnost informační a datové báze, kterou by MPSV mělo využívat k rozhodování



založeném na znalostech. Následně budou procesní postupy formou řídicího aktu implementovány do struktury vnitřních aktů řízení MPSV, díky čemuž se stane pro sekci sociálně pojistných systémů závaznou.

V rámci klíčové aktivity 3 zaměřené na vytvoření návrhu inovací pro tvorbu architektury důchodového systému a pro jejich implementaci dojde k identifikaci potřeby (tj. porovnání aktuálního a optimálního analytického, informačního nebo datového vybavení MPSV nutného pro zefektivnění strategické úrovně řízení), budou nalezeny nedostatky, tedy procesy, které nejsou na úrovni MPSV dostatečně pokryty existujícími analytickými nástroji a daty. Následně pak budou vybudovány modelovací nástroje a procesy získávání potřebných informací a dat, jejichž potřeba byla identifikována v předchozí fázi klíčové aktivity 3, které umožní řešení úloh nutných pro optimální a na znalostech založené rozhodování ve strategických otázkách změny důchodového systému a MPSV jimi momentálně nedisponuje.

Klíčová aktivita 4 zaměřená na práci s veřejností bude směřovat k přípravě metodické příručky, která se stane součástí vnitřních aktů řízení a bude obsahovat pravidla pro sdílení informací, komunikace mezi odborným útvarem a vedením MPSV a mezi MPSV a veřejností ve věcech týkajících se sociálně pojistných systémů.

Poslední klíčová aktivita projektu je zaměřena na zajištění evaluace projektu, jejímž prvním výstupem je právě tato Vstupní zpráva.

3. Evaluační design

V této kapitole je detailně představen evaluační design připravený specificky pro plnění této zakázky. Nejpodrobněji je stanoven design pro zpracování Vstupní a Průběžné zprávy, a to s ohledem na stanovené termíny jejich zpracování. Dále totiž evaluační tým předpokládá detailní dopracování návrhu přístupu ke zpracování Závěrečné zprávy, a to i ve vazbě na výsledky předchozích hodnocení (zpracovaných pro účely Vstupní a Průběžné zprávy). K tomuto detailnímu dopracování evaluačního designu pro Závěrečnou zprávu by však došlo až spolu se zpracováním Průběžné evaluační zprávy.

Následující část této kapitoly je strukturována po stanovených evaluačních úkolech. Vždy je zde přitom popsáno porozumění danému úkolu a dále i specifický přístup zvolený pro zodpovídání stanovených evaluačních otázek.

Zcela zásadní pro zpracování Vstupní zprávy je informace o zamýšlené / připravované změně nastavení projektu ze strany projektového týmu. Plánované změny totiž budou mít dopad i na průběh realizace této evaluace.

Evaluační úkol 1: Zhodnotit nastavení a cíle projektu z hlediska hlavních aktérů

Porozumění evaluačnímu úkolu 1: Předmětem zadání v rámci úkolu 1 je zhodnocení nastavení a cílů projektu z hlediska reálných potřeb hlavních aktérů projektu. Hlavními aktéry projektu jsou přitom představení zaměstnanci (vedoucí zaměstnanci) MPSV a ČSSZ odpovědní za agendu související s důchodovým systémem. Dále je předmětem zadání tohoto úkolu i zhodnocení Věcného plánu



plnění projektu, který byl sestaven ze strany odborného garanta s využitím Projektového plánu připraveného projektovým manažerem. Součástí plnění tohoto úkolu je proto také zhodnocení reálných možností naplnění hlavního cíle projektu, kterým je zvýšení kvality řídicích a rozhodovacích aktivit na úrovni strategického řízení v rámci sekce a důchodového systému.

Přístup uchazeče k evaluačnímu úkolu 1: Pro zajištění tohoto úkolu bude nezbytné provést několik rozhovorů s klíčovými zástupci realizovaného projektu, konkrétně min. s odborným garantem a projektovým manažerem a také dotazníková šetření mezi cílovými skupinami tak, aby mohlo být ověřeno, že hlavní cíl projektu bude v průběhu jeho realizace skutečně naplněn. Hlavním předmětem dotazníkových šetření bude zhodnocení kvality současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému. Mezi hlavní evaluační metody využití při řešení evaluačního úkolu 1 proto budou patřit **desk research** (klíčové dokumentace zahrnující např. Věcný plán plnění projektu a Projektový plán), **obsahová analýza** (uvedené dokumentace), **rozhovory**, **dotazníková šetření**, **komparativní analýza** (výsledků opakovaných dotazníkových šetření) a **syntéza**.

Nicméně vzhledem k avizovaným změnám v nastavení projektu bylo dohodnuto, že dotazníkové šetření tvořící součást plnění Evaluačního úkolu 1 bude zajištěno až po přípravě všech avizovaných / plánovaných změn. Z tohoto důvodu bude zodpovídání evaluačních otázek zaměřených na ověření reálných potřeb klíčových aktérů v rámci této Vstupní zprávy postaveno na jiném zdroji dat, než na vlastním předmětném dotazníkovém šetření. Dopracované odpovědi na dotčené evaluační otázky pak budou poskytnuty až v rámci prvního zpracovaného „Stručného reportu“ (blíže viz kapitola 4 této Vstupní zprávy).

Evaluační otázky a přístup k jejich zodpovídání: V této části nabídky je uveden podrobný návrh postupu k zodpovídání stanovených evaluačních otázek. V rámci evaluačního úkolu 1 není považováno evaluačním týmem uchazeče za vhodné stanovovat k definovaným evaluačním otázkám ještě podotázky. Otázky jsou natolik jasné a výstižné, že to není potřeba.

EQ 1.1 Do jaké míry jsou klíčové aktivity projektu nastaveny tak, aby přinášely plánované výstupy a výsledky?

- Pro zhodnocení toho, do jaké míry jsou klíčové aktivity projektu nastaveny způsobem zajišťujícím, aby přinášely plánované výstupy a výsledky, bude využito kombinace evaluačních metod. Mezi metody sběru dat budou patřit **desk research**, **obsahová analýza**, **rozhovory** s autory Věcného plánu plnění projektu a Projektového plánu, **teorie změny** zpracovaná na úrovni hodnoceného projektu a jasně znázorňující, jakým způsobem mohou/mají realizované aktivity přispívat k plánovaným výstupům a výsledkům, a zároveň zobrazující hlavní externí faktory a předpoklady, které mohou mít na průběh realizace projektu významnější vliv. Teorie změny bude zpracována participativním způsobem, např. přímo prostřednictvím spolupráce s projektovým manažerem a odborným garantem v rámci realizovaných rozhovorů.
- Mezi dokumenty studované na základě desk research a obsahové analýzy budou pro zodpovězení této EQ patřit zejména projektová žádost, včetně příloh, Projektový plán a Věcný plán projektu. Dále bude také pracováno s teorií změny, která bude v rámci



zodpovídání této EQ nejen zkonstruována, nýbrž také ze strany evaluačního týmu okomentována z hlediska reálných možností klíčových aktivit přinést plánované výstupy a výsledky projektu.

- Detailní scénáře pro rozhovory s projektovým manažerem a odborným garantem jsou uvedeny v Příloze č. 2 a 3 této Vstupní zprávy. Otázky uvedené v těchto scénářích již zahrnují i oblasti podstatné pro rekonstrukci projektové teorie změny.

EQ 1.2 Odpovídá nastavení projektu reálným potřebám hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ?

- Ověření reálných potřeb hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ bude zajištěno prostřednictvím anonymizovaného **dotazníkového šetření**. Do tohoto šetření budou zapojeni všichni klíčoví aktéři projektu, jejichž kontaktní údaje budou evaluačnímu týmu ze strany projektového týmu předány. Cílem tohoto šetření však nebude pouze ověření reálných potřeb této cílové skupiny, ale i vstupní data pro další související hodnocení. Konkrétně součástí tohoto dotazníkového šetření budou i otázky na zhodnocení spokojenosti s nastavením a kvalitou řízení strategických procesů v oblasti důchodového systému. Cílem evaluačního týmu tak bude maximálním možným způsobem minimalizovat administrativní zátěž kladenou na klíčové aktéry a cílové skupiny projektu tím, že bude v průběhu realizace projektu co nejméně vln dotazníkových šetření, do kterých budou klíčoví aktéři projektu zapojeni. Výsledky dotazníkového šetření půjde třídit podle konkrétního typu klíčového aktéra či zástupce cílové skupiny projektu (např. zda se jednalo o zástupce MPSV či ČSSZ, zda se jednalo o zástupce v řídicí pozici, zda se jednalo o zástupce působícího v této instituci již déle než např. 3 roky apod.).
- Návrh zaměření úvodního dotazníkového šetření je zpracován ve formě Přílohy č. 4 této Vstupní zprávy. Otázky připravené pro toto dotazníkové šetření mohou být ze strany projektového týmu ještě modifikovány, a to zejména v případě, kdy sbíraná data má projektový tým již v době přípravy této Vstupní zprávy k dispozici. V takovém případě bude dotazníkové šetření zjednodušeno (tento typ otázek bude vypuštěn) a požadovaná data budou získána prostřednictvím desk research další dostupné dokumentace projektu (např. v rámci prvních výstupů projektu).
- Podkladem pro ověření, zda otázky navržené do dotazníkového šetření určeného klíčovými aktéry projektu nejsou již duplicitní s dříve realizovaným zjišťováním, bude materiál Mapování strategických procesů, v rámci jehož zpracování byli relevantní aktéři projektu z MPSV a ČSSZ také již dotazováni. V případě, že některé klíčové informace ve vazbě na tuto stanovenou EQ budou již v tomto materiálu obsaženy, dojde k jejich zohlednění při zodpovídání této EQ a zároveň také (bude-li to relevantní) k úpravě navrženého dotazníkového šetření pro tyto skupiny zaměstnanců MPSV a ČSSZ.
- Zároveň však bylo s projektovým týmem dohodnuto, že s ohledem na chystané změny v nastavení projektu, bude toto dotazníkové šetření provedeno až po detailním naplánování těchto změn. Z tohoto důvodu nebude toto šetření provedeno již v rámci přípravy Vstupní zprávy projektu, ale až po jejím odevzdání. Zodpovězení této EQ proto nebude tvořit součást hodnotící části této Vstupní zprávy, nýbrž bude zpracováno až dodatečně, a to formou „Stručného reportu“.



EQ 1.3 Jak hlavní aktéři hodnotí kvalitu současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému?

- V souladu s postupem uvedeným u předchozí evaluační otázky bude i pro zodpovězení této evaluační otázky zajištěno dotazníkové šetření mezi klíčovými aktéry projektu. V reálu půjde o jedno a to samé dotazníkové šetření, do něhož budou doplněny otázky umožňující jak zodpovězení evaluační otázky 1.2, tak i evaluační otázky 1.3.
- Bližší informace k úvodnímu dotazníkovému šetření jsou obdobné jako informace uvedené již ve vazbě na evaluační otázku 1.2. Z tohoto důvodu nejsou na tomto místě Vstupní zprávy znovu opakovány.
- V souladu s informacemi uvedenými ve vazbě na EQ 1.2 však nebude předmětné dotazníkové šetření zajištěno ještě v rámci příprav hodnotící části této Vstupní zprávy. Z tohoto důvodu bude tato EQ pro účely Vstupní zprávy zodpovězena pouze předběžně, a to na základě desk research a obsahové analýzy zaměřené na studium dokumentu Mapování strategických procesů. Finální zodpovězení této EQ proto bude taktéž tvořit až součást prvního zpracovávaného „Stručného reportu“.

EQ 1.4 Odpovídá Věcný plán plnění projektu cílům projektu, reálným potřebám klíčových aktérů a klíčovými aktivitami projektu a jsou na základě tohoto plánu cíle projektu dosažitelné, resp. klíčové aktivity projektu realizovatelné?

- Pro zodpovězení této evaluační otázky bude zajištěna detailní analýza Věcného plánu plnění projektu a dále budou využity všechny průběžné i finální výstupy získané v rámci zodpovídání předchozích evaluačních otázek. Konkrétně tak budou využity zpracovaná teorie změny, která bude i grafickým způsobem znázorňovat, jakým způsobem jednotlivé aktivity projektu přispívají k projektovým výstupům a výsledkům, výsledky dotazníkových šetření, jimiž budou ověřovány reálné potřeby klíčových aktérů projektu. Na základě těchto dat bude zhodnoceno, zda jsou cíle projektu na základě Věcného plánu plnění projektu skutečně dosažitelné a hlavně zda jsou také s ohledem na identifikované vnější faktory a předpoklady (znázorněné taktéž ve zpracované teorii změny) v daném čase a za daných prostředků projektu realizovatelné.
- Hlavními metodami uplatněnými ve vazbě na tuto evaluační otázku proto bude desk research, obsahová analýza a zejména již i syntéza všech zjištění a závěrů získaných v kontextu zodpovídání tří předchozích evaluačních otázek.
- V rámci diskusí postupu zodpovídání této EQ bylo s projektovým týmem dohodnuto, že otázka bude ve Vstupní zprávě zodpovězena opět jen předběžně, a to zejména s ohledem na potřebu zohlednit reálné potřeby klíčových aktérů, které však budou ověřeny až v rámci zatím odloženého dotazníkového šetření. Proto i u této EQ platí, že finální odpověď na ni bude tvořit až součást prvního zpracovávaného „Stručného reportu“.

Evaluační úkol 2: Zhodnotit průběžné plnění cílů projektu

Porozumění evaluačnímu úkolu 2: Účelem evaluačního úkolu 2 je zajištění průběžné evaluace průběhu a plnění cílů projektu. Konkrétně má být vyhodnocen stav realizace jednotlivých klíčových aktivit projektu, m. j. s ohledem na jejich nastavení v podmínkách využití podpory z OPZ, a to včetně



všech změn a důsledků, ke kterým došlo v průběhu realizace projektu. Změny v průběhu realizace projektu však mohly, ale nemusely být nutně vyvolány změnami podmínek OP Z, a proto se evaluační tým v rámci řešení tohoto evaluačního úkolu bude zaměřovat **jak na změny průběhu realizace projektu vyvolané změnami v podmínkách OPZ, tak i změnami na straně samotného projektového týmu či v širším okolí projektu**. V rámci tohoto evaluačního úkolu má evaluace také zahrnovat zhodnocení průběhu projektu z hlediska reálných potřeb hlavních aktérů a plnění Projektového a Věcného plánu. Dále mají být předmětem hodnocení také případné problémy identifikované odborným garantem či interním týmem či projektovým manažerem v průběhu realizace projektu. Ze strany evaluačního týmu proto bude kladen důraz i na průběžné zaznamenávání problémů identifikovaných těmito klíčovými aktéry realizovaného projektu. Na základě průběžné evaluace budou doporučeny případné modifikace v nastavení a průběhu řešení projektu. Uchazeč se proto zaměří i na případné úpravy nastavení projektu, včetně toho, zda byla přijata účinná opatření, která eliminují negativní dopady dříve identifikovaných problémů na naplnění cílů projektu, včetně toho, zda byla přijata účinná opatření, která eliminují negativní dopady dříve identifikovaných problémů na naplnění cílů projektu.

Přístup uchazeče k evaluačnímu úkolu 2: Mezi hlavní metody evaluace v rámci úkolu 2 budou patřit **polostrukurované rozhovory, komparativní analýza a analýza rizik**. Tyto metody by měly být dostatečnou zárukou adekvátního zodpovězení stanovených evaluačních otázek. Důvodem je zaměření evaluačních otázek, které se týkají zejména souladu průběžných výsledků projektu s jeho cíli, souladu plnění projektu s Projektovým a Věcným plánem a také personálního zajištění realizace projektu a případných problémů, s nimiž se zástupci projektu setkávají v průběhu jeho realizace.

Evaluační otázky a přístup k jejich zodpovídání: V této části nabídky je uveden podrobný návrh postupu k zodpovídání stanovených evaluačních otázek. V rámci evaluačního úkolu 2 je považováno evaluačním týmem uchazeče za vhodné stanovovat k definovaným evaluačním otázkám ještě podotázky. Konkrétně k tomu bylo přistoupeno u evaluační otázky 2.5, kde se jeví jako vhodné odlišit, zda posuzované změny byly iniciovány ze strany příjemce projektu či zda byly iniciovány ze strany ŘO OPZ (např. úpravou jeho pravidel). Pokud by nedošlo k doplnění těchto podotázek, mohlo by dojít k tomu, že při zodpovídání otázky 2.5 budou hodnoceny nesourodé změny v projektu, což by mohlo ztížit formulaci vhodných doporučení.

EQ 2.1 Probíhá plnění projektu a jeho průběžné výsledky v souladu s cíli projektu a identifikovanými výchozími reálnými potřebami hlavních aktérů?

- Sběr dat pro zodpovězení této EQ bude založen na kombinaci evaluačních metod. Konkrétně bude nejprve **zajištěn rozhovor** se zástupci projektového týmu, na základě kterého bude ověřen aktuální stav plnění projektu a také zjištěno, jaké průběžné výsledky byly v rámci projektu dosaženy. Následně budou tato zjištění porovnána **na základě komparativní analýzy** s cílem projektu a identifikovanými výchozími reálnými potřebami hlavních aktérů, které budou identifikovány již při plnění evaluačního úkolu 1.
- Scénář polostrukurovaného rozhovoru vedeného při přípravě Průběžné zprávy s projektovým manažerem a věcným garantem projektu je uveden v Příloze č. 5 této Vstupní zprávy.



EQ 2.2 Probíhá plnění projektu v souladu s jeho Projektovým plánem a Věcným plánem?

- Sběr dat pro zodpovězení této EQ bude založen na polostrukturovaném rozhovoru se členy projektového týmu a srovnání zaznamenaných odpovědí ohledně aktuálního stavu realizace projektu s předpokládaným vývojem projektu uvedeným ve Věcném plánu a v Projektovém plánu. Hlavními metodami pro zodpovězení této EQ proto budou **rozhovory a komparativní analýza**.
- V rámci zodpovídání této evaluační otázky bude realizován polostrukturovaný rozhovor s projektovým manažerem a odborným garantem projektu. Půjde o stejný rozhovor, kterým budou získávány informace potřebné k zodpovězení již předchozí evaluační otázky.

EQ 2.3 Byly v průběhu realizace projektu identifikovány odborným garantem / interním týmem či projektovým manažerem problémy, které by mohly významným způsobem ohrozit naplnění cílů projektu?

- Pro zajištění odpovědi na tuto evaluační otázku zajistí uchazeč nejprve **zavedení systémů průběžného zaznamenávání problémů**, na které při realizaci projektu narazí odborný garant, interní tým příjemce či přímo projektový manažer. Následně budou identifikované problémy **ze strany evaluačního týmu analyzovány** a **na základě analýzy rizik** bude hodnoceno, zda mohou některé z těchto identifikovaných problémů významným způsobem ohrozit naplnění cílů tohoto projektu.
- Problémy, kterým v průběhu realizace projektu, čelil projektový tým, budou identifikovány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, jehož se budou účastnit jak projektový manažer, tak i odborný garant projektu. Půjde o stejný rozhovor, kterým budou získávány informace nutné k zodpovězení přechodících dvou evaluačních otázek.

EQ 2.4 Je realizace projektu dostatečně personálně zajištěna?

- Pro zodpovězení této EQ bude zajištěno ověření, zda v rámci projektového týmu nedochází k abnormálnímu výskytu přesčasů na některých pozicích. Ověřeno to bude **v rozhovoru s projektovým manažerem**. Zároveň bude ověřováno, zda původní plán personálního zajištění projektových aktivit stále odpovídá potřebám v době realizace projektu (někdy je možné, že při přípravě projektu dojde k ne zcela přesnému odhadu potřebných personálních kapacit a až při realizaci projektu se ukáže, že pro zajištění konkrétních aktivit je potřeba původní odhad personálních kapacit přehodnotit).
- Rozhovor s projektovým manažerem bude veden v rámci polostrukturovaného rozhovoru zaměřeného na projektový tým (viz výše).

EQ 2.5 Pokud byly v průběhu realizace projektu provedeny úpravy jeho nastavení, ohrožují tyto úpravy naplnění cílů projektu? Tuto evaluační otázku navrhuje uchazeč rozdělit do dvou samostatných podotázek:

EQ 2.5.1 Pokud byly v průběhu realizace projektu provedeny úpravy jeho nastavení ze strany stanovených podmínek OP Z, ohrožují tyto úpravy naplnění cílů projektu?

EQ 2.5.2 Pokud byly v průběhu realizace projektu provedeny úpravy jeho nastavení ze strany projektového týmu, ohrožují tyto úpravy naplnění cílů projektu?

- EQ 2.5.1 Pokud byly v průběhu realizace projektu provedeny úpravy jeho nastavení ze strany stanovených podmínek OP Z, ohrožují tyto úpravy naplnění cílů projektu? U této evaluační



otázky bude nejprve na základě metody **desk research** ověřováno, zda od přípravy projektové žádosti až po současnou realizaci projektu došlo v pravidlech OP Z, z jehož prostředků je hodnocený projekt financován, k nějakým významnějším změnám. Pokud ano, bude u **každé této zaznamenané změny zvlášť posuzováno, zda může představovat ohrožení pro naplnění cílů projektu.**

- EQ 2.5.2 Pokud byly v průběhu realizace projektu provedeny úpravy jeho nastavení ze strany projektového týmu, ohrožují tyto úpravy nastavení cílů projektu? Tato evaluační podotázka bude zodpovídána **podobným způsobem** jako podotázka předchozí, pouze se bude zaměřovat za změny, které v nastavení projektu byly vyvolány přímo ze strany projektového týmu či v důsledku působení širšího prostředí projektu (např. změna procesů na MPSV jako takových apod.).
- Primární metodou pro zodpovídání těchto evaluačních otázek bude desk research a obsahová analýza (zaměřené jak na dokumentaci OP Z, tak i na dokumentaci hodnoceného projektu).

Evaluační úkol 3: Zhodnotit nastavení a přínosy vzdělávacích aktivit v rámci KA 04

Porozumění evaluačnímu úkolu 3: Cílem evaluačního úkolu 3 je zhodnocení nastavení a výstupů vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci KA 04, tj. workshopů, prezenčního vzdělávání a e-learningového vzdělávání, určených pro zaměstnance MPSV a ČSSZ, případně zaměstnance dalších složek státní správy, s ohledem na plnění cílů vzdělávání, tj. zkvalitnění informací poskytovaných veřejnosti. Evaluační tým tak v rámci plnění tohoto evaluačního úkolu zajistí, jaké jsou reálné potřeby cílových skupin zaměstnanců ve vztahu k vzdělávacím akcím. Tato zjištění budou využita při přípravě dalších vzdělávacích akcí v průběhu realizace projektu. V další fázi hodnocení přitom zajistí evaluační tým zhodnocení, zda vzdělávací akce byly přínosem pro cílové skupiny zaměstnanců, a v jaké kvalitě byl nastaven prostor pro předávání znalostí zaměstnancům OSSZ (workshopy) a novým zaměstnancům MPSV a ČSSZ (e-learningový kurz). Takto koncipovaný evaluační úkol má potenciál významně přispět k efektivnímu zacílení vzdělávacích aktivit hodnoceného projektu. Zároveň bude jeho prostřednictvím zajištěna zpětná vazba k jednotlivým vzdělávacím akcím, a to přímo ve spolupráci s cílovými skupinami zaměstnanců, kteří se těchto vzdělávacích aktivit budou účastnit.

Přístup uchazeče k evaluačnímu úkolu 3: Za neefektivnější přístup k zajištění evaluačního úkolu 3 považuje evaluační tým uchazeče využít dotazníkových šetření, a to jednak před zapojením konkrétních zástupců cílových skupin zaměstnanců, tak i po konkrétním realizovaném vzdělávání. Situace po konkrétním vzdělávání bude snímána dvakrát, a to ihned po realizaci daného vzdělávání a dále s odstupem 3 – 6 měsíců od realizace dané vzdělávací aktivity. Tímto způsobem bude možné identifikovat nejen vzdělávací potřeby a očekávání od vzdělávání ze strany zástupců cílové skupiny, tak i efekt daného vzdělávání, a to jak bezprostředně po vzdělávací aktivitě, tak i s určitým odstupem umožňujícím vyhodnotit a vysledovat, zda účastníci vzdělávacích akcí využívají získané poznatky i ve své praxi.

Evaluační otázky a přístup k jejich zodpovídání: V této části nabídky je uveden podrobný návrh postupu k zodpovídání stanovených evaluačních otázek. V rámci evaluačního úkolu 3 není



považováno evaluačním týmem uchazeče za vhodné stanovovat k definovaným evaluačním otázkám ještě podotázky. Otázky jsou natolik jasné a výstižné, že to není potřeba.

EQ 3.1 Do jaké míry reflektují vzdělávací aktivity reálné potřeby účastníků z hlediska zvolených témat, rozsahu a formy?

- Každý účastník vzdělávacích aktivit zajištěných v rámci hodnoceného projektu bude moci vyplnit **vstupní dotazník**, v rámci kterého uvede své vzdělávací potřeby a očekávání týkající se dané vzdělávací aktivity. Tímto způsobem bude možné získat data týkající se reálných potřeb a očekávání cílových skupin, a to jak z hlediska zvolených témat, rozsahu, tak i forem vzdělávání. Následně dojde ke srovnání (**na základě komparativní analýzy**) mezi očekáváním účastníků vzdělávacích akcí a mezi skutečným nastavením jednotlivých vzdělávacích akcí, a to jak z pohledu zvolených témat, tak i rozsahu a formy výuky. Dotazník bude vyplňován elektronicky, tj. každý účastník bude mít pro jeho vyplnění možnost využít jakéhokoli počítače připojeného k internetu. Obdobně pak budou zajištěna i ostatní dotazníková šetření realizovaná po jednotlivých vzdělávacích aktivitách hodnoceného projektu. (Viz další evaluační otázky).
- Vstupní dotazník je v obecné formě uveden v Příloze č. 6 této Vstupní zprávy. Před spuštěním každého dotazníkového šetření tohoto typu bude možné otázky v dotazníku ještě více individualizovat a přizpůsobit právě plánovanému školení.

EQ 3.2 U účastníků vzdělávacích aktivit ověřte míru využití získaných poznatků v jejich praxi (v intervalu 3 až 6 měsíců od absolvování školení).

- Pro zodpovězení této evaluační otázky bude zajištěno další **dotazníkové šetření**, které bude zaměřeno právě na ověření míry využití získaných poznatků v praxi účastníků jednotlivých vzdělávacích aktivit hodnoceného projektu. Zároveň bude v tomto dotazníkovém šetření také ověřováno, zda se v období 3 – 6 měsíců od účasti na vzdělávací aktivitě neobjevily jiné vzdělávací potřeby související s důchodovým systémem u konkrétních účastníků proběhlých vzdělávacích akcí. Tímto způsobem bude možno ověřit nejen míru, v níž dochází k využití získaných poznatků v praxi, ale také identifikovat nové postupně se objevující vzdělávací potřeby cílové skupiny zaměstnanců.
- Dotazník pro toto dotazníkové šetření je uveden v Příloze č. 7 této Vstupní zprávy.

EQ 3.3 Zhodnoťte, do jaké míry jsou implementována zjištění ze zpětné vazby účastníků vzdělávacích aktivit při přípravě dalších vzdělávacích aktivit.

- Tato evaluační otázka bude zodpovídána **na základě studia dokumentace** týkající se nově připravovaných vzdělávacích aktivit hodnoceného projektu a dále na základě rozhovoru s odborníky projektu odpovědnými za přípravu nových vzdělávacích aktivit. Ověřováno pak bude na základě srovnání, do jaké míry jsou podněty a zpětná vazba od účastníků vzdělávacích aktivit zohledňovány při přípravě nových aktivit. A v případě, že bude zjištěno, že ne zcela, bude zjišťováno, proč některé podněty a očekávání účastníků vzdělávacích aktivit nejsou nebo nemohou být při následné realizaci vzdělávání zohledněny.



Evaluační úkol 4: Zhodnotit výsledky projektu a jeho krátkodobé dopady

Porozumění evaluačnímu úkolu 4: Smyslem evaluačního úkolu 4 je vyhodnocení výsledků projektu a jeho krátkodobých dopadů s ohledem na cíl projektu, tj. na zvýšení kvality řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení sekce a důchodového systému. Konkrétně tak bude evaluace v tomto úkolu zaměřena zejména na aktivity KA 02 a KA 03. Cílem zpracovaného hodnocení bude zhodnocení způsobu nastavení strategického procesního řízení realizovaného v rámci KA 02 z pohledu zajištění konzistentního a koncepčního přístupu ke strategické rovině řízení sekce sociálně pojistných systémů. Cílem hodnoceného projektu v této oblasti přitom je zlepšení vnímaného nastavení řízení strategických procesů hlavními aktéry alespoň o 25 % oproti výchozí úrovni. Dále je cílem tohoto hodnocení zhodnocení práce odborného garanta a interního týmu, tj. naplnění Věcného plánu, a také zhodnocení práce projektového manažera, tj. zhodnocení naplnění Projektového plánu. Mezi dalšími cíli této části hodnocení pak jsou ještě zhodnocení výsledků pilotního testování strategického procesního řízení, které se uskuteční v posledním roce projektu a dále zhodnocení nastavení podoby datové základny realizované v závěru výstupu KA 03, a to z pohledu účelnosti a užitečnosti pro činnost sekce sociálně pojistných systémů. Cílem projektu je zlepšení datové základny pro modelové nástroje alespoň o 50 %.

Přístup uchazeče k evaluačnímu úkolu 4: Vzhledem k zadání evaluačního úkolu 4 bude nejprve nutné spolu se zástupci projektového týmu dobře vymezit, kdo je všechno zahrnut mezi klíčové aktéry, jejichž vnímání nastavení řízení strategických procesů je myšleno v rámci cíle hodnoceného projektu (zlepšení vnímaného nastavení řízení strategických procesů hlavními aktéry alespoň o 25 % oproti výchozí úrovni). Dále bude ověřeno, zda bylo na začátku realizace projektu zjišťováno, jaké je vnímání nastavení řízení strategických procesů ze strany těchto hlavních aktérů. Pokud zjišťováno nebylo, bude zajištěno v prvních měsících realizace této zakázky. Následně bude mezi těmito aktéry zajištěno dotazníkové šetření, kterým bude ověřen konečný stav vnímání nastavení řízení strategických procesů tak, aby mohla být vyhodnocena změna v této oblasti přičitatelná projektovým aktivitám.

Evaluační otázky a přístup k jejich zodpovídání: V této části nabídky je uveden podrobný návrh postupu k zodpovídání stanovených evaluačních otázek. V rámci evaluačního úkolu 4 není považováno evaluačním týmem uchazeče za vhodné stanovovat k definovaným evaluačním otázkám ještě podotázky. Otázky jsou natolik jasné a výstižné, že to není potřeba. V souladu s výše uvedeným budou evaluační design pro zodpovídání evaluačních otázek pro Závěrečnou zprávu podrobněji rozpracován až na základě zjištění získaných v průběhu hodnocení realizovaných ve vazbě na Vstupní a Průběžnou zprávu. Z tohoto důvodu obsahuje tato část Vstupní zprávy jen stručné shrnutí přístupu evaluačního týmu k zodpovídání stanovených evaluačních otázek.

EQ 4.1 Do jaké míry došlo k naplnění cílů projektu z hlediska hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ?

- V rámci zodpovídání této evaluační otázky bude srovnán výchozí a cílový stav vnímání nastavení řízení strategických procesů ze strany hlavních aktérů. Jak již bylo uvedeno výše v rámci obecného přístupu k realizaci tohoto evaluačního úkolu, jako předpoklad pro



zodpovězení této evaluační otázky je jednak ověření se zástupci projektového týmu, kdo všechno byl myšlen hlavním aktérem, a dále zda a jakým způsobem byl ověřen výchozí stav tohoto vnímání v době přípravy či na počátku realizace hodnoceného projektu. V případě, že bude zjištěno, že výchozí stav byl zjišťován, pokusí se evaluační tým uchazeče o zopakování stejného způsobu sběru dat i při zjišťování konečného stavu tohoto vnímání. V případě, že bude zjištěno, že výchozí stav dosud zjišťován nebyl, bude výchozí i cílový stav vnímání nastavení strategického řízení zjišťovat přímo evaluační tým, a to za využití stejného nástroje sběru dat v obou případech. Tímto nástrojem bude dotazníkové šetření umožňující vyhodnotit právě stav vnímání strategického řízení důchodového systému. Mezi hlavní metody zodpovídání této evaluační otázky tak bude patřit jednak **rozhovor** se zástupci projektového týmu a jednak **dotazníkové šetření**.

EQ 4.2 Došlo k naplnění Věcného a Projektového plánu projektu odborným garantem/interním týmem a projektovým manažerem?

- Zodpovídání této evaluační otázky bude zajištěno srovnáním obsahu Věcného a Projektového plánu a skutečnosti v době provádění tohoto hodnocení. Skutečnost bude zjišťována jak pomocí **rozhovoru** s odborným garantem, interním týmem a projektovým manažerem, tak i **studiem dokumentace** vytvořené v průběhu realizace hodnoceného projektu. Na základě **komparativní analýzy** předpokládaného a skutečného stavu pak bude tato otázka zodpovězena.

EQ 4.3 Byly výstupy projektu implementovány do struktury vnitřních aktů řízení MPSV způsobem dostatečným k tomu, aby byly splněny cíle projektu?

- Zodpovídání této evaluační otázky bude založena na kombinaci několika metod. První z nich bude **studium vnitřních aktů** řízení MPSV, a to jak verzí **platných před zahájením realizace** hodnoceného projektu, tak i jejich **verzí platných či nově připravovaných v době realizace** projektu. Tímto způsobem budou identifikovány hlavní změny ve vnitřních aktech MPSV, které jsou relevantní zaměření hodnoceného projektu. Následně bude **zajištěn rozhovor** se zástupci projektového týmu a bude ověřeno, zda z jejich úhlu pohledu jsou změny ve vnitřních aktech řízení MPSV skutečně dostatečné. Dále budou otázky zaměřené na vnitřní akty MPSV doplněny také do **dotazníkového šetření** zaměřeného na hlavní aktéry a cílové skupiny projektu s cílem ověřit, zda z jejich pohledu a každodenní zkušenosti jsou vnitřní akty řízení MPSV skutečně dostatečně upraveny proto, aby byly cíle projektu maximálně naplněny. Konečné zodpovězení této evaluační otázky bude formulováno na základě **syntézy** všech dílčích dat získaných v rámci hodnocení této otázky.

EQ 4.4 Zhodnoťte naplnění kvantitativních cílů projektu (konkrétně ve vztahu ke klíčovým aktivitám 02 a 03).

- Kvalitativní cíle projektu, konkrétně kvalitativní cíle klíčových aktivit 02 a 03 budou zhodnoceny na základě dat získaných jak od projektového týmu (zejména od odborného garanta a projektového manažera), tak od cílových skupin projektu. Data od odborného garanta a projektového manažera budou sbírána prostřednictvím **rozhovoru**, data od cílových skupin projektu budou sbírána prostřednictvím **dotazníkového šetření**. Následně



bude odpověď na tuto evaluační otázku formulována na základě **syntézy** všech získaných dílčích údajů.

EQ 4.5 Zhodnoťte nastavení strategického procesního řízení ve vztahu k cílům projektu a reálným potřebám klíčových aktérů na základě průběhu pilotního testování.

- Zodpovídání této evaluační otázky bude úzce spojeno s prováděným pilotním testováním. V průběhu testování budou klíčovými aktéry zapojenými do tohoto testování zpřístupněny **záznamové archy (ve formě dotazníků)**, do nichž budou moci zaznamenávat své zkušenosti s tímto testováním. Konkrétně tak bude možné získat data jak k reálným potřebám klíčových aktérů, tak i k jejich vnímání nastavení strategického procesního řízení ve vztahu k cílům projektu. Takto získaná data budou následně ze strany evaluačního týmu detailně analyzována a prostřednictvím **syntézy** bude následně evaluační otázka zodpovězena.

4. Harmonogram realizace evaluace

Evaluačními výstupy této zakázky jsou myšleny Vstupní zpráva, Průběžná zpráva a Závěrečná zpráva + elektronická prezentace.

Podrobnější popis jednotlivých výstupů zakázky je uveden níže. Údaje uvedené ve sloupcích výstup, termín a popis odpovídají požadavkům zadávací dokumentace. Údaje uvedené ve sloupci struktura/obsah výstupu jsou již doplněny uchazečem na základě předchozích zkušeností s realizací evaluačních zakázek.

Ve vazbě na popis těchto hlavních evaluačních výstupů byl již zpracován i harmonogram realizace této evaluace. Údaje o termínech pro předložení návrhových verzí jednotlivých evaluačních výstupů jsou proto taktéž uvedeny níže.

Tabulka 1: Přehled výstupů a jejich popis

Výstup	Termín pro předložení návrhu výstupu	Popis výstupu	Struktura výstupu (jeho obsah)
Vstupní zpráva	3 měsíce od podpisu smlouvy	Vstupní zpráva bude obsahovat podrobně specifikovaný design celé evaluace odsouhlasený Objednatelem. Na základě spolupráce s interním týmem vstupní zprávy zhodnotí nastavení a cíle projektu v rámci evaluačního úkolu č. 1.	1. Úvod 2. Kontextové informace k hodnocenému projektu 3. Evaluační design 4. Harmonogram realizace evaluace 5. Zhodnocení evaluačního úkolu č. 1 6. Návrh nastavení komunikace a spolupráce mezi



Výstup	Termín pro předložení návrhu výstupu	Popis výstupu	Struktura výstupu (jeho obsah)
			evaluačním týmem a projektovým týmem 7. Přílohy – konkrétně scénáře pro jednotlivé plánované rozhovory a návrhy dotazníků pro jednotlivá dotazníková šetření
Průběžná zpráva	1. čtvrtletí 2019	Průběžná zpráva bude obsahovat výsledky z řešení úkolu 2, dílčí výsledky řešení evaluačního úkolu 3, zejm. odpovědi na evaluační otázku 3.1 a doporučení pro další fázi realizace projektu	1. Úvod 2. Kontextové informace k aktivitám projektu vztahujícím se k řešení evaluačního úkolu 2 3. Výsledky řešení evaluačního úkolu 3, zejm. odpovědi na EQ 3.1 4. Doporučení pro další fázi realizace projektu
Závěrečná zpráva + elektronická prezentace	Leden/únor 2020	Závěrečná zpráva bude obsahovat finální řešení evaluačních úkolů 3 a 4. Obsahem závěrečné zprávy bude manažerské shrnutí, hlavní závěry a doporučení a dále podrobnější zhodnocení procesu realizace, dosažených výsledků a krátkodobých dopadů projektu v rámci klíčových aktivit KA 02, KA 03 a KA 04. Po dohodě s Objednatelem, Poskytovatel zajistí elektronickou prezentaci zprávy (závěry a doporučení)	1. Úvod 2. Manažerské shrnutí 3. Kontextové informace k aktivitám projektu vztahujícím se k řešení evaluačních úkolů 3 a 4 4. Výsledky řešení evaluačního úkolu 3 a 5. Doporučení vyplývající z řešení evaluačních úkolů 3 a 4 6. Hlavní závěry z evaluace 7. Přehled všech doporučení evaluace



Výstup	Termín pro předložení návrhu výstupu	Popis výstupu	Struktura výstupu (jeho obsah)
		pro vybrané uživatele evaluace.	

Mezi další výstupy zakázky budou patřit také dva Stručné reporty a Ad-hoc poskytnuté konzultace pro Objednatele k průběhu či výsledkům evaluace. Jejich popis je uveden přímo v podmínkách zadávací dokumentace. Vzhledem k délce realizace projektu a maximální možné ceně plnění stanovujeme maximální počet ad-hoc konzultací na dvě za každý kalendářní rok.

Dále je uvedeno přesnější časové rozpracování postupu prací na Vstupní zprávě. Tato zpráva je dle dohody se zástupci objednatele zpracovávána ve dvou krocích – nejprve je objednateli předložena k odsouhlasení její metodická část a následně je v souladu s touto metodickou částí zpracováno vlastní hodnocení evaluačního úkolu 1, jehož výsledky jsou také součástí finální verze Vstupní zprávy.

Tabulka 2: Detailnější rozpracování harmonogramu pro přípravu Vstupní zprávy

Výstup	Termín pro předložení návrhu výstupu	Popis výstupu	Poznámka
Vstupní zpráva – metodická část (návrhová verze)	30. 1. 2018	Metodická část Vstupní zprávy obsahuje zejména rozpracovaný evaluační design pro úkoly 1 – 3 této evaluace.	Finalizace / odsouhlasení metodické části Vstupní zprávy je základním výchozím předpokladem pro zpracování hodnotící části Vstupní zprávy, tj. pro zajištění hodnocení evaluačního úkolu 1
Vstupní zpráva – polostrukturovaný rozhovor s projektovým manažerem	23. 2. 2018 od 11 hodin	Zjištění z rozhovoru jsou zohledněna v hodnotící části této Vstupní zprávy	Rozhovor bude veden jako individuální
Vstupní zpráva – polostrukturovaný rozhovor s odborným garantem	23. 2. 2018 od 12 hodin	Zjištění z rozhovoru jsou zohledněna v hodnotící části této Vstupní zprávy	Rozhovor bude veden jako individuální
Vstupní zpráva (celá – návrhová verze)	12. 3. 2018	V tomto výstupu bude již zpracována také hodnotící část, tj. bude vyhodnocen evaluační úkol 1 a zodpovězeny k němu stanovené evaluační otázky	V rámci připomínkování tohoto výstupu se ze strany objednatele již očekávají pouze připomínky k nově zpracované hodnotící



Výstup	Termín pro předložení návrhu výstupu	Popis výstupu	Poznámka
			kapitole
Vstupní zpráva (celá – finální verze)	Ihned po vypořádání připomínek objednatele	Vstupní zpráva bude ve své finální verzi obsahovat jak metodickou, tak hodnotící část prodiskutovanou s objednatelem	Ve finální verzi Vstupní právy bude zahrnut i přehled hlavních připomínek objednatele

5. Zhodnocení Evaluačního úkolu č. 1

V této části Vstupní zprávy je zpracováno hodnocení Evaluačního úkolu č. 1, a to v souladu s postupem stanoveným v kapitole 3 této Vstupní zprávy.

Zhodnocení Evaluačního úkolu č. 1 je strukturováno ve vazbě na zodpovědané evaluační otázky. U každé evaluační otázky je přitom uvedena odpověď na danou otázku, přehled hlavních souvisejících zjištění a související doporučení.

EQ 1.1 Do jaké míry jsou klíčové aktivity projektu nastaveny tak, aby přinášely plánované výstupy a výsledky?

Odpověď na evaluační otázku:

Nastavení klíčových aktivit projektu dostatečně odpovídá plánovaným výstupům a výsledkům, při úspěšné realizaci může být plánovaných výstupů a výsledků dosaženo. Uvedené dokumentuje teorie změny zpracovaná na základě aktuálně dostupných a zjištěných informací. V současné době probíhají diskuse o změnách v projektu na úrovni MPSV. Jakým způsobem připravované změny ovlivní naplňování harmonogramu a realizaci jednotlivých návazných kroků v plánovaných aktivitách v tuto chvíli nelze vyhodnotit.

Přehled hlavních zjištění:

Klíčové pro naplnění stanovených výsledků projektu jsou KA02, KA03 a KA04. KA01 se zaměřuje na řízení a organizační zajištění projektu a KA05 se zabývá evaluací projektu. Dále stručně představujeme nastavení zásadních klíčových aktivit projektu.

KA02 – *Posílení strategického řízení důchodového systému* se zaměřuje na procesy (identifikace, nastavení, modelování) s ohledem na konkrétní požadavky strategického řízení a výkon klíčových kompetencí v oblasti důchodového systému. Ze strany projektového týmu bylo provedeno mapování současného stavu řízení důchodového systému na MPSV



z hlediska procesního, technologického a informačního. Výsledkem tohoto mapování je zpracovaný dokument „*Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů*“. Následně by měl být zpracován návrh optimálního procesního, technologického a informačního zabezpečení řízení strategické úrovně činností MPSV v oblasti důchodového systému a během poslední fáze by na základě výstupů veřejné zakázky a výstupů KA03 měly být formulovány postupy strategického procesního řízení důchodového systému.

KA03 – *Vytvoření návrhu inovací pro tvorbu architektury důchodového systému a pro jejich implementaci* navazuje na KA02 a je zaměřena na nástroje, tj. v rámci této aktivity budou vybudovány modelovací nástroje a procesy získání potřebných informací a dat. Bude porovnáno aktuální a optimální analytické, informační nebo datové vybavení MPSV nutné pro zefektivnění strategické úrovně řízení. Hlavním modelovým nástrojem, který se v tuto chvíli používá, je dynamický mikrosimulační model důchodového systému – NEMO. Veškeré další vzniklé nástroje musí být připraveny tak, aby byla umožněna jejich přímá interakce nebo integrace do modelu NEMO. Tvorba nových modelových nástrojů bude řešena externě. Vzniklé nástroje budou zahrnuty do postupů procesního řízení, které budou hlavním výstupem KA02. Bude doplněna informační a datová základna v oblastech, které KA02 identifikuje jako významné a potřebné. Součástí bude popis dat a informací, včetně zdůvodnění proč jsou potřebné pro efektivní výkon strategických činností.

KA04 – *Důchodový systém srozumitelný veřejnosti* navazuje na KA02 a KA03 a jejím hlavním úkolem je „zviditelnit a prodat výsledky KA02 a KA03“, a to úřednímu aparátu MPSV a ČSSZ i veřejnosti. V rámci této aktivity bude provedena analýza chování veřejnosti, efektivně bude nastaveno komunikační rozhraní, které umožní zveřejňování analytických informací, zpracována bude metodická příručka (pravidla pro sdílení informací, komunikace mezi odborným útvarem a vedením MPSV a mezi MPSV a veřejností). Dále budou realizovány workshopy pro řadové zaměstnance sekce pojistných systémů a dalších složek státní správy, na kterých budou představeny dílčí výstupy projektu, presenční vzdělávání pro zaměstnance MPSV a klíčové zaměstnance ČSSZ a rovněž proběhne e-learningové vzdělávání (určené pro MPSV, ČSSZ).

Lze konstatovat, že nastavení klíčových aktivit a jejich vzájemná provázanost představuje dobrý předpoklad pro dosažení plánovaných výstupů a výsledků. Záležet bude např. na dodržení harmonogramu jednotlivých návazných kroků v klíčových aktivitách i navzájem mezi sebou. Klíčové aktivity s jejich předpokládanými výstupy a výsledky zobrazuje zpracovaná teorie změny.



Doporučení:

Ve vazbě na tuto evaluační otázku nebylo stanoveno žádné doporučení.

EQ 1.2 Odpovídá nastavení projektu reálným potřebám hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ?

Tato EQ bude zodpovídána až po uskutečnění dotazníkového šetření mezi klíčovými aktéry MPSV a ČSSZ. Toto šetření však bude možné zajistit až po finalizaci plánovaných změn nastavení hodnoceného projektu. Z tohoto důvodu bude odpověď na tuto otázku zpracována až v rámci prvního Stručného reportu.

EQ 1.3: Jak hlavní aktéři hodnotí kvalitu současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému?

Tato EQ bude zodpovídána až po poskytnutí finální verze Analýzy současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů. V době zpracování Vstupní zprávy uvedený dokument nebyl ještě ve finální podobě. Z tohoto důvodu bude odpověď na tuto otázku zpracována až v rámci prvního Stručného reportu.

EQ 1.4: Odpovídá Věcný plán plnění projektu cílům projektu, reálným potřebám klíčových aktérů a klíčovým aktivitám projektu a jsou na základě tohoto plánu cíle projektu dosažitelné, resp. klíčové aktivity projektu realizovatelné?

Odpověď na evaluační otázku:

Věcný plán odpovídá cílům projektu, reálným potřebám klíčových aktérů a klíčovým aktivitám projektu. Rozpracovává hlavní body do dílčích kroků a umožňuje detailnější kontrolu realizovaných aktivit. Na základě tohoto plánu jsou klíčové aktivity realizovatelné. Věcný plán plnění projektu je doplňkem Projektového plánu, ten je zpracován v souladu s interními předpisy MPSV a představuje souhrn všech zásadních informací o projektu v jednom dokumentu.

Přehled hlavních zjištění:

Věcný plán konkretizuje cíle projektu do jednotlivých činností a popisuje, jak budou probíhat. Obsahuje: název aktivity, návaznost na KA projektu, specifikace činnosti v rámci aktivity (název činnosti, interní tým, odd. 713, projektový manažer, dodavatel), vstupy nezbytné pro realizaci aktivity (zdroje dat apod.), metody práce (příklady), popis výstupu činnosti, návaznost na naplnění cílů projektu (věcný popis), kritická místa a popis. Každá činnost je konfrontována se schváleným projektem a promítá se do pracovních plánů jednotlivců. U dílčích činností je uvedeno, kdo je realizuje, kdo spolupracuje, kdo dodá dílčí výstup. Na



poradách se probírá postup odpovídajících činností v daném období, diskutují se další kroky a postup. Věcný plán je rovněž provázán s časovým harmonogramem projektu.

Věcný plán je doplněk projektového plánu, hlavní body rozpracovává do dílčích kroků a umožňuje detailnější kontrolu průběhu realizovaných aktivit.

Projektový plán byl připraven manažerem projektu a je připraven v souladu s interními předpisy MPSV (Dodatek č. 2 k Příkazu ministryně č. 27/2015 - Vymezení pravomocí a odpovědností subjektů, které se podílejí na přípravě a realizaci projektů z fondů EU). Představuje souhrn všech zásadních informací o projektu v jednom dokumentu, zpracován je dle dané struktury. Obsahuje: I. Informace o identifikaci projektu (název projektu, operační program, investiční prioritizace/specifický cíl, registrační číslo projektu, iniciátor projektu (odborný útvar), rozpočet celkem, celkový harmonogram), II. Cíl projektu, III. Seznam etap, IV Projektové pozice – projektový tým (řídící výbor, realizační tým), V. Seznam veřejných zakázek. Povinnou přílohou projektového plánu je Ganttův diagram. Projektový plán je užitečnou pomůckou manažera projektu – obsahuje rozpis dílčích kroků v rámci jednotlivých fází. V současné době, kdy probíhají diskuse o změnách v projektu, předpokládá se, že projektový plán bude po rozhodnutí o nich aktualizován. K automatické aktualizaci dochází rovněž např. při přesunech finančních prostředků.

Doporučení:

K této otázce nebylo evaluačním týmem stanoveno žádné doporučení.

6. Návrh nastavení spolupráce a komunikace mezi evaluačním týmem a projektovým týmem

Již na úvodním setkání mezi zástupci projektového týmu a vedoucí evaluačního týmu bylo dohodnuto, že hlavními kontaktními osobami pro tuto evaluaci jsou Lenka Brown za evaluační tým a projektový manažer hodnoceného projektu pan Maňaska. Tito zástupci obou smluvních stran budou v kontaktu zejména z hlediska předávání potřebných dat pro hodnocení.

Pokud jde o odevzdávání dílčích evaluačních výstupů, hlavní kontaktní osobou pro evaluační tým bude pan Škorpík z MPSV.

V rámci nastavené spolupráce bude možné pořádat ad hoc setkání mezi evaluačním týmem a zástupci projektového týmu, nicméně nejvíce komunikace je předpokládáno zajistit formou e-mailu či telefonicky.



7. Přílohy Vstupní zprávy

V této části Vstupní zprávy jsou představeny jak analýza rizik této evaluace, tak již i konkrétní scénáře pro rozhovory plánované v rámci této evaluace. Obdobně jsou zde již i návrhy dotazníků, jejichž realizace je také v rámci této evaluace předpokládána.

Příloha č. 1: Analýza rizik

Při realizace každého evaluačního projektu se evaluační tým může setkat s řadou rizik, které mohou v případě, že jim není věnována dostatečná pozornost, negativně ovlivnit průběh, ale i výsledky evaluačního projektu.

Tabulka 3: Analýza rizik

Identifikované riziko	Dopad rizika	Pravděp o- dobnost výskytu rizika	Stupeň význa- mnosti rizika	Navrhovaná opatření k řízení daného rizika
Obecná rizika (spojená s realizací prakticky každé evaluační zakázky)				
Vysoká náročnost realizace zakázky z hlediska nároků kladených na odbornost evaluačního týmu	4	4	16	<p>Opatření k předcházení riziku: Evaluační tým je složen z expertů, kteří mají prokazatelné zkušenosti v oblasti evaluací. Všichni členové evaluačního týmu jsou navíc interními zaměstnanci uchazeče, proto se vzájemně dobře znají a vědí, jaké jsou silné stránky každého z členů týmu.</p> <p>Opatření při výskytu rizika: V případě, že bude potřeba tým rozšířit o další experty, dojde po dohodě mezi zástupci evaluačního týmu a zástupci zadavatele k jeho rozšíření.</p> <p>Odůvodnění: Vysoká náročnost evaluačních zakázek je dle praktických zkušeností evaluačního týmu vždy nejsnáze a nejrychleji řešitelná právě vhodným složením evaluačního týmu, resp. připraveností uchazeče evaluační tým v případě potřeby dále rozšířit.</p>
Nízká ochota stakeholderů poskytovat evaluačnímu týmu potřebnou součinnost	4	2	8	<p>Opatření k předcházení riziku: Nízká ochota stakeholderů poskytovat evaluačnímu týmu potřebnou součinnost by byla základním limitem této evaluace, jejíž evaluační design je do značné míry opřen o šetření u stakeholderů (klíčových aktérů a cílových skupin projektu).</p> <p>Evaluační tým proto navrhuje rozeslat relevantním stakeholderům před jejich zapojením do evaluace pověřovací dopis vedoucího zaměstnance MPSV s žádostí o poskytnutí součinnosti evaluačnímu týmu.</p> <p>Opatření při výskytu rizika: V případě, že</p>



Identifikované riziko	Dopad rizika	Pravděp o- dobnost výskytu rizika	Stupeň významnosti rizika	Navrhovaná opatření k řízení daného rizika
				<p>stakeholderi nebudou poskytovat evaluačnímu týmu součinnost, navrhuje evaluační tým oslovit zástupce zadavatele s žádostí o zaslání přímé výzvy hlavním aktérům přímo ze strany vybraného zástupce zadavatele.</p> <p>Odůvodnění: Obdobný postup byl již využit evaluačním týmem při realizaci jiné zakázky pro MPSV, kde přímé kontaktování stakeholderů ze strany zástupce zadavatele zvýšilo jejich ochotu zapojit se do evaluačních šetření.</p>
Včasné nezachycení všech hlavních rizik této evaluace v aktualizacích této analýzy rizik	3	2	6	<p>Opatření k přecházení riziku: Tato zpracovaná analýza rizik bude v průběhu realizace zakázky ze strany evaluačního týmu pravidelně aktualizována.</p> <p>Opatření při výskytu rizika: Evaluační tým při výskytu jakéhokoli jiného rizika navrhuje ihned svolat jednání se zástupci zadavatele k jejich prodiskutování a přijetí opatření k jejich zmírnění či úplné eliminaci.</p> <p>Odůvodnění: I při důkladném plánování a řízení rizik je možné, že se v průběhu realizace projektu vyskytne i jiné riziko, než které bylo při analýzách rizik identifikováno. Vhodným řešením v tomto případě pak je jeho okamžité řešení v úzké součinnosti evaluačního týmu a zástupců zadavatele.</p>
Specifická rizika (spojená specificky se zaměřením této konkrétní evaluace OPZ)				
Dlouhodobost zakázky, která představuje velký závazek všech členů evaluačního týmu k zadavateli z hlediska jejich nasazení při plnění evaluačních úkolů	4	4	16	<p>Opatření k předcházení riziku: Evaluační tým je složen z kmenových zaměstnanců uchazeče. Tým je proto možno považovat za dostatečně sešnaný na to, aby dokázal zajistit kvalitní a bezchybné plnění této zakázky.</p> <p>Opatření při výskytu rizika: Uchazeč je připraven evaluační tým dále rozšířit v případě potřeby a po dohodě se zástupci zadavatele o další experty, kteří mohou být případně do řešení projektu také zapojeni.</p> <p>Odůvodnění: V případech, kdy je časová náročnost plnění zakázky zásadní překážkou pro dodržení stanovených termínů, je dle praktických zkušeností evaluačního týmu nejefektivnějším opatřením rozšíření evaluačního týmu o další zkušené experty, kteří se mohou do plnění zakázky ihned zapojit.</p>



Příloha č. 2: Scénář rozhovoru s projektovým manažerem pro účely zpracování Vstupní zprávy

Za účelem zpracování Vstupní zprávy obsahující již odpovědi na stanovené evaluační otázky v rámci úkolu 1 bude realizován rozhovor s projektovým manažerem. Tento rozhovor by byl zajištěn po prodiskutování evaluačního designu stanoveného pro zpracování Vstupní zprávy mezi zástupci evaluačního a projektového týmu.

Scénář tohoto polostrukturovaného rozhovoru je uveden níže.

1. Co je účelem (přidanou hodnotou) projektového plánu?
2. Jakým konkrétním způsobem s projektovým plánem v průběhu realizace projektu pracujete?
3. Jak rozumíte roli projektového manažera a jak se přesně liší role projektového manažera a odborného garanta?
4. Kdo všechno tvoří interní tým projektu? Jak často se interní tým setkává?
5. Jakým způsobem konkrétně přispívají jednotlivé projektové aktivity (klíčové aktivity projektu) k dosažení stanovených projektových výstupů?
6. Jaké jsou hlavní očekávané výsledky realizace tohoto projektu?
7. Jakým konkrétním způsobem přispívají projektové výstupy dosažení projektových výsledků?
8. Jaké existují pro dosažení projektových výstupů a/nebo výsledků výchozí předpoklady, o nichž víte již nyní?
9. Jak byste popsal vnější faktory (vnější prostředí) realizovaného projektu, které může mít na realizaci projektu i významný vliv/dopad?

Příloha č. 3: Scénář rozhovoru s odborným garantem projektu pro účely zpracování Vstupní zprávy

Za účelem zpracování Vstupní zprávy obsahující již odpovědi na stanovené evaluační otázky v rámci úkolu 1 bude realizován rozhovor s odborným garantem projektu. Tento rozhovor by byl zajištěn po prodiskutování evaluačního designu stanoveného pro zpracování Vstupní zprávy mezi zástupci evaluačního a projektového týmu.

Scénář tohoto polostrukturovaného rozhovoru je uveden níže.

1. Co je účelem věcného plánu?
2. Jakým konkrétním způsobem s věcným plánem v průběhu realizace projektu pracujete?
3. Jak rozumíte roli odborného garanta a jak přesně se podle Vás liší role odborného garanta a projektového manažera?
4. Jakým způsobem konkrétně přispívají jednotlivé projektové aktivity (klíčové aktivity projektu) k dosažení stanovených projektových výstupů?
5. Jaké jsou hlavní očekávané výsledky realizace tohoto projektu?
6. Jakým konkrétním způsobem přispívají projektové výstupy dosažení projektových výsledků?
7. Jaké existují pro dosažení projektových výstupů a/nebo výsledků výchozí předpoklady, o nichž víte již nyní?
8. Jak byste popsal vnější faktory (vnější prostředí) realizovaného projektu, které může mít na realizaci projektu i významný vliv/dopad?



Příloha č. 4: Úvodní dotazníkové šetření zaměřené na klíčové aktéry projektu (tj. relevantní zástupce MPSV a ČSSZ)

Dotazníkové šetření by bylo zajištěno elektronickou formou. Spuštěno by bylo po jeho naprogramování a otestování, které je plánováno až po odsouhlasení nastavení evaluačního designu pro Vstupní zprávu v metodické části této Vstupní zprávy ze strany objednatele.

1. Vyberte instituci, kterou zastupujete: MPSV, ČSSZ.
2. Vyberte typ pracovní pozice, kterou zastáváte: řídicí pracovník, referent/odborný pracovník na neřídicí pozici.
3. Uveďte, jak dlouho na své pozici již působíte: do 1 roku, 1 – 3 roky, více než 3 roky.
4. Prosím popište, jaké jsou Vaše hlavní potřeby v oblasti strategického řízení důchodového systému.
5. Jste seznámeni s právě realizovaným projektem MPSV zaměřeným na posílení stávajícího nastavení strategického řízení důchodového systému? Ano, ne.
6. Jak hodnotíte kvalitu současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému? Vyberte prosím známku, které nejlépe odpovídá současná kvalita řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému. 1 – vynikající, tj. kvalita současných řídicích a rozhodovacích procesů je zcela optimální a nelze ji již dále zlepšovat, 2 – velmi dobrá, tj. kvalita současných řídicích a rozhodovacích procesů je dostatečná a lze si představit již jen dílčí úpravy v této oblasti vedoucí k jejímu dalšímu zvýšení, 3 – dobrá, tj. kvalita současných řídicích a rozhodovacích procesů je dostatečná, nicméně si lze představit celou řadu dalších zlepšení a zkvalitnění jejich nastavení, 4 – nedostatečná, tj. stávající kvalita řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému je neadekvátní a je nezbytné v ní učinit řadu zásadních změn tak, aby tyto procesy byly funkční a efektivní, 5 – zcela nedostatečná, tj. stávající kvalita řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému je zcela nedostatečná a tento systém je třeba zcela přepracovat či zcela nově nastavit.
7. Své hodnocení uvedené v předchozí otázce prosím zdůvodněte.
8. Uveďte prosím, co by bylo vhodné na strategickém řízení důchodového systému konkrétně upravit?
9. Jak hodnotíte dostupnou datovou základnu pro modelové nástroje použitelné v oblasti důchodového systému? Vyberte prosím známku, které nejlépe odpovídá dostupná datová základna pro modelové nástroje. 1 – vynikající, tj. MPSV má k dispozici zcela adekvátní datovou základnu pro modelové nástroje, 2 – velmi dobrá, tj. MPSV má k dispozici dostatečnou datovou základnu pro modelové nástroje, kterou již není nutno dále rozšiřovat, 2 – dobrá, tj. MPSV má k dispozici dostatečnou datovou základnu pro modelové nástroje, nicméně by bylo vhodné tuto základnu dále rozšířit, 4 – nedostatečná, tj. datová základna pro modelové nástroje MPSV je v oblasti důchodových systémů spíše nedostatečná, pro efektivní nastavení strategického řízení důchodového systému je nutné zajistit doplňující modelové nástroje, 5 – zcela nedostatečná, tj. stávající datová základna MPSV je zcela nevyhovující, s jejím využitím nelze zajistit zásadní strategické úkoly MPSV a oblast důchodového systému strategicky řídit.
10. Své hodnocení v předchozí otázce prosím zdůvodněte.



Příloha č. 5: Polostrukturovaný rozhovor s projektovým manažerem a odborným garantem pro účely přípravy Průběžné zprávy

Rozhovor by byl veden s projektovým manažerem a odborným garantem pro účely přípravy Průběžné zprávy až v průběhu roku 2019 (na začátku roku).

1. Jsou všechny klíčové aktivity realizovány v souladu s projektovým a věcným plánem?
2. Došlo v průběhu realizace projektu k nějaké významnější aktualizaci projektového či věcného plánu? Pokud ano, v čem tyto změny přesně spočívaly?
3. Jakých již bylo dosaženo projektových výstupů?
4. Do jaké míry se již podařilo dosáhnout stanovených projektových výsledků a cílů? Čím konkrétně byly tyto výsledky či cíle (byť částečně) dosaženy?
5. Setkali jste se v průběhu realizace projektu s nějakými problémy, které ovlivnily průběh realizace projektu? Pokud ano, s jakými problémy a jak konkrétně tyto problémy realizaci projektu negativně ovlivnily?
6. Jste si vědomi nějakých dalších potenciálních problémů, s nimiž jste se sice zatím nesetkaly, ale které by mohly eventuálně v projektu nastat? Pokud ano, o jaké potenciální problémy jde a jak by mohly negativně ovlivnit realizaci projektu?
7. Jsou v rámci projektového týmu stabilně obsazeny všechny pracovní pozice?
8. Došlo v průběhu realizace projektu ve složení projektového týmu k nějakým změnám? Pokud ano, ke kterým?
9. Jsou pro účely projektu využívány další pozice, které nejsou z projektu hrazeny? Pokud ano, o které se jedná?
10. Došlo v průběhu realizace projektu z Vašeho úhlu pohledu na úrovni pravidel OP Z k nějakým zásadnějším změnám? Pokud ano, ke kterým? A mají tyto změny nějaký dopad na realizaci Vašeho projektu?

Příloha č. 6: Dotazník pro účastníky vzdělávacích akcí před konáním vzdělávací akce

Dotazníky pro účastníky vzdělávacích akcí projektu budou připraveny v elektronické podobě. A budou spuštěny vždy před každým typem vzdělávacích akcí projektu, které budou předmětem tohoto hodnocení.

1. Vyberte organizaci, v níž pracujete: MPSV, ČSSZ
2. Uveďte název vzdělávací akce, na kterou se v rámci projektu Institucionální architektura důchodového systému ČR chystáte
3. Uveďte své vzdělávací potřeby (ve vztahu k tématu školení, na které se chystáte)
4. Uveďte svá hlavní očekávání (ve vztahu k tématu školení, na které se chystáte)
5. Uveďte svá hlavní očekávání (ve vztahu k rozsahu školení, na které se chystáte)
6. Uveďte svá hlavní očekávání (ve vztahu k formě vzdělávání v kontextu školení, na které se chystáte)



Příloha č. 7: Dotazník pro účastníky vzdělávacích akcí vyplňovaný bezprostředně po konání vzdělávací akce

Toto dotazníkové šetření bude spuštěno vždy po ukončení vzdělávací akce projektu, která bude předmětem tohoto hodnocení.

1. Zhodnoťte tematické zaměření školení, kterého jste se právě v rámci projektu Institucionální architektura důchodového systému ČR zúčastnil, a to na škále 1 – 5, kde 1 je vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostatečné, 5 – nedostatečné.
2. Své hodnocení z předchozí otázky slovně zdůvodněte.
3. Zhodnoťte rozsah školení, kterého jste se právě zúčastnil, a to opět na škále 1 – 5 (kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší hodnocení).
4. Své hodnocení z předchozí otázky slovně zdůvodněte.
5. Zhodnoťte formu školení, kterého jste se právě zúčastnil, a to opět na škále 1 – 5 (kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší hodnocení).
6. Své hodnocení z předchozí otázky slovně zdůvodněte.
7. Zhodnoťte přínos získaných informací pro Vaši práci: 1 – předávané informace byly pro mě nové a pro mou práci velmi přínosné, 2 – předávané informace pro mě byly převážně nové a pro mou práci přínosné, 3 - předávané informace pro mě byly sice nové, nicméně pro moji práci nejsou přínosné, 4 – předávané informace pro mě nebyly nové, a proto nepovažuji školení za přínosné pro mou práci.
8. Máte nějaká doporučení, co u podobných školení realizovat jinak a lépe? Pokud ano, uveďte je zde.

Příloha č. 8: Dotazník pro účastníky vzdělávacích akcí vyplňovaný s odstupem 3 – 6 měsíců po konání vzdělávací akce

Toto dotazníkové šetření bude spuštěno vždy v intervalu 3 – 6 měsíců po ukončení realizace vzdělávací akce projektu, která bude předmětem tohoto hodnocení. Přesný termín rozeslání těchto dotazníků účastníkům školení bude vždy předem odsouhlasen mezi evaluačním týmem a projektovým týmem.

1. Využil jste informace získané na školení realizovaném v rámci projektu Institucionální architektura důchodového systému ČR za poslední měsíce v praxi? Ano, ne.
2. Pokud ano, jak často tyto informace v praxi využíváte? Každý týden, alespoň jednou za dva týdny, alespoň jednou za měsíc, využil jsem je zatím pouze jednou.
3. Pokud jste tyto získané informace využil alespoň jednou, popište prosím, jakým způsobem jste tyto informace konkrétně využil.
4. Jaké typy informací Vám v oblasti strategického řízení důchodového systému ČR stále chybí? Prosím vypište je zde.



Příloha č. 9: Teorie změny projektu Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti

Na dále uvedeném obrázku je zobrazena teorie změny projektu.

