



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



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

**Průběžná zpráva**

**Verze 1.0**

**21. 3. 2019**

**FINAL**



## Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>2</b>
<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. KONTEXTOVÉ INFORMACE K AKTIVITÁM PROJEKTU VZTAHUJÍCÍM SE K ŘEŠENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2 A 3</b> .....	<b>3</b>
<b>3. VÝSLEDKY ŘEŠENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1 EVALUAČNÍ DESIGN ŘEŠENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 ZODPOVĚZENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK K ÚKOLU 2</b> .....	<b>4</b>
<b>4. DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ FÁZI REALIZACE PROJEKTU, VČETNĚ PODROBNĚJŠÍ INFORMACE O AKTIVITÁCH NUTNÝCH PRO PŘÍPRAVU ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY</b> .....	<b>7</b>
<b>4.1 HARMONOGRAM DALŠÍHO POSTUPU ZPRACOVÁNÍ TÉTO EVALUACE</b> .....	<b>8</b>



## 1. Úvod

Průběžná evaluační zpráva představuje třetí výstup plnění Evaluace projektu „Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti“. Cílem Průběžné evaluační zprávy je poskytnout průběžné informace k hodnocenému projektu a zejména poskytnout odpovědi na evaluační otázky stanovené pro tuto zprávu.

Z hlediska konkrétních termínů byla návrhová verze Průběžné zprávy zaslána zástupcům zadavatele již koncem března 2019. Na základě jejich připomínek byla následně finalizována.

## 2. Kontextové informace k aktivitám projektu vztahujícím se k řešení evaluačního úkolu 2 a 3

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.

V průběhu realizace projektu došlo ze strany projektového týmu ke zpracování žádosti o podstatnou změnu projektu, která má významný dopad na realizaci vybraných klíčových aktivit projektu.

Projekt je i nadále realizován prostřednictvím 5 klíčových aktivit, z nichž vzhledem k zaměření této Průběžné zprávy (zaměřené zejména na procesní hodnocení a na hodnocení plánovaného vzdělávání) jsou relevantní zejména klíčové aktivity 1 a 4.

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.

V rámci klíčové aktivity 4 budou mj. realizovány následující činnosti – workshopy, prezenční vzdělávání a e-learningové vzdělávání. Vzdělávací aktivity přitom budou předmětem hodnocení zajištěného ve vazbě na zpracování Závěrečné evaluační zprávy. Aktuálně projektový tým pracuje na bližším vymezení předmětu plnění připravované veřejné zakázky „Nastavení komunikačního rozhraní“.

Co se týče dosud realizovaných činností v rámci klíčové aktivity 1, byly v průběhu realizace projektu na jeho počátku (květen 2017) obsazeny pozice odborného garanta a projektového manažera. V témže roce proběhla předběžná tržní konzultace k veřejné zakázce Tvorba analytických nástrojů I, jejíž realizace byla naplánována na rok 2018. Ve stejném roce probíhalo zpracování podkladů k veřejným zakázkám Tvorba analytických nástrojů I a II, přičemž veřejná zakázka Tvorba analytických nástrojů II je aktuálně již realizována. Jak vyplynulo z rozhovoru s projektovým manažerem, veřejná zakázka Tvorba analytických nástrojů I musela být vyhlášena znovu z důvodu připomínek ŘO



k zadávacím podmínkám vztahujícím se k hodnocení nabídek. V době psaní průběžné zprávy je však již smlouva na podpisu u dodavatele. Ve třetím monitorovacím období (duben až září 2018) byly koordinovány postupy k internímu odsouhlasení a podání návrhu podstatné změny (týkající se KA 2 a KA 4).

Klíčová aktivita 4, která byla předmětem navrhované změny, nebyla ve sledovaném období (pokrývajícím tři monitorovací období od května 2017 do září 2018) zahájena.

### 3. Výsledky řešení evaluačního úkolu 2

#### 3.1 Evaluační design řešení evaluačního úkolu 2

Příprava Průběžné zprávy byla zajištěna v souladu s evaluačním designem představeným již ve Vstupní zprávě. Jediným rozdílem od původně předpokládaného řešení je skutečnost, že vzhledem k později plánovanému termínu zahájení realizace vzdělávacích aktivit projektu, není možné již jako součást Průběžné zprávy prezentovat výsledky hodnocení těchto vzdělávacích aktivit.

Průběžná zpráva je proto zaměřena na komplexní zhodnocení evaluačního úkolu 2 a nikoli ještě na zodpovězení EQ 3.1.

Z tohoto důvodu nebyla pro účely přípravy Průběžné zprávy realizována žádná další dotazníková šetření a sběr dat potřebných pro zodpovězení evaluačních otázek úkolu 2 bude založen na desk research, obsahové analýze a zejména na analýze dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vedených se zástupci projektového týmu.

#### 3.2 Zodpovězení evaluačních otázek k úkolu 2

V této části Průběžné zprávy jsou zodpovězeny jednotlivé otázky stanovené v rámci úkolu 2, jež je právě předmětem hodnocení v rámci přípravy Průběžné zprávy. U každé evaluační otázky je vždy uvedena odpověď na stanovenou evaluační otázku, přehled hlavních zjištění a doporučení vztahující se k dané oblasti a vyplývající z provedených analýz.

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

**Odpověď na stanovenou evaluační otázku:** Realizované aktivity v rámci projektu a jeho průběžné výsledky jsou v souladu s cíli projektu a výchozími reálnými potřebami hlavních aktérů. Ke zjištění přispívá v nemalé míře dokončení 1. fáze klíčové aktivity 2, která identifikovala hlavní nedostatek současné podoby strategického řízení duchodového systému.

**Přehled hlavních zjištění:** V rámci projektu je většina hmatatelných výsledků situována do jeho poslední fáze, přičemž projekt se opírá zejména o klíčovou aktivitu 2, jejímž cílem je nastavení



strategického řízení důchodového systému. Významný pokrok, jehož bylo dosaženo, představuje završení 1. fáze klíčové aktivity 2, jejímž výstupem bylo procesní, technologické a informační a komunikační mapování současného stavu řízení důchodového systému. Na jeho základě byl v lednu 2018 publikován dokument *Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů, který identifikoval jako hlavní nedostatek současné podoby strategického řízení důchodového systému nedostatečné nastavení rozsahu a podoby sdílení informací o důchodovém systému, návrhů změn a jejich dopadů zejména mezi věcným útvarem MPSV (sekcí 7) a ČSSZ a vedením MPSV*. Dokument inicioval podání žádosti o podstatnou změnu, jež spočívala v posunutí termínu milníku o 6 měsíců a v změně způsobu realizace klíčových aktivit 2 a 4. Jak již bylo uvedeno ve Stručném reportu, na vlastní nastavení cílů projektu však podstatná změna neměla vliv.

**Doporučení:** Ve vazbě na tuto evaluační otázku nebylo stanoveno žádné doporučení.

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

**Odpověď na stanovenou evaluační otázku:** V době psaní této Průběžné zprávy probíhá plnění v souladu s Projektovým a Věcným plánem.

**Přehled hlavních zjištění:** Odpověď na tuto evaluační otázku se v době psaní této Průběžné zprávy opírala o aktualizovanou verzi Projektového a Věcného plánu, která byla ve fázi těsně před schválením řídicím výborem. Aktualizovaná verze Projektového plánu odráží dílčí posun v pojetí strategického řízení důchodového systému, které se opírá o proces sdílení informací. V Projektovém plánu je také zaznamenána změna složení realizačního týmu, kdy byly posíleny tzv. nulové pozice v rámci věcně příslušného útvaru, tj. oddělení pojistně matematického. Díky dokumentu *Analýza současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů, jež byl vypracovaný interním týmem, bylo upuštěno od veřejné zakázky v rámci 2. fáze KA 2 ("Návrh optimálního technologického a informačního zabezpečení řízení strategické úrovně činností v oblasti důchodového systému")*. Finanční prostředky vyčleněné na původně plánovanou veřejnou zakázku byly přesunuty do veřejné zakázky "Nastavení komunikačního rozhraní", jež bude realizována v souvislosti s KA 4. Pro pozici projektového manažera je rozhodující součástí Projektového plánu seznamu jednotlivých etap projektu. V důsledku projednávání podstatné změny a nutnosti opětovného vyhlášení veřejné zakázky "Tvorba analytických nástrojů I" v rámci KA3 (v době psaní průběžné zprávy se čeká na podpis zvoleným dodavatelem) je možné zaznamenat zdržení projektových aktivit, a v jeho důsledku určité "zhuštění" zbývajících aktivit v čase, jež zbývá do konce projektu tak, aby jeho termín byl dodržen.

Také Věcný plán, jež obsahuje rozpis dílčích kroků v rámci jednotlivých fází projektu bez jejich časového určení, byl po schválení podstatné změny aktualizován. Věcný plán měl původně sloužit jako užitečná pomůcka projektového manažera, ze které vyplývá, k jaké klíčové aktivitě se daná činnost (např. veřejná zakázka) vztahuje, z jakých dílčích kroků se skládá, jaké jsou její vstupy a



výstupy, kdo z projektového týmu se podílí na plnění, jaké metody se použijí a jaká je vazba na projektové cíle. Avšak vzhledem k relativně jednoduché struktuře projektu a nízkému počtu členů projektového týmu se ukázalo jako dostatečné všechny zmíněné aspekty si ujasňovat během pravidelných schůzek a v rámci vzájemné komunikace. Projektovým manažerem tedy v praxi není téměř využíván. Závazným je pro členy týmu tedy Projektový plán s příslušným vymezením časových etap.

**Doporučení:** Je nutné dbát na řádnou realizaci všech aktivit naplánovaných na 5. a 6. etapu projektu (1. 4. 2019 – 30. 9. 2019, 1. 10. 2019 a 30. 4. 2020) tak, aby se skutečně podařilo dosáhnout všech projektových cílů.

**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?**

**Odpověď na stanovenou evaluační otázku:** Problémy, které by mohly významným způsobem ohrozit naplnění cílů projektu nebyly odborným garantem / interním týmem, ani projektovým manažerem identifikovány.

**Přehled hlavních zjištění:** Na případné problémy je možné pohlížet z více hledisek. Z 1. fáze klíčové aktivity 2 vyplynula potřeba žádosti o podstatnou změnu, která lépe naplní účel projektu a jež byla vysvětlena v EQ 2.1. Z hlediska projektového řízení však existuje riziko možného zdržení, které hrozilo také v rámci klíčové aktivity 3 v souvislosti s vyhlášením výběrového řízení. Tvorbou analytických nástrojů I, jež bylo ŘO schváleno až napodruhé. Pozdržení však korespondovalo s časovým posunem během schvalování podstatné změny. S případným zpožděním pak souvisí také čerpání finančních prostředků, které by bylo ohroženo. Peněžní prostředky by nestihly být čerpány do stanoveného milníku. V současné fázi projektu se čerpají pouze osobní náklady, výběrová řízení jsou plánována do 2. poloviny projektu.

**Doporučení:** Věnovat již nyní zvýšenou pozornost výběrovým řízením plánovaným do druhé poloviny projektu s cílem předejít možným zpožděním při jejich přípravě a realizaci.

**EQ 2.4 Je realizace projektu dostatečně personálně zajištěna?**

**Odpověď na stanovenou evaluační otázku:** Realizace projektu je dostatečně personálně zajištěna.

**Přehled hlavních zjištění:** V souvislosti s podstatnou změnou došlo k posílení interního týmu v oddělení pojistně matematického v rámci sekce 7. Byl navýšen úvazek vedoucího oddělení z 0,3 na 0,5 úvazku a navýšen byl také počet pozic členů oddělení a jejich úvazků ze stávajících 2 členů s úvazky 0,1 na 5 členů (tedy šlo o navýšení o 3 pozice) s úvazky 0,3 až 0,5. Z navýšených 3 pozic byla však obsazena pouze 1 pozice, jež byla doplněna o kolegyni v tomto oddělení, a v současné době není plánována další změna. Dále došlo v důsledku podstatné změny ke změnám v rámci pozic na DPČ, kdy



byla 1 pozice na DPČ se zaměřením na procesy a data nahrazena pozicí na DPČ zaměřenou na sociální oblast a komunikaci. Pozice odborného garanta, který je do projektu zapojen na klasickou pracovní smlouvu v rámci systemizace MPSV (sekce 7, odbor sociálního pojištění) byla v důsledku podstatné změny snížena z 0,5 na 0,3 úvazku. Co se týče DPP, v právním aktu bylo počítáno s 1 pozicí. Realizovaný průzkum v jihočeském kraji si však vyžádal změnu využití pozic na DPP při zachování finančních prostředků vyhrazených na tyto pozice. Jde o nepodstatnou změnu v projektu, která je v době psaní zprávy předjednána ke schválení.

**Doporučení:** Ve vazbě na tuto evaluační otázku nebylo stanoveno žádné doporučení.

**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?**

**Odpověď na stanovené evaluační podotázky:**

**EQ 2.5.1:** Ze strany stanovených podmínek OP Z nedošlo k úpravám nastavení projektu.

**EQ 2.5.2:** Dosavadní úpravy nastavení projektu neohrožují naplnění cílů projektu, jak již bylo uvedeno ve Stručném reportu.

**Přehled hlavních zjištění:** Relevantní pravidla OPZ se v průběhu dosavadní realizace projektu neměnila. V průběhu projektu se však měnilo chování ze stran institucí v důsledku personálních změn a provádění na úrovni vnějšího projektového řízení. V průběhu realizace projektu byla schválena podstatná změna (viz předchozí evaluační otázka), jež se projevila ve změně obsahové náplně projektu a časovém posunu milníku. Tato změna však nemá vliv na naplnění cílů projektu.

**Doporučení:** Ve vazbě na tuto evaluační otázku nebylo stanoveno žádné doporučení.

## **4. Doporučení pro další fázi realizace projektu, včetně podrobnější informace o aktivitách nutných pro přípravu Závěrečné zprávy**

V další fázi realizace zakázky bude zpracován Stručný report 2 a dále také Závěrečná evaluační zpráva podávající ucelené informace o všech hlavních zjištěních a závěrech této evaluace.

V další kapitole je proto popsán podrobný harmonogram dalšího postupu zpracování této evaluace.



## 4.1 Harmonogram dalšího postupu zpracování této evaluace

Tabulka 1: Přehled výstupů a jejich popis

Výstup	Termín pro předložení výstupu (není-li uvedeno jinak, jde o návrhovou verzi daného výstupu)	Popis výstupu	Struktura výstupu (jeho obsah)
Stručný report 2	Podzim 2019	Stručný report 2 bude poskytovat průběžné informace o plnění zakázky, jeho přesné obsahové zaměření bude ještě dohodnuto se zástupci zadavatele	1. Úvod 2. Kontextové informace k hodnocenému projektu 3. Výsledky řešení evaluačních úkolů 4. Další postup realizace zakázky (podrobná metodika zpracování Závěrečné zprávy)
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





<b>Výstup</b>	<b>Termín pro předložení výstupu (není-li uvedeno jinak, jde o návrhovou verzi daného výstupu)</b>	<b>Popis výstupu</b>	<b>Struktura výstupu (jeho obsah)</b>
		pro vybrané uživatele evaluace.	