



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



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

Závěrečná zpráva

Verze 1.4

26. 3. 2020



Obsah

OBSAH	2
1. ÚVOD	3
2. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	3
3. KONTEXTOVÉ INFORMACE K AKTIVITÁM PROJEKTU VZTAHUJÍCÍM SE K ŘEŠENÍ EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ	4
4. INFORMACE O ŘEŠENÍ EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ	5
4.1 <i>Evaluační design</i>	5
4.2 <i>Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 1: Zhodnocení nastavení a cílů projektu z hlediska hlavních aktérů</i>	6
4.3 <i>Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 2: Zhodnocení průběžného plnění cílů projektu...</i>	12
4.4 <i>Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 3: Zhodnocení nastavení a přínosu vzdělávacích aktivit v rámci K04</i>	17
4.5 <i>Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 4: Zhodnocení výsledků projektu a jeho krátkodobých dopadů</i>	18
5. HLAVNÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	20



1. Úvod

Závěrečná evaluační zpráva představuje poslední výstup evaluace projektu „Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti“. Tuto evaluaci zpracovává pro Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR společnost HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r. o.

Cílem Závěrečné evaluační zprávy je poskytnout souhrnné informace k hodnocenému projektu a zejména poskytnout odpovědi na evaluační otázky stanovené pro tuto zprávu. Dále jsou ve vazbě na stanovené odpovědi na jednotlivé evaluační otázky v této zprávě také již vyvozeny celkové závěry a doporučení.

Z hlediska konkrétních termínů byla návrhová verze Závěrečné evaluační zprávy zaslána zástupcům objednatel již koncem února 2020. Dále bylo předpokládáno zaslání komentáře objednatele ve smyslu posečkání s finalizací Závěrečné zprávy do září 2020, a to z důvodu právě vyjednávaného dodatku ke smlouvě prodlužující konec této evaluační zakázky do října 2020. V současné době totiž dochází ke schvalování podstatné změny hodnoceného projektu, jejímž předmětem je posun konce realizace projektu do podzimu 2020.

S ohledem na skutečnost, že dodatek ke smlouvě¹ prodlužující konec této evaluační zakázky uzavřen v průběhu března nebyl, je Závěrečná evaluační zpráva finalizována již ke konci březnu 2020, a to v souladu se platnou dikcí uzavřené smlouvy o dílo. Zohledněny tak mohly být informace dostupné v době zpracování této zprávy.

2. Manažerské shrnutí

Předmětem této evaluace je vyhodnocení projektu „Institucionální architektura důchodového systému ČR – strategické řízení založené na znalostech, transparentnosti a udržitelnosti“ realizovaného ze strany MPSV ČR. Tento projekt je zaměřen na rozvoj a zlepšení v oblasti strategického řízení důchodového systému ČR, jehož základním prvkem byla vyhodnocena zejména oblast komunikace, a to jak mezi hlavními aktéry důchodového systému ČR, tak mezi těmito aktéry a širokou veřejností.

Během realizace této evaluační zakázky bylo celkem zpracováno 5 výstupů: Vstupní zpráva, Stručný report 1, Průběžná zpráva, Stručný report 2 a tato Závěrečná zpráva.

Závěrečná zpráva již obsahuje shrnutí všech provedených šetření a z nich vyplývajících zjištěním, závěrů a doporučení.

Mezi hlavní závěry evaluace přitom patřilo konstatování, že realizace projektu je dostatečně personálně zajištěna, projekt je ve zpoždění oproti aktualizovanému Věcnému a Projektovému plánu

¹ K datu odevzdání Závěrečné evaluační zprávy nebylo schváleno prodloužení projektu.



(viz rovněž např. informace ve Stručném reportu 2 k podstatné změně ohledně prodloužení realizace projektu). Věcný plán přitom odpovídá cílům projektu, reálným potřebám klíčových aktérů i klíčovými aktivitami projektu. Věcný plán je doplňkem Projektového plánu a představuje souhrn všech zásadních informací o projektu v jednom dokumentu, navazuje přitom mj. na interní předpisy MPSV. Pokud jde o nastavení klíčových aktivit projektu, projekt odpovídá potřebám hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV i ČSSZ, neboť reaguje na hlavní nedostatky, které jsou v oblasti strategického řízení důchodového systému jednotlivými aktéry v současnosti vnímány. Relevance zaměření cílů a aktivit projektu byla potvrzena i prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření zaměřeného na klíčové aktéry MPSV a ČSSZ. Navíc nastavení klíčových aktivit projektu dostatečně odpovídá plánovaným výstupům a výsledkům, při úspěšné realizaci tak může být plánovaných výstupů a výsledků dosaženo. Předpokladem však je včasné schválení podstatné změny projektu týkající se prodloužení realizace projektu až do podzimu 2020 ze strany Řídicího orgánu (dále jen ŘO). Bez této změny by naplnění stanovených výstupů a výsledků projektu bylo vážně ohroženo.

Mezi hlavními doporučeními této evaluace patřilo upozornění na potřebu pečlivě zvažovat všechny dílčí podněty k dalšímu zlepšení nastavení předávání informací mezi MPSV a ČSSZ předané Stručným reportem při další realizaci hodnoceného projektu, na potřebu kladení velké pozornosti na poslední etapy projektu tak, aby se skutečně podařilo dosáhnout všech projektových cílů, a také potřebu věnovat zvýšenou pozornost výběrovým řízením projektu s cílem předejít dalším možným zpožděním při jejich přípravě a realizaci. Průběžně je nutné také vyhodnocovat dopad bezpečnostních opatření v souvislosti s epidemií koronaviru s ohledem na skutečnost, že mohou ovlivnit realizaci dílčích aktivit v harmonogramu projektu.

3. Kontextové informace k aktivitám projektu vztahujícím se k řešení evaluačních úkolů

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)² 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 (schválena v říjnu 2018), 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 Závěrečné zprávy (zaměřené na souhrnné informace k hodnocenému projektu a zejména poskytnutí odpovědí na evaluační otázky) jsou relevantní všechny klíčové aktivity.

² Názvy a číselná označení útvarů MPSV jsou v textu Závěrečné evaluační zprávy uváděna v souladu s předchozími výstupy projektu/evaluace a aktuálně se mohou lišit



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.

Co se týče dosud realizovaných činností v rámci klíčové aktivity 01, 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 již ukončena (srpen 2019). 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 závěrečné zprávy je však již tato zakázka aktuálně před odevzdáním a akceptací výstupů.

V klíčové aktivitě 02 je finalizována 2. fáze a probíhá sběr dat pro 3. fázi. V rámci 3. fáze budou na základě výstupů předchozí fáze a s využitím dílčích výstupů KA 03 formulovány v aktuální situaci realizovatelné postupy, rozsah a forma sdílení informací o důchodovém systému.

V rámci klíčové aktivity 03 bylo, jak je již výše zmíněno, dokončeno plnění VZ Tvorba analytických nástrojů II a aktuálně je finalizováno plnění VZ Tvorba analytických nástrojů I. Podoba a struktura analytických nástrojů zde vytvořených má přesah rovněž do klíčové aktivity 04.

V rámci klíčové aktivity 04 budou mj. realizovány následující činnosti – workshopy, prezenční vzdělávání a e-learningové vzdělávání (2 prezenční školení byla již realizována). Probíhá přípravná fáze, stav před vyhlášením VZ „Tvorba komunikačního rozhraní“. Vzdělávací aktivity přitom tak nejsou předmětem hodnocení zajištěného ve vazbě na zpracování Závěrečné evaluační zprávy. Některé z poznatků z KA 03 budou implementovány do plánovaných vzdělávacích akcí uspořádaných za účelem zvyšování informovanosti o možnostech zabezpečení na stáří u občanů, poskytovatelů (decision-makerů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ) a dalších relevantních aktérů.

K dosažení účelu projektu je tak s ohledem na zpoždění realizace aktivit zřejmé, že je potřeba více času, než se původně předpokládalo.

4. Informace o řešení evaluačních úkolů

4.1 Evaluační design

Příprava Závěrečné evaluační zprávy byla zajištěna v souladu s evaluačním designem představeným již ve Vstupní zprávě a následně upřesněným v rámci Stručného reportu č. 2 zpracovaného v lednu 2020.

Dále jsou v této části Závěrečné evaluační zprávy zodpovězeny jednotlivé otázky stanovené v rámci jednotlivých evaluačních úkolů. 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. Již splněné evaluační úkoly jsou citovány v podobě předchozích výstupů evaluace, případně s doplněním aktuálního stavu.

4.2 Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 1: Zhodnocení nastavení a cílů projektu z hlediska hlavních aktérů

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

Odpověď na evaluační otázku:

Odpověď na tuto evaluační otázku byla zpracována již v rámci hodnocení zajištěného při zpracovávání Vstupní zprávy. V té byla otázka zodpovězena takto:

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.

Následně došlo v průběhu projektu k přípravě několika změn, které se týkaly jak věcného změření některých realizovaných aktivit, tak i snahy o prodloužení realizace projektu až do podzimu 2020. Schválení změny zaměřené na prodloužení realizace projektu je přitom základním předpokladem pro úspěšné naplnění projektových výstupů a výsledků.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy je odpověď na otázku zodpovězena takto:

Nastavení klíčových aktivit projektu dostatečně odpovídá plánovaným výstupům a výsledkům, při úspěšné realizaci může být plánovaných výstupů a výsledků dosaženo. Schválení změny zaměřené na prodloužení realizace projektu je přitom základním předpokladem pro úspěšné naplnění projektových výstupů a výsledků.

Přehled hlavních zjištění:

Zjištění v rámci zpracování Vstupní zprávy:

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.

Doplnění informací v rámci Závěrečné evaluační zprávy:

Aktuální pokrok v realizaci jednotlivých klíčových aktivit projektu je stručně uveden v kapitole 3, případně i v rámci dílčích informací u dalších evaluačních otázek.

V klíčové aktivitě 02 je finalizována 2. fáze a probíhá sběr dat pro 3. fázi. V důsledku schválení podstatné změny (říjen 2018) se KA 02 částečně upravila, původně plánované postupy strategického řízení důchodového systému byly nahrazeny jiným dokumentem, který by měl relevanci k aktuálnímu nastavení projektu (důraz na sdílení informací), a to i s ohledem na sledované indikátory projektu



definované právním aktem. Po podstatné změně z října 2018 tak např. 2. fáze KA 02 přinesla analýzu optimální podoby výměny a sdílení informací v rámci důchodového systému ČR.

V KA03 byla dokončena realizace zakázek Tvorba analytických nástrojů I a Tvorba analytických nástrojů II.

Činnosti v KA 04 jsou v přípravné fázi, byly realizovány 2 prezenční vzdělávací akce, další budou realizovány v dalším období.

Doporučení:

Aktualizovat po dohodě s ŘO dokumenty, které mají tvořit projektové výstupy (vč. provazby na indikátory) tak, aby korespondovaly s aktuálním zacílením projektu a jeho klíčových aktivit.

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

Odpověď na evaluační otázku:

Odpověď na tuto evaluační otázku byla zpracována již v rámci Stručného reportu č. 1. V něm byla odpověď formulována v tomto znění:

Projekt svými klíčovými aktivitami odpovídá potřebám hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ, neboť reaguje na hlavní nedostatky, které jsou v oblasti strategického řízení důchodového systému jednotlivými aktéry vnímány.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy odpověď na otázku zůstává nezměněna.

Přehled hlavních zjištění:

Ke zpracování této EQ bylo využito informací uvedených v Analýze současného nastavení procesů a činností souvisejících se strategickým rozhodováním o podobě důchodového systému včetně využívaných technologií a informačních nástrojů, která byla ve své finální verzi evaluačnímu týmu předána v říjnu 2018.

Tato analýza byla zpracována na základě studia relevantní dokumentace a také na základě rozhovorů vedených s vedoucími zaměstnanci relevantních útvarů MPSV a ČSSZ. Konkrétně byly tyto rozhovory zajištěny v rámci útvarů MPSV a ČSSZ v průběhu června až srpna 2017. V rámci MPSV³ byly k rozhovorům přizváni vedoucí zaměstnanci sekce 7 a dalších 7 útvarů (konkrétně odboru 44 – nepojistné sociální a rodinné dávky, odboru 51 – legislativní odbor, oddělení 511 – sociální legislativa, oddělení 992 – strategie a predikce, odbor 17 – komunikace a jeho oddělení 171 – tiskové oddělení a 172 – public relations.

³ Názvy a číselná označení útvarů MPSV jsou v textu Závěrečné evaluační zprávy uváděna v souladu s předchozími výstupy projektu/evaluace a aktuálně se mohou lišit



Dále byl jako podklad pro zpracování analýzy zpracován dotazník, který taktéž zástupci vedení relevantních útvarů MPSV a ČSSZ vyplňovali. Konkrétně byl dotazník zaslán těmto útvarům MPSV: odboru 73 – odbor výkonu posudkové služby, odboru 71 – sociálního pojištění, oddělení 713 – pojistně matematické oddělení, oddělení 712 – nemocenského a úrazového pojištění, oddělení 993 – strategií a predikcí a oddělení 652 – oddělení statistiky a centrálního reportingu. V rámci ČSSZ byl dotazník zaslán těmto útvarům: odboru lékařské posudkové služby v přímé podřízenosti ředitele, odboru provozu nebo odboru koncepce, bezpečnosti a koordinace sekce informačních technologií, oddělení statistiky ekonomického odboru sekce ekonomicko-správní a sekci správy dat sociálního pojištění.

Na základě šetření provedených v rámci přípravy výše uvedené analýzy bylo zjištěno, že mezi hlavní nedostatky spojené se stávajícím strategickým řízením důchodového systému patří nedostatečné nastavení rozsahu a podoby sdílení informací o důchodovém systému, návrhu změn a jejich dopadů zejména mezi věcným útvarem MPSV (tj. sekcí 7) na straně jedné a ČSSZ a vedením MPSV na straně druhé.

Také bylo ověřeno, že vlivem chybějící komunikace mezi odborným aparátem MPSV a ČSSZ došlo v minulosti k neefektivnímu využití času a kapacit při přípravě jedné z předchozích nových legislativních úprav nastavení důchodového systému, kdy v případě, že by byla ČSSZ včas o chystaných změnách informována, mohlo být těmto neefektivnostem předejito. Jedním z dílčích závěrů uvedené analýzy je proto i skutečnost, že velkou slabinou současného stavu je nedostatečné nastavení komunikace MPSV s ČSSZ, díky které by mohly být včas identifikovány překážky v proveditelnosti či úrovni administrativní náročnosti připravovaných změn. Navíc stávající postup výměny informací mezi MPSV a ČSSZ neodpovídá zcela možnostem moderních technologií (rozsáhlejší soubory předávané osobně na CD nosičích nejsou již dostačující).

Právě na tyto nedostatky reaguje KA 02 hodnoceného projektu, a to zejména po jeho úpravě zajištěné na základě podstatné změny schválené ze strany ŘO v říjnu 2018.

Analýza také poukázala na skutečnost, že pro potřeby strategického řízení jsou zapotřebí data od ČSSZ o příjemcích důchodových dávek, o výši a struktuře důchodů, o době výplaty důchodu, o termínu výplaty důchodu, a to ideálně v denním on-line režimu prostřednictvím vstupu do systému. Bez příslušných dat nelze kvantifikovat dopady legislativních záměrů v oblasti pojistných sociálních dávek a realizovat tak vlastní interní analytickou činnost MPSV.

Dále technologické a informační mapování potvrdilo také absenci některých dat, která jsou potřebná pro analytickou činnost a také pro potřebu posílení existujících nástrojů. A právě optimalizaci analytického, informačního a datového vybavení MPSV, které je nezbytné pro zefektivnění strategické úrovně řízení, je věnována KA 03 hodnoceného projektu.

Zároveň bylo ve výše uvedené analýze prokázáno, že dlouhodobě absentují rychle a efektivně dostupné standardně požadované informace k připravovaným strategickým změnám legislativní úpravy, které by byly přístupné jak vedení MPSV, tak dalším relevantním uživatelům.



Na zpracování příručky a zajištění informativních a vzdělávacích akcí projektu je pak zaměřena KA 04.

Doporučení:

Ve vazbě na tuto EQ nebylo stanoveno žádné doporučení.

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

Odpověď na evaluační otázku:

Odpověď na tuto evaluační otázku byla zpracována již v rámci Stručného reportu 1. V něm byla odpověď na tuto otázku formulována takto:

Hlavní aktéři hodnotí kvalitu současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému, které je v rámci hodnoceného projektu rozuměno jako kvalitě stávajícího nastavení sdílení informací mezi pracovníky zainteresovaných institucí, na škále 1 – 5 odpovídající školnímu známkování hodnotou 2,77. Zároveň mají tito aktéři řadu konkrétních doporučení, co v dané oblasti ještě zlepšit. Tyto podněty mohou být cennými zdroji informací pro další realizaci hodnoceného projektu.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy se odpověď na otázku zůstává nezměněna.

Přehled hlavních zjištění:

Zjištění týkající se této evaluační otázky byla sbírána pomocí elektronického dotazníku. Tento dotazník byl vyplněn celkem 13 zástupci, z toho 2 zástupci věcně příslušného útvaru MPSV a 11 zástupci ČSSZ. Vzhledem k tomu, že celkem bylo dotazníkem osloveno 15 zástupců výše uvedených institucí, odpovídá míra návratnosti dotazníků 86,7 %.

Průměrné hodnocení současného nastavení sdílení informací, které lze zároveň považovat za baseline pro tuto evaluaci, tedy odpovídá hodnotě 2,77, přičemž známka 2 odpovídala slovnímu hodnocení „velmi dobrá, tj. současné nastavení sdílení informací je dostatečné a lze si představit již jen dílčí úpravy v této oblasti vedoucí k jejímu dalšímu zlepšení“ a známka 3 odpovídala slovnímu hodnocení „dobrá, tj. současné nastavení sdílení informací je dostatečné, nicméně si lze představit celou řadu dalších zlepšení a zkvalitnění jeho nastavení“.

Tomuto numerickému hodnocení odpovídaly také odpovědi respondentů na otevřenou otázku, v níž byli požádáni o slovní odůvodnění jimi vybraného numerického hodnocení. Z tohoto slovního odůvodnění zvoleného numerického hodnocení totiž vyplývá řada námětů na zlepšení v dané oblasti.

Z otevřených odpovědí přitom jednoznačně vyplývá, že nejčastěji je mezi možnostmi, jak předávání informací mezi MPSV a ČSSZ dále zefektivnit, uváděno včasné sdílení informací o legislativních záměrech týkajících se oblasti důchodového pojištění (celkem 6 respondentů). Dále bylo vždy jedním



respondentem uvedeno např. předávání včasných informací o sociálním zabezpečení EU8 (tzv. koordinačních nařízeních) či mezinárodních smluv v oblasti sociálního zabezpečení, v oblasti legislativních změn exekučního řádu, občanského soudního řádu a insolvenčního zákona. Dále byly ale zmíněny jako příležitosti ke zlepšení i informovanost týkající se vydávání opatření proti nečinnosti, těsnější spolupráce ve věcech metodických, v informovanosti veřejnosti o důchodovém systému a jeho připravovaných změnách, přesnějšího informování ohledně koncepčních úkolů (které bývají zadávány stručně a ne vždy s uvedením jejich cíle), v oblasti poskytování stanovisek pro oblast NP s dopadem v oblasti DP, kde se jeví jako protichůdné, v oblasti konkrétních konzultací ke konkrétním případům či v oblasti přenosu informací z důchodové oblasti z porad vedení MPSV, jednání sekce 7 s jinými subjekty (např. ministerstvy) či VÚPSV. Mezi otevřenými odpověďmi zaznělo i obecné doporučení, aby bylo dbáno na včasnost a úplnost sdílených informací.

Doporučení:

Pečlivě zvážit všechny dílčí podněty k dalšímu zlepšení nastavení předávání informací mezi MPSV a ČSSZ zprostředkované touto evaluací při další realizaci hodnoceného projektu.

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?

Odpověď na evaluační otázku:

Odpověď na tuto evaluační otázku byla zpracována již v rámci Stručného reportu 1. V něm byla odpověď na tuto otázku formulována takto:

Věcný plán odpovídá cílům projektu, reálným potřebám klíčových aktérů a klíčovými aktivitami 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. Zároveň se v realizovaném dotazníkovém šetření zaměřeném na klíčové aktéry MPSV a ČSSZ plně potvrdila relevanci zaměření dílčích cílů a tedy i aktivit hodnoceného projektu. Právě proto představuje věcný plán vhodný nástroj napomáhající realizaci tohoto projektu.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy se odpověď na otázku zůstává nezměněna.

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 priorita/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.

Dále ve vazbě na tuto evaluační otázku byla v průběhu první poloviny ledna 2019 zajištěna dvě dotazníková šetření zaměřená na zástupce MPSV a ČSSZ, resp. pouze MPSV.

Doporučení:

K této otázce nebylo evaluačním týmem stanoveno žádné doporučení.

4.3 Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 2: Zhodnocení průběžného plnění cílů projektu

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Odpověď na tuto otázku byla zpracována již v rámci hodnocení provedených ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu. V té byla tato otázka zodpovězena takto:

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 důchodového systému.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy je odpověď na otázku zodpovězena takto:

Realizované aktivity v rámci projektu a jeho průběžné výsledky jsou v souladu s cíli projektu a výchozími reálnými potřebami hlavních aktérů. Ke zjištění přispívá aktuální stav pokroku v realizaci jednotlivých



klíčových aktivit. V průběhu realizace však došlo ke zpoždění v realizaci projektových aktivit, a to o cca 7 měsíců v porovnání s původně plánovaným harmonogramem.

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 útvarům 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 ve 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. Tato podstatná změna byla ŘO schválena 31. 10. 2018.

V průběhu realizace došlo ke zpoždění v realizaci projektových aktivit, a to o cca 7 měsíců v porovnání s původně plánovaným harmonogramem.

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:

Odpověď na tuto otázku byla zpracována již v rámci hodnocení provedených ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu. V té byla tato otázka zodpovězena takto:

Plnění probíhá v souladu s Projektovým a Věcným plánem.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy je odpověď na otázka zodpovězena takto:

Plnění projektu je oproti Projektovému a Věcnému plánu ve zpoždění.

Přehled hlavních zjištění: Odpověď na tuto evaluační otázku se v době psaní 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.

V průběhu realizace došlo ke zpoždění v realizaci projektových aktivit, a to o cca 7 měsíců v porovnání s původně plánovaným harmonogramem. Uvedené zpoždění souviselo s přípravou podstatné změny projektu (informace o této podstatné změně byly součástí Stručného reportu 1). Tato podstatná změna byla ŘO MPSV 31. 10. 2018 schválena. Bylo rovněž nutné znovu vyhlásit veřejnou zakázku „Tvorba analytických nástrojů I“ v rámci KA 03. Zpoždění mělo a má dopad na realizaci všech klíčových aktivit projektu.

Příjemce vyhodnotil, že není dosažitelné dosáhnout úspěšné ukončení realizovaných aktivit ve lhůtě dané právním aktem, tak avizoval předpokládanou nutnost prodloužit realizaci projektu již ve Zprávách o realizaci ke dni 31. 5. i 30. 11. 2019. Návazně na to připravil v lednu 2020 podstatnou změnu projektu, jejímž hlavním účelem je prodloužení projektu o 6 měsíců, tj. do 31. 10. 2020.

Doporučení: Je nutné dbát na řádnou realizaci všech aktivit naplánovaných na další etapy projektu (1. 4. – 30. 9. 2019, 1. 10. 2019 - 30. 4. 2020, po prodloužení pak i 1. 5. – 31. 10. 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:

Odpověď na tuto otázku byla zpracována již v rámci hodnocení provedených ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu. V té byla tato otázka zodpovězena takto:

Problémy, které by mohly významným způsobem ohrozit naplnění cílů projektu, nebyly odborným garantem / interním týmem, ani projektovým manažerem identifikovány.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy je odpověď na otázku zodpovězena takto:

Ve vazbě na dílčí zpoždění v přípravě a realizaci vybraných výběrových řízení, které jsou v rámci projektu předpokladem pro realizaci aktivit dalších, však byla identifikována silná potřeba prodloužit realizaci projektu až do podzimu 2020. Tato potřeba byla průběžně komunikována a předběžně odsouhlasena ze strany ŘO. Potenciálně mohou aktuálně přijatá bezpečnostní opatření ve vazbě na epidemii koronaviru mít dopad na harmonogram projektu.

Přehled hlavních zjištění:

Zjištění ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu:

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 Tvorba 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.

Doplnění informací ve vazbě na Závěrečnou evaluační zprávu:

Aktuální pokrok v realizaci jednotlivých klíčových aktivit projektu je stručně uveden v kapitole 3, případně i v rámci dílčích informací u dalších evaluačních otázek. Finančního milníku bylo dosaženo, veřejné zakázky jsou realizovány, některé byly již úspěšně ukončeny (např. Tvorba analytických nástrojů I a Tvorba analytických nástrojů II).

V průběhu realizace nicméně došlo ke zpoždění v realizaci projektových aktivit, a to o cca 7 měsíců v porovnání s původně plánovaným harmonogramem. K dosažení účelu projektu je tak s ohledem na zpoždění realizace aktivit zřejmé, že je potřeba více času, než se původně předpokládalo. V lednu 2020 byla ŘO předložena žádost o prodloužení realizace projektu do října 2020, která je aktuálně ve fázi schvalování (předběžně byla ŘO odsouhlasena).

Nebylo ovšem možné předjímat aktuální situaci v souvislosti s epidemií koronaviru v ČR. Přijatá bezpečnostní opatření ve vazbě na epidemii mohou mít také dopad na harmonogram projektu a plnění některých dílčích činností v následujícím období. V rámci KA 01 např. na realizaci konference, v KA 04



na realizaci prezenčních forem školení. Následující vývoj ve vazbě na epidemiologickou situaci je aktuálně obtížné predikovat.

Doporučení: Věnovat již nyní zvýšenou pozornost výběrovým řízením plánovaným do druhé poloviny projektu s cílem předejít možným zpožděním při jejich přípravě a realizaci. Průběžně vyhodnocovat dopad bezpečnostních opatření v souvislosti s epidemií koronaviru s ohledem na skutečnost, že mohou ovlivnit realizaci dílčích aktivit v harmonogramu projektu.

EQ 2.4 Je realizace projektu dostatečně personálně zajištěna?

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Odpověď na tuto otázku byla zpracována již v rámci hodnocení provedených ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu. V té byla tato otázka zodpovězena takto:

Realizace projektu je dostatečně personálně zajištěna.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy odpověď na otázku zůstává nezměněna.

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:

Odpovědi na stanovené evaluační podotázky byly zpracovány již v rámci hodnocení provedených ve vazbě na Průběžnou evaluační zprávu. V té byly tyto podotázky zodpovězeny takto:

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.

Ve vazbě na aktuální stav plnění projektu během zpracování této Závěrečné zprávy odpovědi na podotázky zůstávají nezměněny.

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 otázky), 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.

4.4 Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 3: Zhodnocení nastavení a přínosu vzdělávacích aktivit v rámci K04

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno ve vazbě na vzdělávací aktivity projektu ještě formulovat ani žádná doporučení.

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:



Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno ve vazbě na vzdělávací aktivity projektu ještě formulovat ani žádná doporučení.

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací aktivity nebyly dosud v rámci hodnoceného projektu realizovány, nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno ve vazbě na vzdělávací aktivity projektu ještě formulovat ani žádná doporučení.

4.5 Zodpovězení evaluačních otázek evaluačního úkolu 4: Zhodnocení výsledků projektu a jeho krátkodobých dopadů

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno k této oblasti ještě formulovat ani žádná doporučení.



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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit. Hodnocený projekt ještě není u konce, předpokládá se jeho prodloužení, a proto i návazná práce s Věcným a Projektovým plánem projektu.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit. Viz výše.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno k této oblasti formulovat ani žádná doporučení.

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit. Viz výše.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno k této oblasti formulovat ani žádná doporučení.

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit. Viz výše.

Doporučení:



Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno k této oblasti formulovat ani žádná doporučení.

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

Odpověď na stanovenou evaluační otázku:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit.

Přehled hlavních zjištění:

Vzhledem k aktuálnímu pokroku realizace aktivit hodnoceného projektu nebylo možné hodnocení ve vazbě na tuto evaluační otázku zajistit. Viz výše.

Doporučení:

Vzhledem k výše uvedenému nebylo možno k této oblasti formulovat ani žádná doporučení.

5. Hlavní závěry a doporučení

V této části Závěrečné evaluační zprávy jsou představeny všechny hlavní závěry a doporučení plynoucí z provedené evaluace.

Přehled hlavních závěrů:

- 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 rámci zpracování této zprávy nelze vyhodnotit.
- Projekt svými klíčovými aktivitami odpovídá potřebám hlavních aktérů na řídicí úrovni MPSV a ČSSZ, neboť reaguje na hlavní nedostatky, které jsou v oblasti strategického řízení důchodového systému jednotlivými aktéry vnímány.
- Hlavní aktéři hodnotí kvalitu současných řídicích a rozhodovacích procesů na úrovni strategického řízení v oblasti důchodového systému, které je v rámci hodnoceného projektu rozuměno jako kvalitě stávajícího nastavení sdílení informací mezi pracovníky zainteresovaných institucí, na škále 1 – 5 odpovídající školnímu známkování hodnotou 2,77. Zároveň mají tito aktéři řadu konkrétních doporučení, co v dané oblasti ještě zlepšit. Tyto podněty mohou být cennými zdroji informací pro další realizaci hodnoceného projektu.
- 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. Zároveň se v realizovaném dotazníkovém šetření zaměřeném na klíčové aktéry



MPSV a ČSSZ plně potvrdila relevanci zaměření dílčích cílů a tedy i aktivit hodnoceného projektu. Právě proto představuje věcný plán vhodný nástroj napomáhající realizaci tohoto projektu.

- 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 důchodového systému.
- Plnění projektu je oproti Projektovému a Věcnému plánu ve zpoždění.
- Realizace projektu je dostatečně personálně zajištěna.
- Ze strany stanovených podmínek OP Z nedošlo k úpravám nastavení projektu.
- Dosavadní úpravy nastavení projektu neohrožují naplnění cílů projektu.

Přehled hlavních doporučení:

- Pečlivě zvážit všechny dílčí podněty k dalšímu zlepšení nastavení předávání informací mezi MPSV a ČSSZ zprostředkované touto evaluací při další realizaci hodnoceného projektu.
- Je nutné dbát na řádnou realizaci všech aktivit naplánovaných na další etapy projektu (1. 4. 2019 – 30. 9. 2019, 1. 10. 2019 - 30. 4. 2020, po prodloužení pak i 1. 5. – 31. 10. 2020) tak, aby se skutečně podařilo dosáhnout všech projektových cílů.
- Věnovat zvýšenou pozornost výběrovým řízením projektu s cílem předejít možným zpožděním při jejich přípravě a realizaci.
- Aktualizovat po dohodě s ŘO dokumenty, které mají tvořit projektové výstupy (vč. provazby na indikátory) tak, aby korespondovaly s aktuálním zacílením projektu a jeho klíčových aktivit.
- Průběžně vyhodnocovat dopad bezpečnostních opatření v souvislosti s epidemií koronaviru s ohledem na skutečnost, že mohou ovlivnit realizaci dílčích aktivit v harmonogramu projektu.