

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů



duben 2012

1 VÝCHODISKA

1.1 Identifikace zadavatele a zpracovatele

Zadavatel:

Česká republika, Ministerstvo pro místní rozvoj

Staroměstské náměstí 6

110 15 Praha 1

www.mmr.cz

Zpracovatel:

Sdružení „EUFC CZ, DHV CR“

EUFC CZ s.r.o.

Popelova 75

620 00 Brno

IČ: 269 42 364

www.eufc.cz

DHV CR, spol. s r.o.

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

IČ: 45797170

www.dhv.cz

1.2 Cíl a účel projektu

Cílem projektu „Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání“ bylo ověřit efektivitu a dostatečnost nastavení současné personální kapacity subjektů podílejících se na implementaci OPTP současně s posouzením vlivu finanční a nefinanční motivace zaměstnanců na stabilitu personální kapacity implementační struktury v OPTP.

V průběhu realizace projektu hodnotitel posoudil, jakým způsobem je nastavena administrativní kapacita ŘO OPTP/ZS, mj. v návaznosti na personální změny na MMR, a zda je dostatečně funkční a účelný systém vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OPTP. Výstupem práce hodnotitele je evaluační zpráva, která představuje komplexní souhrn zjištění a vyhodnocení včetně identifikace nedostatků a doporučení konkrétních návrhů na možné změny a opatření směřující ke zefektivnění řízení programu.

Evaluační projekt „Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání“ je součástí projektu „Zajištění řídicí činnosti ŘO OPTP“, který je spolufinancován ze strukturálních fondů EU – Operační program Technická pomoc (OP TP 2007 - 2013). Registrační číslo projektu je CZ.1.08/1.1.00/11.00118.

1.3 Metodologický přístup

Metodický přístup byl založen na sběru relevantních dat a informací a jejich analýze, přičemž byl proveden sběr jak kvalitativních, tak kvantitativních dat. Na základě těchto dat byla provedena analýza zaměřená na zodpovězení příslušných evaluačních otázek.

Mezi hlavní metody a techniky použité při řešení projektu patřily zejména: využívání sekundárních zdrojů dat, dotazníkové šetření, individuální (řízené) rozhovory, desk research, SWOT analýza, srovnávací metody a metoda syntézy.

Použité metodologické postupy se lišily v jednotlivých fázích projektu podle aktuálních potřeb a hodnocených principů. Z obecného hlediska se nejdříve jednalo o aktivity v souvislosti se zahájením evaluačního procesu - sběr primárních a sekundárních zdrojů dat. Dále následovala terénní šetření formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci implementační struktury OPTP a individuálních

rozhovorů s vedoucími pracovníky za účelem upřesnění/doplnění informací získaných v rámci dotazníkového šetření. Získaná data a informace byla podrobena analýzám, jejichž závěry byly zhodnoceny ve finální fázi metodou syntézy poznatků a zjištění a následně byla formulována příslušná doporučení.

1.4 Harmonogram realizace a postup řešení

Projekt evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání byl zpracován ve třech hlavních etapách a v souladu se zadáním obsaženým v zadávací dokumentaci k předmětné veřejné zakázce.

V rámci první etapy řešení projektu se realizační tým zaměřil zejména na sběr a následné třídění dostupných datových zdrojů (veřejně dostupná dokumentace, neveřejné zdroje dat poskytnuté zadavatelem a individuální konzultace). Současně s tím byla provedena analýza stakeholderů.

Druhá etapa evaluace byla zaměřena na sběr primárních dat, práci se sekundárními zdroji dat a analytickou část prací. Tato etapa byla dále členěna do třech dílčích částí, které reflektovaly logickou posloupnost a návaznost jednotlivých kroků evaluačního procesu:

1) Sběr primárních dat a používání sekundárních zdrojů dat

První dílčí krok byl zaměřen na analýzu a hodnocení všech relevantních dokumentů vztahující se k zadání a cílům zakázky – dokumenty k OPTP, manuály, výstupy evaluací, studie, analýzy a jiné dokumenty. Na základě předchozího dílčího kroku byl proveden terénní výzkum. Šetření probíhalo formou: a) dotazníkového šetření mezi subjekty implementace OPTP, b) individuálních rozhovorů se zástupci/vedoucími pracovníky subjektů implementace OPTP a se zástupci dalších vybraných zainteresovaných subjektů za účelem upřesnění a doplnění informací.

2) Analýza a vyhodnocení získaných dat

Další část druhé etapy řešení projektu byla zaměřena na analýzu a komplexní zhodnocení získaných dat. Stěžejní částí bylo provedení podrobných analýz dle zvolených metodických postupů tak, aby bylo možné vyčerpávajícím způsobem zodpovědět otázky vyplývající ze zadání a požadavků zadavatele.

3) Návrh dílčích závěrů

Výstupem druhé etapy evaluace byla formulace dílčích závěrů, zjištění a doporučení z jednotlivých tematických oblastí evaluace.

Třetí etapa realizace zakázky byla zaměřena na souhrnné zhodnocení dosažených výsledků analýz a šetření. Na základě diskusí v rámci realizačního týmu provedl hodnotitel odpovídající shrnutí a zformuloval podložené souhrnné závěry do podoby návrhu závěrečné zprávy. Zároveň byla navržena příslušná doporučení k zefektivnění nastavení administrativní kapacity a systému vzdělávání v rámci OPTP.

Výstupem třetí etapy realizace zakázky je finální verze Závěrečné zprávy v českém jazyce, která shrnuje výsledky a závěry předchozích etap a obsahuje dílčí závěry, souhrnné závěry a doporučení.

2 SHRnutí A DOPORUČENÍ

Pro stávající programové období 2007-2013 je možné na základě provedených šetření doporučit zejména realizaci následujících hlavních opatření se zaměřením na posílení **administrativní kapacity** a zefektivnění implementace OPTP:

- Provést interní přeskupení některých agend v rámci ŘO OPTP. Posílit administrativní kapacitu ŘO OPTP v oblasti kontrol VZ.
- Ve spolupráci s Odborem personálním MMR zvážit rozšíření stávajícího systému výběru zaměstnanců ŘO OPTP o možnost více prověřit znalosti uchazečů, např. formou testu změřeného na orientaci v problematice fondů EU.
- Stabilizovat personální kapacitu zejména na ŘO OPTP a zároveň dále posilovat erudici pracovníků ŘO prostřednictvím nástrojů nefinanční, ale i finanční motivace, a to vhodně zvoleným „mixem“ námětů obsažených v této zprávě.
- Doplnit stávající systém výkaznictví a evidence administrativního zajištění OPTP minimálně o data o počtech zaměstnanců dle délky jejich praxe.
- Zvážit vyčlenění odd. 253 z OŘO OPTP, např. formou samostatného oddělení v rámci Sekce NOK.
- Přehodnotit zařazení OŘO OPTP v organizační struktuře MMR a zvolit stejný způsob jako v případě Odboru řízení operačních programů (odbor 26), který vykonává funkci ŘO IOP. To znamená, vyčlenit OŘO OPTP ze Sekce NOK pod 1. náměstka ministra.
- Na základě další komunikace a upřesnění požadavku ze strany ZS zvážit zpracování metodiky způsobu řízení projektu v OPTP na straně příjemce (se zaměřením na OSS).
- Posílit finanční alokaci oblasti podpory 3.1 OPTP; zde se nabízí přesun části „ušetřených“ prostředků z oblasti podpory 3.2

Pro další programové období 2014 – 2020 by bylo možné na základě provedených šetření doporučit zejména:

- Dále stabilizovat personální kapacitu zejména na ŘO OPTP a zároveň posilovat erudici pracovníků ŘO prostřednictvím nástrojů nefinanční, ale i finanční motivace.
- Zjednodušit strukturu řízení operačního programu zrušením zprostředkujícího subjektu a příslušnou agendu delimitovat přímo pod ŘO vč. relevantního navýšení počtu systemizovaných míst na ŘO OPTP.
- Jednoznačně organizačně oddělit/vyčlenit útvar vykonávající činnost ŘO od útvarů v roli příjemců (v případě, že se bude jednat o útvary v rámci téhož resortu).

V rámci implementace OPTP existuje nastavený systém vzdělávání určený všem zaměstnancům implementační struktury tohoto operačního programu. Z praktického hlediska je tento systém založen na realizaci tří vzájemně komplementárních projektů OPTP.

Ještě pro toto programové období (2007-2013) je možné na základě provedených šetření doporučit realizaci těchto kroků v oblasti **systému vzdělávání** zaměstnanců implementační struktury OPTP:

- Zajistit existenci podkladů k pravidelnému vyhodnocování individuálních vzdělávacích plánů pracovníků MMR ČR, např. rozšířením vzdělávacích plánů o kolonku zhodnocení individuálního studijního plánu.
- Pravidelně sledovat čerpání finančních prostředků v rámci projektů OPTP zaměřených na vzdělávání a případně zvážit realokaci části těch prostředků, u nichž bude nepravděpodobné, že budou včas dočerpány právě v rámci těchto projektů. (Zvláště v kontextu identifikovaných zpoždění v realizaci některých z těchto projektů se toto doporučení jeví jako vhodné).

- Zvážit možnost přípravy a realizaci doplňkového projektu zajišťujícího další vzdělávání přímo pro pracovníky ZS OPTP umožňujícího přístup k dalším, např. velmi specifickým vzdělávacím aktivitám pořádaným v ČR i v zahraničí (ovšem za předpokladu, že by účast na ZPC pracovníkům ZS schvalovali zástupci ŘO OPTP).
- Připravit a zajistit realizaci různých stupňů pokročilosti jednotlivých vzdělávacích aktivit.
- U každé pořádané aktivity jednoznačně stanovit úroveň znalostí, která se pro úspěšné absolvování dané aktivity předpokládá. Tím by došlo i k eliminaci stávající nežádoucí situace, kdy se na stejný kurz hlásí různě pokročilí zájemci o tento kurz, což však vytváří problémy při vlastní realizaci dané vzdělávací aktivity.
- Rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit určených pro zástupce implementační struktury OPTP, zejm. v oblasti tématických workshopů či platform pro výměnu zkušeností s dalšími subjekty implementujícími podobné typy projektů v ČR i v zahraničí.
- Zvážit zavedení kroků k zefektivnění probíhajících vzdělávacích aktivit, zejm. v oblasti jazykového vzdělávání (organizace výuky mimo pracovní dobu, zajištění finanční spoluúčasti jednotlivých pracovníků účastnících se těchto kurzů v případě, že nesloží předepsané závěrečné zkoušky, organizovat výuku cizích jazyků po tématech a nikoli podle běžných jazykových učebnic apod.). Realizace těchto kroků však závisí zejména na personálním odboru MMR ČR, neboť obecné jazykové vzdělávání není hrazeno přímo z prostředků OPTP.
- Zvážit úpravu rozhodnutí náměstka ministra pro místní rozvoj zavazující všechny vedoucí zaměstnance MMR ČR k účasti na vzdělávacích aktivitách projektu OP LZZ realizovaného personálním útvarem tohoto ministerstva. Vzhledem k zjevným duplicitám v zaměření nabízených vzdělávacích aktivit a aktivit realizovaných vlastním systémem vzdělávání OPTP by bylo vhodné vedoucí zaměstnance podílející se na implementaci OPTP z tohoto požadavku vyvázat.

Pro další programové období by bylo vhodné na základě provedených šetření zajistit realizaci těchto kroků:

- Využít zkušeností získaných v průběhu realizace systému vzdělávání NSRR v programovém období 2007-2013 a využít je k zajištění systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců implementujících operační programy i v dalším programovém období, zejména by bylo vhodné zajistit existenci navazujících projektů zaměřených na oblast vzdělávání;
- Využít pro přípravu příštího programového období i negativní zkušenosti s implementací systému vzdělávání – zejm. zajistit včasnou přípravu a realizaci vlastního systému vzdělávání pro příští programové období tak, aby se z hlediska načasování těchto aktivit neopakovaly chyby z období současného.
- I pro příští programové období zajistit, aby vzdělávací aktivity mohly být realizovány na různých úrovních pokročilosti, tj. aby reflektovaly různou míru znalostí a dovedností jednotlivých účastníků těchto vzdělávacích aktivit.
- I pro příští programové období zvážit zavedení kroků zajišťující větší efektivitu jazykového vzdělávání (viz doporučení k stávajícímu programovému období).

2.1 Odpovědi na evaluační otázky a doporučení

Evaluační otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
1. Administrativní kapacita OPTP		
<p>Odpovídá personální kapacita subjektů implementace OPTP objemu vykonávaných činností?</p>	<p>S ohledem na relativně malý absolutní počet pracovníků podílejících se na implementaci OPTP se tento operační program potýká s problémem, jak pokrýt všechny typové pozice, které by v optimálním případě měla mít implementační struktura zajištěné. Situace je řešena provizorně, dílčím rozdělováním agendy. Důsledkem však je, že především právě u pracovníků ŘO, kteří jsou nuceni přebírat agendu vyplývající z typových pozic v implementační struktuře, která není v OPTP dostatečně kapacitně pokryta, reálný objem práce, kterou vykonávají v souvislosti s OPTP, výraznou měrou převyšuje výši jejich pracovního úvazku. Toto zjištění představuje významný rizikový faktor pro administrativní kapacitu OPTP, neboť zvyšuje pravděpodobnost další fluktuace zaměstnanců do budoucna.</p> <p>Co se týká očekávání ve vztahu k objemu činností vykonávaných ŘO OPTP, lze předpokládat další nárůst agendy spojené s implementací OPTP, zejména na ŘO. Důvodem je postupné „zintenzivnění“ průběhu realizace OPTP, což s sebou přináší další nárůst s tím související agendy, zejména v oblasti kontrol projektů. Zároveň soustavně narůstá počet zadávacích řízení a tento trend se dá očekávat i v nejbližší době; budou předkládány další nové projekty včetně „prodloužení“ stávajících projektů; ŘO je nově i v roli příjemce, což přidává ŘO agendu spojenou s řízením vlastního projektu; řada projektů je víceletých a jejich realizace bude probíhat až do konce programovacího období; přibyli noví příjemci v OPTP, kteří předkládají nové projekty a nemají dostatečné znalosti pravidel OPTP – těmto je potřeba věnovat zvýšenou pozornost; s přibývajícím počtem projektů roste chybovost při jejich realizaci, což vyvolává nutnost metodického vedení příjemců; bude kladen stále větší důraz na vyhodnocování výsledků operačního programu; v závěru programovacího období přibude další agenda spojená s uzavíráním OPTP i celého programovacího období 2007 – 2013.</p> <p>V případě FÚ1 a ZS je očekáván přibližně stejný objem vykonávaných činností jako v současnosti s tím, že se určitým způsobem změní jejich struktura, v závislosti na cyklu realizace OP (posun od administrace žádostí o podporu k administraci plateb).</p>	<p>Provést interní přeskupení některých agend v rámci ŘO OPTP.</p> <p>Posílit administrativní kapacitu ŘO v oblasti kontrol VZ.</p> <p>V návaznosti na zařazení nových příjemců do OPTP i na doporučení hodnotitele směrem ke zvyšování motivace zaměstnanců IS OPTP bude pravděpodobně nezbytné posílit finanční alokaci oblasti podpory 3.1 OPTP; zde se nabízí přesun části „ušetřených“ prostředků z oblasti podpory 3.2.</p>
<p>Je současný stav administrativní kapacity subjektů implementace OPTP dostačující?</p>	<p>Současný stav administrativní kapacity ŘO OPTP je hodnocen jako dostačující, ovšem s určitými výhradami:</p>	<p>Provést interní přeskupení některých agend v rámci ŘO OPTP.</p>

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů

Evaluací otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
	<ul style="list-style-type: none"> v důsledku snížení počtu pracovních míst na OŘO není obsazena pozice projektového manažera pro prioritní osu 3; nouzovým ale logickým řešením s ohledem na stejného příjemce bylo přidělení agendy spojené s řízením projektů v oblasti podpory 3.2 k agendě PM pro PO 1; v odd. 251 není v současné době dostatečným způsobem zajištěno řízení agendy projektů v oblasti podpory 3.1 (provizorně zajišťuje vedoucí odd.) a také činnosti typové pozice „Koordinační vzdělávání“ (provizorně řeší VŘO a administrativní pracovník). Nedostatečně je pokryta agenda řízení rizik OP, která věcně spadá do odd. 251, ovšem z důvodu nedostatku personálních kapacit zajišťuje v provizorním režimu VŘO. Dochází k velkému nárůstu objemu práce v agendě kontrol výběrových řízení a původně delimitovaný počet úvazků je již nedostačující; vytíženost pracovníků v oblasti kontrol VZ je velmi vysoká. <p>Současný stav administrativní kapacity FÚ1 a ZS OPTP je dostačující. Identifikovaný nedostatek ZS se v souvislosti s projekty OPTP týká pracovníka se specializací na oblast financování organizačních složek státu.</p>	<p>Posílit administrativní kapacitu v oblasti kontrol VZ, např. formou DPČ/DPP. Situaci v této agendě dále průběžně sledovat a vyhodnocovat a v případě přetrvávajících problémů zvážit další posílení, v ideálním případě osobou s právnickým vzděláním.</p>
<p>Je nastavený způsob výběru zaměstnanců v rámci OPTP efektivní? Jaká jsou doporučení pro zefektivnění postupů při výběru zaměstnanců?</p>	<p>Při výběru zaměstnanců v rámci OPTP se subjekty IS OPTP řídí interními pravidly přijímání zaměstnanců a zároveň Metodickým pokynem k postupům pro výběr nových zaměstnanců implementujících NSRR. Stávající systém je možno považovat za efektivní.</p>	<p>Ve spolupráci s Odborem personálním MMR zvážit rozšíření stávajícího systému výběru zaměstnanců ŘO OPTP o možnost více prověřit znalosti uchazečů, např. formou testu změřeného na orientaci v problematice fondů EU.</p>
<p>Jaká je fluktuace zaměstnanců na jednotlivých subjektech implementace OPTP? Jaké jsou případně nejčastější příčiny jejich odchodu?</p>	<p>S ohledem na nízký absolutní počet úvazků, se každý odchod pracovníka projevuje v implementační struktuře OPTP výrazněji, než v jiných operačních programech s větší personální kapacitou. Fluktuace pracovníků ŘO OPTP je od počátku realizace tohoto operačního programu vnímána jako jeden z hlavních rizikových faktorů implementace.</p> <p>Nejčastěji uváděným důvodem fluktuace zaměstnanců je nespokojenost s pracovními výkony ze strany nadřízeného nebo naopak nespokojenost s nadřízeným.</p> <p>Na FÚ1 došlo v průběhu programovacího období 2007 – 2013 pouze k dílčím změnám personálního složení, příčiny byly pokaždé odlišné.</p> <p>V rámci ZS dochází k dílčí fluktuaci, především na úrovni řadových pracovníků CRR (důvody jsou opět různé, převládá odchod do soukromé sféry nebo na jinou pozici ve veřejné správě, příp. nespokojenost nadřízených s pracovními výsledky), nicméně situace není nijak mimořádná/výjimečná.</p>	<p>Stabilizovat personální kapacitu zejména na ŘO OPTP a zároveň dále posilovat erudici pracovníků ŘO prostřednictvím vhodně přizpůsobených nástrojů nefinanční, ale i finanční motivace (viz další doporučení).</p>
<p>Jsou stimuly používané pro stabilizaci a motivaci pracovníků dostačující? Jaké další stimuly lze</p>	<p>Platové zařazení zaměstnanců ŘO a FÚ1 odpovídá doporučení UV č. 818/2007. V rámci finanční motivace zaměstnanců jsou uplatňovány odměny (závislosti na</p>	<p>Pro zvýšení motivace zaměstnanců by bylo možné využít některé další stimuly nad rámec stávajících, ovšem</p>

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů

Evaluací otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
případně pro zvýšení motivace zaměstnanců využívat?	<p>disponibilních zdrojích); oproti Metodice finančního ohodnocení (UV č. 1332/2009) není uplatňován systém osobních příplatků; vzhledem k tomu, že v OPTP se podařilo vyčerpat včas alokaci 2008, ŘO OPTP vyvíjí maximální snahu o vyplacení Odměny po vyčerpání alokace. Identifikovaným problémem je, že stávající systém finančního ohodnocení neumožňuje výrazněji diferencovat mzdové ohodnocení pracovníků dle odváděné práce.</p> <p>Způsob zajištění finanční motivace zaměstnanců ZS je řešen dle interních pravidel CRR.</p> <p>Mezi nejčastěji využívané nástroje nefinanční motivace patří dovolená navíc, pružná pracovní doba, stravenky, možnosti dalšího vzdělávání, zahraniční stáže a školení aj.</p>	<p>hodnotitel si uvědomuje, že skutečný rozsah jejich uplatnění závisí na disponibilních zdrojích i na rozhodnutích na úrovni řízení resortu.</p> <p>Mezi doporučené stimuly lze zařadit např.: možnost dalších odborných školení, modernizace IT vybavení, FKSP, delší „indispoziční“ volno, možnost práce z domova pro vedoucí pracovníky, náhradní volno za přesčasy, proplácení nevyčerpané dovolené, příspěvky na životní nebo penzijní pojištění (alespoň selektivně v případě pracovníků, u kterých je zájem na jejich setrvání v implementační struktuře NSRR), mimořádné odměny, teambuildingové akce, „firemní“ školka pro děti zaměstnanců v předškolním věku.</p> <p>Zjednodušit administrativní postupy a zrychlit lhůty při vyřizování požadavků na pořízení odborné literatury, mobilních telefonů, notebooků i kancelářského vybavení.</p> <p>Umožnit pracovníkům ZS OPTP v rámci vlastního projektu hrazeného z OPTP účast na zahraničních vzdělávacích akcích souvisejících s vykonávanou pracovní činností (podrobněji viz níže).</p>
Je zajištěna vzájemná zastupitelnost zaměstnanců implementační struktury OPTP v době jejich nepřítomnosti?	Ano, vzájemná zastupitelnost zaměstnanců implementační struktury OPTP v době jejich nepřítomnosti je zajištěna, s výjimkou některých typových pozic.	-
Je systém sledování počtu zaměstnanců implementační struktury OPTP a délky jejich praxe v oblasti fondů EU nastaven optimálně a adekvátně? Případně jaké změny je nutné provést pro potřebu zlepšení monitoringu administrativní kapacity OPTP?	<p>Systém sledování administrativního zajištění OPTP je založen na kvantitativních datech, chybí ucelené informace sledující i kvalitativní aspekty IS OPTP.</p> <p>Byl identifikován problém v oblasti monitoringu OPTP související s indikátorem 48.31.01 „Počet trvale zaměstnaných pracovníků impl. struktury“. Nastavení tohoto indikátoru není v souladu s metodickými postupy uplatňovanými v Systému motivace a stabilizace pracovníků NSRR, navíc tento indikátor není závazný pro příjemce v OPTP, což v důsledku ovlivňuje a znesnadňuje jeho vyhodnocení v návaznosti na příslušný strategický cíl OPTP.</p>	<p>Doplnit stávající systém výkaznictví a evidence administrativního zajištění OPTP minimálně o data o počtech zaměstnanců dle délky praxe: i) v implementační struktuře OPTP a ii) v oblasti implementace fondů EU, příp. ve specifické oblasti vyplývající z pracovního zařazení v IS OPTP (např. veřejné zakázky, audit, účetnictví aj.) celkem.</p> <p>Stávající údaje o fluktuaci zaměstnanců doplnit o sledování fluktuace na typových pozicích.</p> <p>Potřebná data k indikátoru 48.31.01 získat buď:</p> <ul style="list-style-type: none"> na základě ad-hoc hloubkového šetření mezi příjemci v této oblasti podpory OPTP, případně v součinnosti s Odd. vzdělávání NSRR rozšířit příslušným způsobem formulář, prostřednictvím kterého tento útvar shromažďuje data od všech ŘO do své Zprávy o zajištění administrativní kapacity IS

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů

Evaluací otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
<p>Jaká jsou doporučení hodnotitele na případná zlepšení a posílení administrativní kapacity v rámci OPTP?</p>	<p>Nad rámec analýz a hodnocení zaměřených na zodpovězení evaluačních otázek ze zadání, identifikoval hodnotitel v průběhu realizace projektu některé další aspekty ovlivňující administrativní kapacitu a potažmo systém implementace OPTP. Jedná se především o následující zjištění:</p> <p>Jako poněkud problematická se jeví stávající vnitřní organizační struktura OŘO OPTP. Začlenění odd. 253 do OŘO OPTP postrádá věcné opodstatnění a jde proti principům jednoznačného oddělení funkcí ŘO a příjemce; zároveň existuje „dvojkolejnost“ v systému řízení tohoto útvaru, kdy odpovědnost za jeho chod je na řediteli OŘO OPTP ovšem věcně je jeho práce řízena vrchní ředitelkou Sekce NOK. A ani pozice útvaru 253 na úrovni oddělení se nezdá být příliš silná s ohledem na to, že by měl zajišťovat koordinaci vzdělávání i administrativní kapacity v rámci celého NSRR.</p> <p>Za zcela optimální nelze považovat ani samotné začlenění OŘO OPTP do Sekce NOK MMR, a to z obdobných důvodů, tzn. ne zcela jednoznačného oddělení útvaru MMR vykonávajícího funkci ŘO od útvarů MMR v roli (významných/zásadních) příjemců v OPTP.</p> <p>Jako poněkud zdlouhavá je ze strany ŘO v současné době vnímána komunikace se ZS, a to z důvodu toku informací přes několik stupňů řízení.</p> <p>Dalšímu zefektivnění implementace OPTP by, dle názoru ZS, přispěla vyšší „připravenost“ příjemců při předkládání ŽoP, zejm. co se týká ověření kompletnosti a správnosti příkládaných podkladů. Administrace ŽoP by se tím zrychlila.</p>	<p>NSRR.</p> <p>Zvážit vyčlenění odd. 253 z OŘO OPTP, např. formou samostatného oddělení v rámci Sekce NOK.</p> <p>Přehodnotit zařazení OŘO OPTP v organizační struktuře MMR a zvolit např. stejný způsob jako v případě Odboru řízení operačních programů (odbor 26), který vykonává funkci ŘO IOP. Tzn. vyčlenit OŘO OPTP ze Sekce NOK pod 1. náměstka ministra.</p> <p>Ověřit postavení hlavní kanceláře (HQ) CRR v systému implementace OPTP, zejm. rozsah jejího zapojení do OPTP, „napřímit“ komunikaci na úrovni: ŘO OPTP – Pobočka CRR.</p> <p>Na základě další komunikace a upřesnění požadavku ze strany ZS zvážit zpracování metodiky způsobu řízení projektu v OPTP na straně příjemce (se zaměřením na OSS).</p>
<h3>2. Systém vzdělávání v rámci OPTP</h3>		
<p>Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech rozvoje svého potenciálu v rámci finanční/nefinanční motivace a stabilizace zaměstnanců?</p>	<p>Ano, systém finanční a nefinanční motivace a stabilizace zaměstnanců je na všech úrovních implementační struktury OPTP dobře zaveden a zaměstnanci jsou o něm dostatečně informováni.</p>	<p>-</p>
<p>Jsou jasně definovány požadavky na jednotlivé pozice a jsou tyto požadavky příslušným zaměstnancům známy? Je vzdělávání plánováno</p>	<p>Požadavky kladené na jednotlivé pracovní pozice jsou definovány jednak pracovními náplněmi jednotlivých pracovníků, tak i jednotným Standardem vzdělávání NSRR. Seznámení se s pracovní náplní každý zaměstnanec stvrzuje</p>	<p>Rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit i o velmi specializované odborné vzdělávací aktivity zaměřené přesně na konkrétní vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců</p>

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů

Evaluací otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
adekvátně k požadavkům na pozici a je úměrně rozloženo v čase?	<p>svým podpisem.</p> <p>Pokud jde o plánování vzdělávání s ohledem na požadavky kladené na jednotlivé pracovní pozice, lze konstatovat, že je toto plánování adekvátní. Navíc jednotliví vedoucí zaměstnanci útvarů implementujících OPTP vidí u jednotlivých zaměstnanců značný osobní rozvoj zajištěný právě díky existenci a funkčnosti systému vzdělávání OPTP.</p> <p>Z časového hlediska lze plánování vzdělávacích aktivit za úměrné, ačkoli vzhledem k časté přetíženosti některých pracovníků implementační struktury OPTP nelze vyloučit, že se v některých případech konkrétní zaměstnanec nemůže vzdělávacích aktivit z časového hlediska zúčastnit.</p>	implementujících OPTP (např. zavést více úrovní pokročilosti u jednotlivých kurzů vztahujících se k výkonu konkrétní pracovní činnosti spojené s implementací OPTP – např. kontroly veřejných zakázek apod.).
Jsou zaměstnanci implementační struktury OPTP pravidelně proškolení a informováni o nabídkách nových vzdělávacích aktivit v tuzemsku i v zahraničí?	Ano, zaměstnanci implementační struktury OPTP jsou pravidelně informováni o nabídkách nových vzdělávacích aktivit pořádaných v ČR i v zahraničí. V průběhu jednotlivých let jsou také pravidelně proškolení, a to zejména ve vazbě na vzdělávací potřeby identifikované v pravidelně zpracovávaných individuálních vzdělávacích plánech.	Rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit i o specifické vzdělávací aktivity zaměřené např. na předávání zkušeností s nejrůznějšími aspekty implementace OPTP v ČR i v zahraničí, na školení v oblasti obchodní korespondence, vedení obchodních jednání apod.
Jakým způsobem plní koordinátor vzdělávání svou roli a jaké služby jsou z jeho strany poskytovány ostatním subjektům implementační struktury OPTP?	Na úrovni NSRR, resp. OPTP existují dvě oddělené funkce – funkce koordinátora vzdělávání zajišťovaná ze strany vybraného zaměstnance ŘO OPTP a funkce oddělení vzdělávání NSSR, které zajišťuje nabídku vlastních vzdělávacích akcí pro jednotlivé útvary implementační struktury NSRR, zatímco koordinátor vzdělávání ŘO koordinuje agendu vzdělávání na úrovni ŘO. Tato agenda je pokryta nedostatečně, protože současný zaměstnanec na pozici koordinátora pouze koordinuje. Nicméně v rámci agendy vzdělávání je třeba vykonávat také odborné a koncepční činnosti (analýza potřeb vzdělávání, tvorba vzdělávacích plánů, vyhodnocování vzdělávání apod.), nejen koordinaci.	Provést interní přeskupení některých agend v rámci ŘO OPTP.
Dochází k pravidelnému vyhodnocování kvality a využitelnosti konkrétních vzdělávacích aktivit?	Ano, k pravidelnému vyhodnocování kvality a využitelnosti konkrétních vzdělávacích aktivit dochází jak u jednotlivých vzdělávacích aktivit, tak i souhrnně prostřednictvím pololetně zajišťovaných dotazníkových šetření spokojenosti. Jako velmi dobré hodnotíme zejména skutečnost, že výsledky hodnocení kvality a využitelnosti konkrétních vzdělávacích aktivit se skutečně odráží na nově připravovaných nabídkách vzdělávacích aktivit pro další období.	Pro zaměstnance implementační struktury OPTP by mohlo být zajímavé zprostředkovat hodnocení kvality a využitelnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit zpracované zaměstnanci, kteří se dané vzdělávací aktivity již účastnili. Např. na webových stránkách k systému vzdělávání by mohla být zřízena záložka „hodnocení vzdělávacích aktivit zaměstnanci implementační struktury NSRR“, na níž by mohla být tato hodnocení zveřejněna.
Jsou zaměstnanci spokojeni s dosud fungujícím systémem vzdělávání?	Ano, většina zaměstnanců (82 % ze zaslaných dotazníků) je spokojena s dosud fungujícím systémem vzdělávání. Nespokojeni jsou zejména zástupci ZS OPTP, což však souvisí s již výše popsány problémy.	Zajistit ještě větší koordinaci vzdělávání zajištěného v rámci OPTP a přímo v rámci MMR – zejména zamezit stále vznikajícím duplicitám v těchto dvou oddělených systémech vzdělávání.

Evaluace administrativní kapacity ŘO OPTP/ZS včetně vyhodnocení systému vzdělávání

Sumarizace výstupů

Evaluační otázka	Zjištění, odpověď na evaluační otázku	Doporučení
Je nastavený systém vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OPTP dostačující a efektivní?	Z pohledu zaměstnanců implementujících OPTP přímo na MMR je možné stávající systém vzdělávání považovat za dostačující i efektivní. Z pohledu zaměstnanců implementujících OPTP v roli ZS byl identifikován jistý nedostatek spočívající v neexistenci komplementárního projektu zaměřeného na další vzdělávání zaměstnanců ZS OPTP umožňujícího rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit pořádaných v ČR i v zahraničí.	Zajistit i pro zaměstnance ZS OPTP přístup ke vzdělávacím aktivitám hrazeným z OPTP a zaměřeným na doplnění vzdělávacích aktivit pořádaných v rámci projektu Systém vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR v programovém období 2007-2013 o specificky zaměřené vzdělávací aktivity pořádané v ČR i v zahraničí (za předpokladu schválení účasti na akci ze strany ŘO). Tento projekt by měl připravit přímo ZS OPTP, který by měl být odpovědný i za jeho administraci.
Jaké jsou návrhy na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OPTP?	Celkově je systém vzdělávání zaměstnanců implementační struktury OPTP velice kladně hodnocen. Na druhou stranu je možno formulovat doporučení, které by zajistilo rovnější přístup k dalšímu vzdělávání všech zaměstnanců implementujících OPTP (viz doporučení).	Viz výše.