

TEMATICKÁ PRŮBĚŽNÁ ZPRÁVA

k fokusní skupině č. 26

„Dosahování cílů PO4 – zástupci zprostředkujícího subjektu“

Zadavatel: MPSV ČR	
Řešitel: RegioPartner, s.r.o.	
Termín a místo konání	
2. 7. 2014, 10:00 - 12:00 Ministerstvo vnitra ČR Jindřišská 34, Praha	
Personální zajištění FS	
Moderátor:	Petr Bučina
Zapisovatelka:	Jana Bednářová
Cíl fokusní skupiny	
Cílem fokusní skupiny bylo zhodnotit realizaci prioritní osy 4 OP LZZ Veřejná správa a veřejné služby, resp. zhodnotit, jak realizované projekty přispěly/přispívají k vytýčeným cílům a jaký mají dopad na cílové skupiny. Účastníky fokusní skupiny byli projektoví manažeři zprostředkujícího subjektu pro PO4 OP LZZ, odbor strukturálních fondů MV ČR.	
Seznam účastníků	
Jméno	Instituce
Lukáš Lojda	MV ČR
Bronislava Nitranová	MV ČR
Miroslava Šašmová	MV ČR
Kristýna Dreisigová	MV ČR
Štěpánka Sýkorová	MV ČR
Hlavní zjištění z FS	
(1) V úvodní části FS byla diskutována zpětná vazba ve vztahu ke zjištěním předchozích FS k PO4 OP LZZ s realizátory projektů (FS č. 28 a 29). Pozornost byla věnována zejména těm zjištěním, která se vztahovala ke kritice práce zprostředkujícího subjektu ze strany realizátorů projektů.	
(2) V návaznosti na probírané výhrady realizátorů projektů k činnosti ZS se účastníci FS shodli na tom, že v předchozích letech byl ZS ovlivněn zvýšenou fluktuací pracovníků v pozicích projektových manažerů a uváděná kritiky byla na místě. Nicméně v současné době již došlo ke stabilizaci v kádru projektových manažerů, zkvalitnění jejich odbornosti a tak převážná část kritických připomínek již není relevantní (prohlášení vedoucí oddělení OPLZZ, odbor OSF MV Ing. Galuszkové).	

<p>(3) Pracovníci ZS vnímají problémy na straně realizátorů projektů, resp. jejich manažerů, zejména co se týče jejich připravenosti řídit projekt a nedostatečných vědomostí a znalostí (mnohdy neznají základní věci, nedostatečně se seznamují s příručkami a metodickými dokumenty apod.)</p> <p>Veškeré informace jsou uvedeny v Příručce a metodikách, která je stejná pro všechny příjemce. Na jedné straně se pracovníci ZS domnívají, že jednotlivé kroky pro realizaci projektů jsou v příručkách popsány dostatečně a proces realizace projektů není tak náročný, aby to obce nezvládly. Na druhou stranu připouštějí, že metodiky jsou mnohdy napsány tak složitě, že i projektoví manažeři ZS si nejsou jistí výkladem některých ustanovení a musí se doptávat kolegů. To s sebou samozřejmě přináší riziko různých výkladů a interpretací, což se projevuje v nekonzistentním přístupu jednotlivých projektových manažerů ZS.</p>
<p>(4) Z hlediska nastavení PO4 OP LZZ se účastníci FS shodli, že je z obsahového hlediska nastavena dobře. Realizace dílčích projektů přináší obcím a ostatním institucím veřejné správy mnoho pozitiv, která lze spatřovat zejména v tvorbě a zavádění nových produktů do úřadů (projektové a procesní řízení, personální strategie, rozvojové strategie atd.) a v rozsáhlém školení.</p>
<p>(5) Efektivní využití výstupů projektů je však individuální. Někteří příjemci považují za pozitivní, že mohou projekt realizovat a jeho výstupy využívají i po skončení realizace projektu. Nicméně jsou mnozí realizátoři, kteří po ukončení projektu jeho výsledky „uloží do šuplíku“ a již je dále nevyužívají. Jako špatná zkušenost byla zmiňována situace, kdy si obce nechají napsat projekt na míru poradenskou firmou dle aktuálně vyhlášené výzvy, aniž by obec byla schopna reálně vyhodnotit, zda má kapacity projekt zvládnout a zda jeho výstupy bude dále využívat. V těchto případech dochází k situacím, kdy se realizuje „projekt pro projekt“, resp. pro to, aby se částečně uhradily mzdové náklady realizačního týmu.</p>
<p>(6) Účastníci FS se shodli na tom, že z hlediska udržitelnosti není systém nastaven dobře. Uvítali by, pokud by byl nastaven mechanismus, který by „donutil“ příjemce pracovat s výstupy projektu i po jeho skončení. Šance na udržitelnost je tím větší, čím více se příjemce angažuje při realizaci projektu.</p>
<p>(7) Velmi diskutovanou otázkou bylo, zda je vhodné využívat pro zpracování rozvojových strategií poradenské firmy nebo zda je realizovat vlastními odborníky. Účastníci FS se shodli na tom, že obě varianty mají své klady a zápory. Pokud by byli pro zpracování koncepce využití vlastní (kmenoví) pracovníci, bylo by komplikované tyto odborníky zaplatit, neboť jejich úvazky nesmí překročit hodnotu 1,0. To znamená, že nad rámec svých stávajících povinností a úvazku by realizovali další aktivity, avšak bez finančního ohodnocení. Na druhou stranu tito pracovníci jsou mnohdy jedinečnými odborníky, zejména pokud se jedná o specifické projekty.</p>
<p>(8) V některých projektech specifického zaměření vůbec není možné angažovat externího řešitele pro specifickou odbornost nebo citlivost souvisejících dat (např. informační systémy). Zpravidla jediným kompetentním a odborně fundovaným je správce IT, ale ten je zaměstnancem. Zvýšení úvazku nepřichází do úvahy a změnou pozice na funkci projektového manažera ztratí jistoty a benefity. Vzniká tak patová situace.</p>
<p>(9) Fluktuace na straně příjemce byla dalším diskutovaným problémem. Neovlivnitelná je fluktuace na pozici vedoucích pracovníků, která může přinést odlišný pohled na účelnost a zaměření projektu. Druhou rovinou je fluktuace projektových manažerů u příjemce. Negativně je vnímána zejména nestabilita této funkce, neboť projektový manažer má smlouvu na dobu určitou pouze na období realizace daného projektu.</p>
<p>(10) Z hlediska dopadu na posílení institucionální kapacity nelze jednoznačně definovat, zda je dopad negativní nebo pozitivní. Jak již bylo zmíněno výše, situace se liší projekt od projektu. Projektoví</p>

<p>manažeři ZS se shodli na tom, že z díkce monitorovací zprávy lze relativně přesně identifikovat, zda výstupy a produkty projektu budou používány dále. Často se stává, že poradenské firmy připraví jednotný projekt pro různé obce, aniž by zohlednili specifika dané obce (obec nepoznává, že je to zkopírované z jiného projektu).</p>
<p>(11) Specifickou aktivitou projektů je klíčová aktivita vzdělávání. Mnohdy se stává, že příjemci do projektu uvedou vzdělávací aktivity a pak neví, jakým konkrétním obsahem je mají naplnit. Z hlediska vzdělávacích aktivit jsou obce mnohdy ve vleku vzdělávacích agentur, kdy akceptují bezvýhradně jejich návrhy na rozsah a zaměření vzdělávacích akcí na místo toho, aby samy obce aktivně formulovaly své vzdělávací potřeby. Kvalita vzdělávání se opět liší projekt od projektu. Ve velké míře záleží na velikosti organizace a jejím přístupu ke vzdělávacím aktivitám svých zaměstnanců.</p>
<p>(12) Z hlediska zkvalitnění tvorby a implementace politik je potřeba zejména na obecní úrovni intenzivně pracovat s volenými zástupci. Možnost připravit si strategické plány mnohdy volení zástupci berou jako příležitost pro roztržky a konflikty. Je potřeba zaměřit školení ohledně strategického plánování na členy zastupitelstva, aby byli schopni docenit význam strategického plánování.</p>
<p>(13) Mnohé projekty přispěly ke zefektivnění činnosti úřadů veřejné správy, např. tím, že byly vytvořeny standardizované šablony jednotlivých procesních úkonů, některé projekty přispěly k zefektivnění nákladů, došlo k nastavení elektronických systémů apod.</p>
<p>(14) Z hlediska celkových dopadů realizovaných projektů v PO4 OP LZZ se projektoví manažeři ZS domnívají, že pozitivní dopady lze vidět zejména v</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zavádění efektivních systémových řešení – Zavádění strategického plánování na úrovni obcí a regionů – Vzdělávání zaměstnanců
<p>(15) Pozitivní dopady lze vidět jak na úrovni organizace (systémy řízení), tak na úrovni jednotlivých zaměstnanců (zejména vzdělávání přináší přidanou hodnotu jak pro zaměstnance, tak pro organizaci)</p>
<p>(16) Účastníci FS se shodli na tom, že personální změny ve vedení organizací (úřadů) realizujících projekt mají významný dopad na jejich průběh. Tyto, zejména negativní dopady jsou patrné jak na úrovni obecní samosprávy, tak na úrovni státní správy. Nicméně na úrovni obcí jsou tyto politické změny v menším rozsahu nežli na úrovni ministerstev – tam je politický vliv mnohem markantnější. Výzvy by měly být nastaveny tak, aby se eliminoval politický vliv. Personální změny je potřeba vnímat také na úrovni ŘO a ZS, neboť ovlivňují vlastní nastavení výzev.</p>
<p>(17) Obecně je projektovými manažery ZS vnímána spolupráce s obcemi na lepší úrovni, nežli s příjemci z organizačních složek státu, případně jimi zřízených příspěvkových organizací. Jako důvody spatřují mimo jiné i větší anonymitu úředníka státní správy.</p>
<p>Doporučení vyplývající pro implementaci OP LZZ, resp. OP Zaměstnanost 2014 - 2020</p>
<p>(1) Upravit terminologii v příručkách, aby se předešlo nejednoznačnému výkladu a sjednotit pojmy.</p>
<p>(2) Propracovat metodiky a zabránit různému výkladu. Připravit „kuchařky“ pro jednotlivé činnosti a lépe odladit postupy.</p>
<p>(3) Analyzovat možnosti, jak by mohla být v souladu s platnou legislativou upravena výše úvazků realizačního týmu projektu, aby mohli být využiti i kmenoví zaměstnanci příjemce.</p>

Hlavní závěry FS
<p>PO4 OP LZZ odpovídá z hlediska svého věcného obsahu potřebám úřadů veřejné správy. Problémem při realizaci projektů z PO4 je však skutečnost, že ve veřejných institucích (zejména na úřadech státní správy) dochází velmi často k personálním změnám ve vedení úřadů a tím ke změně priorit jednotlivých úřadů. Pozitivní dopady řešených projektů lze vidět zejména v oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadů, zavádění systémových přístupů při řešení správních agend a zavádění strategického plánování na úrovni obcí a regionů.</p>
Identifikované problémy v organizaci FS
<p>V rámci organizace fokusní skupiny se nevyskytl závažnější problém. V některých bodech se diskuse odchytila od původního scénáře a některé otázky tak byly dotčeny méně, než předpokládal scénář, což bylo dáno rozsahem konkrétních pozitivních i negativních zkušeností účastníků FS při administraci projektů.</p>
Doporučení pro konání dalších FS nebo jiných evaluačních nástrojů
<p>Z konané fokusní skupiny nevyplynulo žádné doporučení pro konání jiných fokusních skupin či jiných evaluačních nástrojů.</p>
Použitá literatura a jiné zdroje
<p>OP LZZ 2007 – 2013, projektová dokumentace Texty výzev v PO 4 Strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby Vyhodnocení plnění strategie SA v letech 2012 a 2013</p>