Program Beta2

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ

PROGRAMU BETA2

Vypracoval: Evaluační úsek Technologické agentury České republiky

Leden 2021

1 Obsah

1 Obsah 2

1 SHRNUTÍ 1

2 ÚVOD 3

2.1 Program BETA2 3

2.2 Specifika programu BETA2 3

2.3 Cíl hodnocení 4

2.4 Evaluační otázky 4

2.5 Kritéria splnění cílů programu 5

3 ZÁVĚRY PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ PROGRAMU BETA2 7

3.1 Evaluační okruh 1: Nastavení procesů při podávání potřeb a přípravě projektů 7

3.2 Evaluační okruh 2: Proces zadávacího řízení 14

3.3 Evaluační okruh 3: Průběh realizace projektu 18

3.4 Evaluační okruh 4: Uživatelská přívětivost systému ISRB2 26

4 DOPORUČENÍ 32

4.1 Doporučení k výzkumným potřebám a projektovým rámcům 32

4.2 Doporučení k práci s experty 32

4.3 Doporučení k uživatelské podpoře 33

4.4 Doporučení k ISRB2 – systémová 33

4.5 Doporučení k ISRB2 – procesní 34

5 PŘÍLOHY 35

6 INFORMAČNÍ ZDROJE 35

Seznam tabulek

1 Porovnání hodnot indikátorů uvedených v návrhu programu BETA2 s dosaženými 6

Seznam grafů

1 Hodnocení výzkumných potřeb 8

2 Hodnocení vzájemné spolupráce aktérů při procesu zpracování projektového rámce 12

3 Hodnocení zadávacího řízení jednacího typu tzv. soutěžní dialog, (arit. průměr) 15

4 Hodnocení zadávacího řízení nejednacího typu (otevřené řízení), (arit. průměr) 16

5 Hodnocení efektivnosti monitorování projektů – experti (%) 19

6 Hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování – konečí uživatelé (v %) 22

7 Hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování – řešitelé (v %) 23

8 Hodnocení informačního systému ISRB2 – konečí uživatelé (arit. průměr) 28

9 Hodnocení informačního systému ISRB2 – řešitelé (arit. průměr) 29

10 Hodnocení informačního systému ISRB2 – porovnání (arit. průměr) 30

11 Jak často uživatelé pracují se systémem ISRB2 (%) 30

Seznam zkratek

EO – evaluační otázka

ISRB2 – informační systém realizace BETA2

KD – kontrolní den

KU – konečný uživatel

PM – projektový manažer

PR – projektový rámec

VaVaI – výzkum a vývoj a inovace

1 SHRNUTÍ

Předmětem průběžného hodnocení byl Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 (dále jen program BETA2 nebo program).

Doba trvání programu se předpokládá v letech 2017–2024, tj. 8 let. Identifikace a sběr výzkumných potřeb určených orgánů státní správy probíhá formou kontinuální výzvy v období 2016–2023 se zahájením podpory v roce 2017.

V programu BETA2 bylo ke dni 1.10.2020 zahájeno 124 projektů (včetně minitendrů) a to s celkovými náklady ve výši 390 milionů Kč. Největší část projektů (23,4 %) je realizována pro Ministerstvo vnitra a z hlediska celkové finanční dotace pro Ministerstvo životního prostředí (27,7 %).

Průběžné hodnocení probíhalo v roce 2020, tedy tři roky od zahájení realizace programu BETA2, a i s jeho přípravami trvalo celkem 12 měsíců. Cílem průběžného hodnocení bylo analyzovat průběh implementace programu BETA2 a poskytnout doporučení směřující k úpravě problematických částí implementace a ke zefektivnění fungování celého programu.

Nejdůležitější zjištění jsou v následující části rozdělené na silné stránky programu BETA2 a na ty, z pohledu evaluace, nejvíce problematické. Z těch následně plynou hlavní doporučení.

Silné stránky programu

- Činnost pracovníků Sekce realizace resortních potřeb (s důrazem na práci projektových manažerů).
- Administrace veřejných zakázek ze strany Sekce realizace resortních potřeb a výběr a realizace všech typů zadávacího řízení.
- Nastavení kvartálního monitorování projektů a ex-post proplácení na základě kvality výsledků v systému monitorování projektů.
- Praxe a nastavení kontrolních dnů, které napomáhají k dosažení požadovaných výsledků a umožňují zástupcům všech stran mít dostatečné a srozumitelné informace o průběhu realizace projektu.
- Dostupnost help desk podpory (tedy práce a přístup pracovníků Sekce realizace resortních potřeb a jimi poskytovaná školení k ISRB2)
- Shromažďování informací na jednom místě a jejich propojení v rámci systému ISRB2, který automaticky upozorňuje na změny a úkoly a zobrazuje přehled o všech aktivitách.

Slabé stránky programu

- Absence formálního nastavení procesu ukončování projektů v ISRB2.
- Absence metodického a formálního ukotvení změnových řízení.
- Nedostatečný proces implementace výsledků a následná kontrola.
- Vznik výsledků, které nesplňují definice daných druhů výsledků dle platné metodiky. V některých případech se nejedná o výsledky VaV.
- Absence výzkumného prvku u některých předkládaných potřeb.

- Absence dostatečného množství expertů, kteří by byli dostatečně erudovaní v problematice, nestranní vůči jednotlivým aktérům (uchazečům/řešitelům nebo konečným uživatelům) a byli ochotni pracovat s ISRB2.
- V souvislosti s ISRB2:
    - nepřehledný, uživatelsky nepřívětivý systém
    - nedopracovaný systém, časté změny
    - špatně nebo nedostatečně vyplňovaná některá pole (výzkumný prvek, implementace výsledků apod.)

Hlavní doporučení

- Zavést formální proces ukončování projektů v ISRB2.
- Zavést formalizovaný postup pro případy, kdy výsledky nejsou v průběhu projektu nebo na jeho konci dodány v odpovídající kvalitě dle Smlouvy.
- Zavést postup na změnová řízení do ISRB2.
- Aktualizovat data v ISRB2, tak aby údaje odpovídaly skutečnosti a z ISRB2 byl možný zjistit počet ukončených projektů a dosažených výsledků.
- Zajistit, aby výsledky odpovídaly definicím a požadavkům a vždy se jednalo o výsledky, které jsou v souladu s programem – výsledky výzkumu, vývoje a inovací.
- Jasně definovat požadavky na výzkumný charakter projektů a výsledků a na jejich aplikovatelnost v praxi. Zajistit nezbytnou odpovídající kontrolu těchto oblastí.
- Zajistit menší množství dostatečně proškolených expertů, kteří svým zaměřením pokryjí výzkumné oblasti.
- Zjednodušit procesy v ISRB2 a zjednodušit workflow. Zajistit jednoznačnost a větší srozumitelnost úkonů a pokynů v systému.
- Oznamovat změny a aktualizace sytému ISRB2 s dostatečným předstihem. Nelze implementovat změny systému uprostřed procesů nebo projektů bez dostatečného otestování.
- Doplnit, aktualizovat a rozšířit fungující systém „nápovědy“ a to jak pro experty, tak pro konečné uživatele, řešitele, ale i projektové manažery.

2 ÚVOD

2.1 Program BETA2

Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 byl schválen Usnesením vlády ČR č. 278 ze dne 30. 3. 2016 a první změna programu proběhla v roce 2019.[1]

Program je zaměřen na **podporu aplikovaného výzkumu a inovací pro potřeby orgánů státní správy**, a to zejména pro potřeby těch orgánů, které nejsou poskytovateli podpory výzkumu, vývoje a inovací. Z programu nejsou vyloučeny ani ostatní orgány státní správy, které v přímé působnosti vykonávají státní správu a jsou zřízeny nebo řízeny ústředními orgány státní správy, pro které je v tomto programu zajišťováno řešení výzkumných potřeb.

Tematické oblasti výzkumu a vývoje v programu jsou vzhledem k průřezovosti programu členěny dle potřeb příslušných orgánů státní správy. Potřeby orgánů státní správy by měly odrážet jejich priority, např. ukotvené ve strategických a koncepčních dokumentech. Cíle jednotlivých projektů by měly být vždy jasně definovány v zadávací dokumentaci k danému projektu.

Cílem programu je podpora realizace výzkumných aktivit za účelem vývoje nových nebo zdokonalení současných postupů, regulačních mechanismů, dozorových činností, dovedností, služeb, informačních a řídících produktů a postupů určených pro kvalitnější a efektivnější výkon státní správy.

Doba trvání programu se předpokládá v letech 2017–2024, tj. 8 let. Identifikace a sběr výzkumných potřeb určených orgánů státní správy probíhá formou kontinuální výzvy v období 2016–2023 se zahájením podpory v roce 2017.

Celkové výdaje na program ve výši 1 635 062 000 Kč jsou na období trvání programu rozvrženy v souladu s předpokládaným postupným financováním projektů a ve vazbě na jejich očekávanou průměrnou délku.

2.2 Specifika programu BETA2

Jako program veřejných zakázek je program BETA2 odlišný od ostatních programů TA ČR (s výjimkou předcházejícího programu BETA). Základní odlišností je využití mechanismu veřejné zakázky, které jsou vyhlašovány s cílem uspokojit konkrétní výzkumnou potřebu resortů (ministerstva apod.). Soutěží tedy mezi sebou jednotlivé návrhy řešení reagující na jedno konkrétní zadání, oproti veřejné soutěži, v jejímž rámci soutěží mezi sebou návrhy řešení nereagující na jedno konkrétní zadání, ale na méně či více obecně vymezenou oblast podpory.

V programu BETA2 jsou zadávací řízení realizována v rozdílných typech – nejčastěji využívanými typy (a v této evaluaci také jedinými hodnocenými) je soutěžní dialog (jednací typ) a otevřené řízení (nejednací typ). Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma typy je v tom, že v rámci soutěžního dialogu jsou projednávány možné způsoby řešení s účastníky řízení, naproti tomu v otevřených řízeních účastníci pouze nabízejí svá řešení dle zadání specifikovaného Zadavatelem bez interakce s účastníky.

[1] Usnesením vlády České republiky č. 564 ze dne 30. 7. 2019

2.3 Cíl hodnocení

Cílem průběžného hodnocení, které bylo realizováno v průběhu roku 2020, bylo analyzovat průběh implementace programu BETA2 po třech letech od jeho zahájení, zhodnotit silné a slabé stránky nastavených procesů, jejich srozumitelnost, smysluplnost a logickou návaznost (tedy kvalitu) a především poskytnout Kanceláři TA ČR doporučení směřující k úpravě problematických částí implementace a ke snížení administrativní náročnosti. Průběžné hodnocení bylo realizováno Evaluačním úsekem TA ČR.[2]

Výsledky evaluace poskytnou objektivní podklad pro pracovníky Kanceláře TA ČR a předsednictvo a přispějí ke zvýšení kvality probíhající realizace programu BETA2. Výsledky také přispějí k efektivnějšímu dosažení vymezených cílů a záměrů programu. Mohou také posloužit jako relevantní zdroj informací pro přípravu navazujícího programu, popřípadě pro prodloužení programu stávajícího.

2.4 Evaluační otázky

Evaluační otázky vycházejí z cílů evaluace a jsou rozděleny do čtyř evaluačních okruhů dle jejich zaměření. Na základě zaměření evaluačních otázek byly definovány cílové skupiny pro empirická šetření, metody sběru dat a metody jejich zpracování.

Evaluační okruhy (4), Evaluační otázky (10) a podotázky

Evaluační okruh 1: Nastavení procesů při podávání potřeb a přípravě projektů

EO1: Jsou výzkumné potřeby ze strany resortů předkládány v dostatečné kvalitě pro další kroky přípravy projektů?

1.1 Jaká je kvalita resorty předkládaných výzkumných potřeb?

1.2 Jakou roli plní zástupce odborného gestora (ZOG), a do kterých aktivit je v praxi zapojen?

1.3 Mají resorty dostatečné informace pro správné zadání potřeby (ze strany TA ČR)?

1.4 Jak je nastaven proces stanovení priorit zadaných výzkumných potřeb ze strany resortů?

EO2: Jaká je role, kvalita a kapacita expertů při přípravě projektů?

2.1 Odpovídá odbornost expertů přiřazeným výzkumným potřebám, a jaké jsou jejich kapacity?

2.2 Jak dobře je nastaven systém výběru expertů?

2.3 Jsou kroky související se zpracováním projektového rámce nastaveny efektivně, a jaká je jejich časová náročnost?

2.4 Kdo a jak kontroluje úroveň kvality zpracovaného projektového rámce (výzkumný rozměr, eliminace duplicit, logická návaznost aktivit, vymezení očekávaných druhů výsledků, ...)?

[2] Závěrečná zpráva neprošla jazykovou a gramatickou korekturou.

Evaluační okruh 2: Proces zadávacího řízení

EO3: Je možné zefektivnit způsob výběru typu zadávacího řízení?

EO4. Jsou podmínky zadávacího řízení srozumitelné pro uchazeče, a jaká je jeho časová náročnost?

Evaluační okruh 3: Průběh realizace projektu

EO5. Je systém monitorování projektu nastaven efektivně?

EO6. Jaká zjištění přináší kontrolní dny a jak je s nimi následně pracováno? Na jaké oblasti je kontrola zaměřena (publicita, kvartální činnosti, ...)?

EO7. Mají řešitelé projektů a zástupci resortů dostatečné a srozumitelné informace během průběhu realizace (jak mají vypadat výstupy, …)?

EO8. Je v rámci programu dobře nastaven proces ukončování projektů?

EO9. Je v rámci programu dobře nastaven proces implementace výsledků?

Evaluační okruh 4: Uživatelská přívětivost systému ISRB2

E10. Jaká je uživatelská přívětivost informačního systému ISRB2 a dalších informačních platforem pro hlavní uživatele?

10.1 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro žadatele výzkumných potřeb (tzn. resorty)?

10.2 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro experty?

10.3 Jsou ISRB2 a elektronický nástroj Průvodce nastaveny srozumitelně pro řešitele projektů?

10.4 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro projektové manažery?

10.5 Je nově nastavený systém finančního vykazování v ISRB2 zlepšením oproti původnímu systému?

2.5 Kritéria splnění cílů programu

Porovnání hodnot indikátorů dosažení cílů stanovených v programu BETA2, se skutečnými hodnotami je uvedeno v tabulce č. 1. Plnění daného indikátoru je pak vyjádřeno procentuálně. Na základě zkušeností, z již realizovaných programů TA ČR, včetně programu BETA (1), lze očekávat vyšší plnění indikátorů ve druhé polovině programu, z důvodu růstu počtu ukončených projektů.

Indikátory jsou řazeny do tří kategorií dle své povahy, a to **indikátory realizace programu**, které se týkají počtu iniciovaných potřeb a realizovaných projektů.[3]

Další kategorií jsou **indikátory výsledků programu a indikátory splnění cílů programu,** obě tyto kategorie pracují s počty výsledků dosažených v programu.

[3] V rámci potřeb i projektů jsou počítány pouze ty, které mají v ISRB2 svůj unikátní kód.

V rámci ISRB2 není zaveden systém ukončování projektů a nelze tak jednoznačně určit, které projekty jsou oficiálně ukončeny a výsledky předány resortu. Tyto informace jsou shromažďovány mimo systém. Evaluátoři tak při zpracování hodnocení vycházeli z těchto dat, nikoliv z reportů z ISRB2.

V rámci přehledu dosažených druhů výsledků v programu, je nutné brát v potaz, že jednotlivé výsledky mohou být nevhodně zařazeny dle svého druhu, jak bylo v průběhu evaluace zjištěno (podrobněji v odpovědi na evaluační podotázku 2.4).[4]

1 Porovnání hodnot indikátorů uvedených v návrhu programu BETA2 s dosaženými

POŘADOVÉ ČÍSLO	INDIKÁTOR	POČET	SKUTEČNÝ POČET K 1. 12. 2020	PLNĚNÍ (%)
Indikátory realizace programu				
1.	Minimální počet podaných výzkumných potřeb	300	195	65 %
2.	Minimální počet realizovaných projektů celkem	250	119	48 %
Indikátory výsledků programu				
3.	Minimální počet udělených patentů, užitných vzorů, průmyslových vzorů, zavedených poloprovozů, ověřených technologií, prototypů, funkčních vzorků a software (výsledky druhu P, F, Z, Gfunk, R)	25	7	28 %
4.	Minimální počet certifikovaných metodik a specializovaných map (výsledky druhu Nmet)	50	8	16 %
5.	Minimální počet výsledků promítnutých do právních norem (výsledky druhu H_{konc} a H_{neleg})	50	6	12 %
6.	Minimální počet výsledků výzkumná zpráva (výsledky druhu V_{souhrn})	40	13	33 %
7.	Minimální počet poznatků a dovedností v souladu s § 2 odst. 2, písmeno k) zákona o podpoře výzkumu, vývoje a inovací (výsledky druhu O)	180	89	49 %
Indikátory splnění cílů programu				
8.	Úspěšně bude dokončeno min 90 % projektů[5]	-	x	x
9.	Minimální počet aplikovaných výsledků programu	345	123	36 %

[4] Do budoucích šetření by bylo vhodné se zabývat otázkou, zda se nejedná o problém obecný, panující napříč poskytovateli a celým systémem podpory VaVaI v Česku.

[5] Ukončeno je v tuto chvíli 69 projektů. Zbylé projekty jsou buď stále v realizaci anebo ještě nejsou řádně ukončeny. V ISRB2 navíc není v tuto chvíli nastaven systém ukončování projektů. Z těchto důvodů bude tento indikátor vyhodnocen až v rámci ex-post evaluace.

3 ZÁVĚRY PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ PROGRAMU BETA2

Výsledky průběžného hodnocení jsou uspořádány a shrnuty podle jednotlivých evaluačních okruhů a evaluačních otázek a obsahují přehledný výpis tematického okruhu, zdroje informací a následně stručné odpovědi na evaluační otázky/podotázky. Výsledné odpovědi na evaluační otázky a následná doporučení jsou syntézou a komparací odpovědí všech cílových skupin.

3.1 Evaluační okruh 1: Nastavení procesů při podávání potřeb a přípravě projektů

EO1: Jsou výzkumné potřeby ze strany resortů předkládány v dostatečné kvalitě pro další kroky přípravy projektů?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření s experty a konečnými uživateli, rozhovory s konečnými uživateli a s vybranými pracovníky TA ČR
Podotázky:	1.1 Jaká je kvalita resorty předkládaných výzkumných potřeb? 1.2 Jakou roli plní zástupce odborného gestora (ZOG), a do kterých aktivit je v praxi zapojen? 1.3 Mají resorty dostatečné informace pro správné zadání potřeby (ze strany TA ČR)? 1.4 Jak je nastaven proces stanovení priorit zadaných výzkumných potřeb ze strany resortů?
Hlavní zjištění:	• Kvalita potřeb se liší podle jednotlivých resortů a jejich přístupu. • Nejslabší stránkou předkládaných potřeb je absence výzkumného prvku. • Při zpracování návrhu výzkumné potřeby zastává v rámci resortu klíčovou roli také Zástupce odborného gestora (ZOG). Tím by měl být člověk, který aktivity v rámci resortu koordinuje a má v rámci resortu rozhodovací pravomoci směrem k programu BETA2. • Slabinou zpracování výzkumné potřeby je velká administrativní náročnost a obtížná práce s informačním systémem (ISRB2). • Silnou stránkou je vstřícnost a pomoc ze strany administrátorů programu.

Vstupní otázkou hodnocení programu BETA2 bylo posouzení kvality předkládaných výzkumných potřeb ze strany resortů. (1.1) Výzkumné potřeby, které připravují koneční uživatelé pod vedením zástupce odborného gestora resortu, hodnotili v dotazníku experti a pomocí rozhovorů vybraní pracovníci TA ČR (Projektoví manažeři).

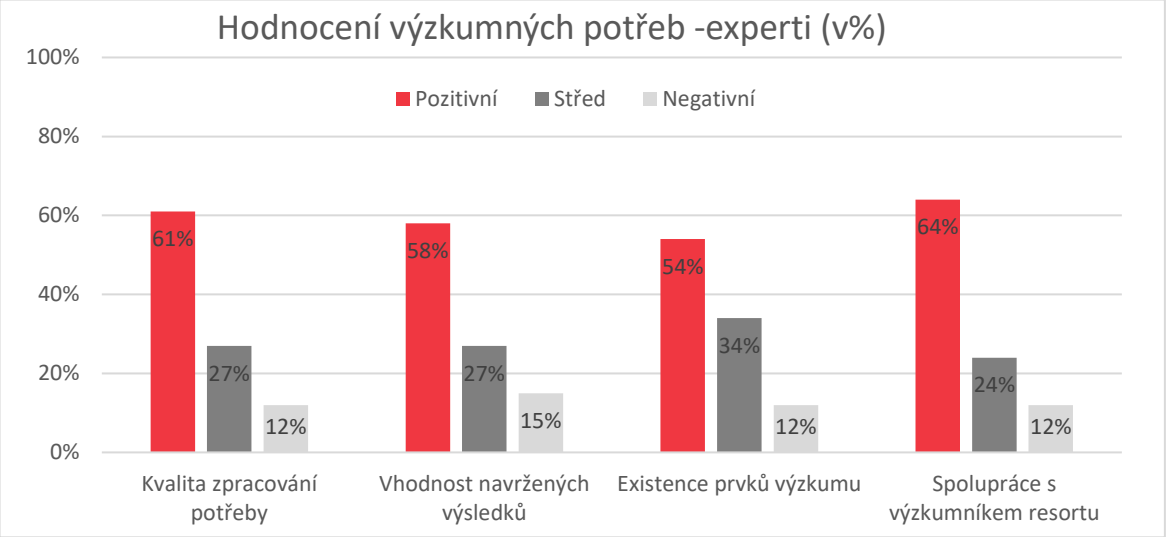
Většina expertů jako oponentů (61 %) hodnotí kvalitu výzkumných potřeb pozitivně, 27 % průměrně a jen 12 % negativně. Největší slabiny předkládaných výzkumných potřeb jsou spatřovány v tom, že:

- Resort si nedokáže přesně vydefinovat a specifikovat, co vlastně potřebuje a chce.

- Resorty předkládají výzkumné potřeby, které nemají výzkumný aspekt, potenciál. Nejde tak o aplikovaný výzkum či inovace, ale pouze o sběr dat či potřebných informací k odborné podpoře jejich agendy.

Experti nejlépe u předkládaných výzkumných potřeb hodnotí spolupráci s pracovníkem odpovědným za výzkum na straně resortu (podrobněji ke kvalitě předkládaných výzkumných potřeb v následujícím grafu):

1 Hodnocení výzkumných potřeb



Ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení bylo vytvořeno pozitivní (1 a 2), střed (3) a negativní (4 a 5) hodnocení

Experti ve svých odpovědích navrhovali následující opatření směrem k resortům: aby do přípravy výzkumných potřeb byli zainteresovány všechny odpovídající osoby na resortu (včetně vedoucích pozic, pokud je to zapotřebí) a aby resort před finalizací výzkumné potřeby zjistil spolupráci všech zapojených částí resortu.

Experti dále považují za žádoucí ustanovit útvar či jmenovat osobu v rámci resortu, která bude koordinovat veškeré výzkumné aktivity daného resortu.

Experti také doporučili (v menší míře) opatření ke zvýšení kvality výzkumných potřeb na straně poskytovatele: rozšířit poradenskou a konzultační činnost směrem k předkladatelům výzkumných potřeb, zaměřenou především na to, jak výzkumnou potřebu formulovat a postavit tak, aby splňovala prvky aplikovaného výzkumu.

Zástupci TA ČR se shodli na tom, že se **kvalita výzkumných potřeb liší podle jednotlivých resortů** a jejich přístupu. Nejslabší stránku pak spatřují v **absenci výzkumného prvku** a delším **časovým prolukám.** Pokud není potřeba dlouho řešena, například není pro resort prioritní nebo dojde k výměně konečného uživatele, může se stát, že ve chvíli, kdy má být potřeba řešena, není její potřebnost již aktuální.

Přestože je absence výzkumného prvku u potřeb stále jejich největší slabinou, respondenti upozorňovali na **výrazný kvalitativní posun oproti potřebám předkládaným v předchozím programu**

BETA (1). Na potřeby se nahlíží detailněji, s důrazem na to, zda je potřeba smysluplná a zda obsahuje výzkumný prvek.

Zástupce odborného gestora (ZOG) zastává dle vyjádření konečných uživatelů a pracovníků TA ČR při zpracování návrhu výzkumné potřeby v rámci resortu klíčovou roli. Tato role je zapojena do celého procesu od přípravy, přes řešení projektu až po využití výsledků výzkumu v resortu (1.2.). Jde o osobu s největším procesním oprávněním, která se účastní jednání, pomáhá v odborných záležitostech, je k dispozici v případě nejasností a má za úkol také aktivně přistupovat k řešení případných problémů.

Pracovníci TA ČR a koneční uživatelé vnímají rozdílnou práci, situaci a postavení ZOG u jednotlivých resortů. Ve většině případů jsou zástupci odborného gestora aktivní, zapojují se do celého procesu přípravy a realizace projektů. Vyskytují se ovšem i případy, kdy je jejich role pouze čistě formální.

Role ZOG je podle názoru pracovníků TA ČR a konečných uživatelů nastavena dobře, nemají k ní připomínky. Důležité však je, aby na tuto funkci byla vybrána vhodná osoba. Ideální ZOG by měl být člověk, který má dobré znalosti o dané oblasti i resortu a je schopen aktivity v rámci resortu koordinovat. Zároveň by měl mít rozhodovací pravomoci, aby tak mohl dělat jakékoliv úkony v rámci jeho role v projektech.

Pro zpracování návrhu výzkumné potřeby je důležité mít dostupné a srozumitelné informace (1.3.). Konečné uživatele, kteří se hlavně podílejí na návrhu výzkumné potřeby, lze dle jejich odpovědí rozdělit do tří skupin:

- První, největší skupina (48 %) uvádí, že měla dostupné a srozumitelné informace k vypracování návrhu výzkumné potřeby a neměla žádné problémy.
- Druhou skupinu tvoří koneční uživatelé (30 %), kteří nebyli spokojeni s dostupností a srozumitelností informací ke zpracování návrhu výzkumné potřeby. Převážně z počátku museli použít podporu projektových manažerů, potřebovali konzultace, dostávali informace, které nepotřebují aj.
- Třetí skupinu tvoří koneční uživatelé (22 %), kteří tuto činnost dosud nevykonávali, resp. to za ně udělal někdo jiný (nejčastěji pracovník TA ČR).

Při zpracování výzkumné potřeby vnímají koneční uživatelé jako **největší problém administrativní zátěž.** Hodnotí v tomto směru kladně vstřícnost a pomoc ze strany pracovníků Sekce realizace resortních potřeb. Největší slabinou je pro ně práce s ISRB2. Proto by skupina konečných uživatelů, kteří postrádali potřebné informace, ocenila ještě větší podporu, než je poskytována doposud. Např. ve formě školení, názorných příkladů, rejstříku informací, vzorů, modelového příkladu zpracování výzkumné potřeby atd.

Stanovení priorit ve volbě výzkumných potřeb je zpravidla záležitostí jednotlivých resortů (1.4.). Ačkoliv je reálná praxe volby výzkumné potřeby do jisté míry v jednotlivých resortech specifická, obecně se naprostá většina konečných uživatelů shoduje v tom, že základem pro zpracování návrhu výzkumné potřeby jsou koncepční a strategické dokumenty ministerstva, konkrétních odborů v rámci ministerstev, výzkumných a akademických institucí.

Toto tvrzení podporuje skutečnost, že *„potřeby orgánů státní správy by měly odrážet jejich priority např. ukotvené ve strategických a koncepčních dokumentech."* V rámci přípravy výzkumné potřeby a následně i projektového rámce je z těchto důvodů v ISRB2 kolonka „Vazba na resortní strategie", kde by mělo být uvedeno, jaké konkrétní cíle nebo opatření tohoto dokumentu budou daným projektem (výzkumem) realizovány nebo podpořeny.

Z analýzy 25 projektových rámců ovšem vyplynulo, že řádně a podrobně je tato kolonka vyplněna pouze u pěti projektových rámců. Tzn. že ve zbylých 20 případech je v kolonce uvedený pouze název strategie (případně strategií) bez žádné vazby na cíle, či opatření. To dává případnému hodnotiteli jen informaci o tom, že v této oblasti existuje strategický dokument (dokumenty).

Kromě zpracování návrhu výzkumných potřeb na základě výzkumných plánů, v řadě resortů vznikají návrhy výzkumných potřeb jako reakce na aktuální požadavky resortu. resorty v tomto smyslu aktivně jednají a usilují o to, aby bylo možné řešit potřebu co nejdříve. V rámci resortů se často návrh výzkumné potřeby diskutuje v užším či širším okruhu odpovědných pracovníků. Zpravidla se jedná o různé vědeckovýzkumné pracovní skupiny na resortu. **Ve všech těchto případech je tento postup považován za racionální a efektivní.**

EO2: Jaká je role, kvalita a kapacita expertů při přípravě projektů?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření s experty, konečnými uživateli, rozhovory s konečnými uživateli a s vybranými pracovníky TA ČR, desk research
Podotázky:	2.1 Odpovídá odbornost expertů přiřazeným výzkumným potřebám, a jaké jsou jejich kapacity? 2.2 Jak dobře je nastaven systém výběru expertů? 2.3 Jsou kroky související se zpracováním projektového rámce nastaveny efektivně, a jaká je jejich časová náročnost? 2.4 Kdo a jak kontroluje úroveň kvality zpracovaného projektového rámce (výzkumný rozměr, eliminace duplicit, logická návaznost aktivit, vymezení očekávaných druhů výsledků)?
Hlavní zjištění:	• Experti zastávají v procesu klíčovou roli. • Největším slabinou je skutečnost, že se experti a jednotliví aktéři (potenciální řešitelé a koneční uživatelé) dobře znají, což ovlivňuje objektivnost dané zakázky. • Stavba projektu je velmi obtížná fáze, kde je zapotřebí spolupráce všech tří subjektů: projektového manažera, konečného uživatele a experta. • Největší slabinou procesu tvorby projektového rámce je jeho velká časová náročnost a složitost. • Úroveň kvality a přiměřenost zpracovaného projektového rámce před předložením na předsednictvo TA ČR kontroluje ředitelka Sekce realizace resortních potřeb spolu s projektovým manažerem a právníkem. Ti mohou dávat předsednictvu svá doporučení. • Většina hodnocených projektových rámců odpovídá požadavkům na výzkumný charakter projektu, nicméně se zde objevují výsledky, které nesplňují požadavky na aplikovaný výzkum.

	• U většiny hodnocených projektových rámců je zcela nedostatečně vyplněna část *„Popis výzkumné činnosti AV/EV/I"*. • Textová pole *„Práce konečných uživatelů s výsledkem"* a *„Předpokládaný způsob implementace výsledků"* jsou ve většině projektových rámců vyplněna nedostatečně, případně vůbec.

Expert (odborný hodnotitel), který zpracovává posudky v rámci výzkumných potřeb a společně s projektovým manažerem dohlíží na jejich řádné zpracování, má klíčovou roli pro úspěšnost celého životního cyklu výzkumné potřeby (2.1., 2.2.). Dle vyjádření řešitelů projektů je potřebné, aby výběr expertů, jejich přiřazení odpovídajícím výzkumným potřebám a jejich odbornost byla na patřičné úrovni. Zároveň je však důležitou funkcí experta zastávat roli oponenta při řešení projektů.

Z vyjádření respondentů vyplývá, že výběr a přiřazení experta k výzkumné potřebě není vždy optimální. Jako velký problém respondenti vnímají, že se experti a jednotliví aktéři (potenciální řešitelé a koneční uživatelé) dobře znají a nemusí z těchto důvodů být vždy zcela objektivní. To pochopitelně není vždy na první pohled patrné, zjistitelné a ověřitelné. Často jejich vzájemné kontakty sahají až do vzdálenější minulosti (nejčastěji společná studia, společné zaměstnání). Nicméně je nutné pracovat s faktem, že Česko disponuje vzhledem ke své velikosti a vysoké specializaci některých výzkumných oborů jen omezeným počtem odborníků.

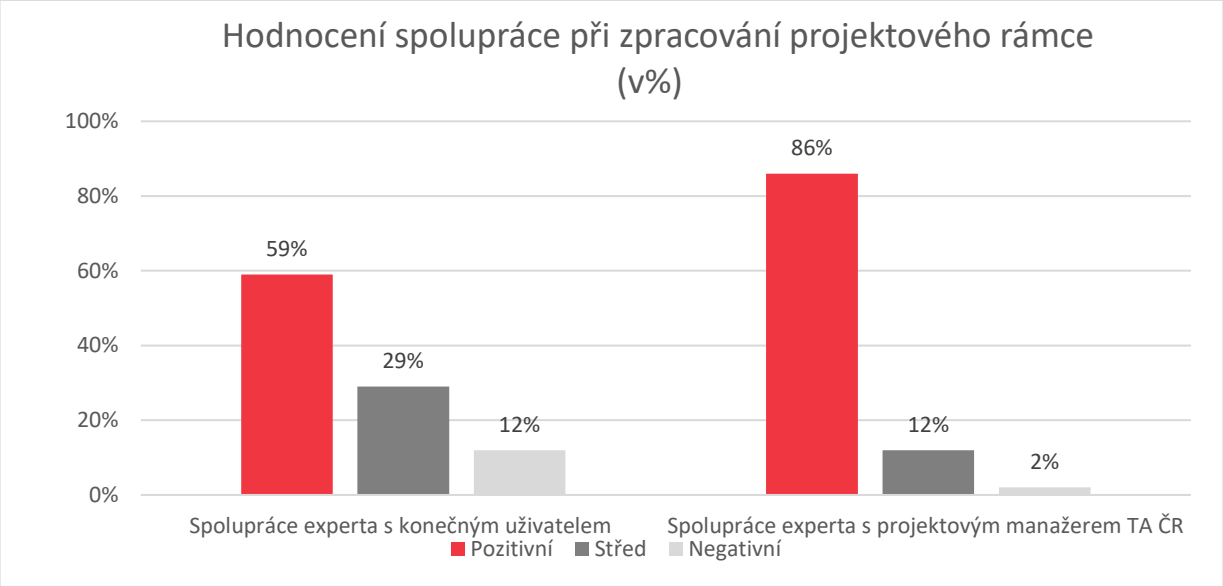
Kromě výše uvedených skutečností zmínili aktéři další faktory, které hrají důležitou roli při výběru expertů. Jedná se o následující:

- experti mohou být sice z oboru, nicméně se může stát, že jejich úzké odborné zaměření je natolik specifické, že se pro předkládanou výzkumnou potřebu nehodí.
- Expert je sice vysoce kvalifikovaným odborníkem v oboru, ale není projektovým manažerem, neumí například reálně ohodnotit hodnotu projektu (rozpočet projektu, cena práce, hodinová dotace na činnosti apod.).
- Experty obecně odrazují požadavky na práci s ISRB2. Administrativní činnosti jsou mimo předmět jejich zájmu a odvádějí je od jejich odborné práce. V tomto směru je zapotřebí k nim přistupovat diferencovaně a citlivě, aby se minimalizovala jejich neochota k samotné expertní práci.

Na odsouhlasený výzkumný záměr navazuje zpracování projektového rámce a příprava projektu, což je záležitostí spolupráce příslušného resortu, experta a projektového manažera (2.3.). Při zpracování projektového rámce leží těžiště na konečném uživateli (při projektech řízených resortem) anebo na expertovi (při projektech řízených TA ČR). V praxi je do prací téměř vždy zapojen konečný uživatel, expert i projektový manažer za TA ČR. Je zapotřebí aktivní spolupráce všech tří stran, aby byl projekt dobře postaven. Zejména s ohledem na skutečnost, že vše probíhá prostřednictvím informačního systému ISRB2. Jednotlivé kroky v ISRB2 se musejí často diskutovat, upravovat a opakovat, což vede k časové prodlevě.

Hodnocení spolupráce aktérů zpracování projektového rámce je v převážné míře pozitivní, dokládá to následující graf:

2 Hodnocení vzájemné spolupráce aktérů při procesu zpracování projektového rámce



Ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení bylo vytvořeno pozitivní (1 a 2), střed (3) a negativní (4 a 5) hodnocení

S konceptem zpracování projektového rámce koneční uživatelé a další aktéři ve většině případů jednoznačně souhlasí a domnívají se, že na systému není třeba nic měnit. Na druhou stranu kriticky poukazují na to, že „je celý proces zdlouhavý a je složitý“. Jedná se hlavně o to, že se v projektovém rámci podrobně rozepisují hodiny na výzkumné činnosti jednotlivých výzkumníků, přičemž jde spíše o administrativní záležitost. Skutečnost je poté často jiná, rozsah a charakter práce výzkumníků podléhá plánovaným i neplánovaným změnám (dovolené, nemoci, fluktuace, pracovní vytížení aj.).

Při hodnocení odborné a časové náročnosti zpracování projektového rámce se koneční uživatelé shodují v tom, že **časová náročnost** je značná. V tomto směru uvádějí nejčastěji 2 až 3 měsíce práce souběhu se svou pracovní funkcí, s plněním pracovních povinností na resortu. Další časové nároky s pokračováním projektu nejsou už pro ně tak náročné a dají se dobře zvládnout.

Kvalitu a přiměřenost zpracovaných projektových rámců programu posoudil evaluační tým pomocí analytického šetření náhodně vybraných 25 projektových rámců (2.4.)

Projektový rámec (PR) je hlavním odborným podkladem při přípravě projektu a jako takový je předkládán ke schválení předsednictvu TA ČR a návazně je pak zveřejňován jako součást zadávací dokumentace. Měl by tedy být zpracován v odpovídající kvalitě. Kvalitně zpracovaný PR je rovněž jedním z předpokladů pro následnou realizaci kvalitního projektu. Toto platí i přesto, že v rámci některých typů řízení (např. soutěžní dialog) může dojít k doplnění nebo úpravám návrhu zpracovaného v PR.

Respondenti z TA ČR se shodují, že stavba projektu je velmi obtížná fáze, při které je zapotřebí spolupráce všech tří subjektů: projektového manažera, konečného uživatele i experta. Úroveň kvality a **přiměřenost zpracovaného projektového rámce před předložením na předsednictvo TA ČR kontroluje ředitelka Sekce realizace resortních potřeb spolu s projektovým manažerem a právníkem,** ti poté dávají předsednictvu svá doporučení.

Analýza projektových rámců byla zaměřena na 3 klíčové aspekty, konkrétně:

- posouzení, zda se jedná o aplikovaný výzkum,
- posouzení, zda projekt není duplicitní,
- posouzení, zda jsou řádně definovány výsledky projektu.

Většina projektových rámců odpovídá požadavkům na výzkumný charakter projektu. U několika z posuzovaných projektových rámců bylo detailním rozborem zjištěno, že jsou navrhovány některé činnosti a na ně navazující výsledky, které nemají zcela výzkumný charakter. Jedná se například o:

- Ověřování metodiky, které je prováděno až po jejím schválení („certifikaci") a souvisí tedy s jejím praktickým uplatňováním, a nikoliv s její přípravou v rámci výzkumných činností.
- Sbírání dat v terénu, podle již schválené metodiky, s nimiž se již v projektu dále nepracuje. Jedná se tedy o praktickou aplikaci výsledků výzkumu, a nikoliv o výzkum jako takový.

V druhé polovině roku 2019 byla do PR přidána část *„Popis výzkumné činnosti AV/EV/I".* Pouze v několika z případech je uveden popis výzkumné činnosti a je jasněji specifikováno, co v návrhu patří do dané oblasti výzkumu a proč. Ve většině ostatních PR je zde jen uvedeno, co by mělo být v budoucím projektu řešeno, proč by to mělo být řešeno, jaké budou etapy řešení, jaké budou výsledky, k čemu budou sloužit apod. Většinou se zde tedy opakují informace z jiných částí PR.

Posuzujeme-li **požadavky na aplikovaný výzkum**, je třeba upozornit na takové výstupy, které tyto požadavky nesplňují. Jedná se o případy, kdy výsledky slouží pouze projektovému týmu jako podklad pro řešení jiného výsledku a nejsou tedy samostatně využitelné. Jde tedy o průběžné aktivity využitelné pouze v tomto projektu a neměly by tedy být uváděny jako samostatný specifický výsledek aplikovatelný v praxi.

Expert, tedy hodnotitel, může využití výsledků v praxi posoudit v rámci PR podle částí: *„Práce konečných uživatelů s výsledkem"* a *„Předpokládaný způsob implementace výsledků".* Tyto části jsou však v naprosté většině PR vyplněny nedostatečně, případně vůbec. Z 25 posuzovaných PR, u kterých byla provedena hlubší analýza, je toto vyplněno odpovídajícím způsobem pouze ve třech případech, v několika dalších pak jen částečně.

Z posouzení vyplývá, že vymezení se vůči případným duplicitním projektům je ve většině případů PR řešena. Nejčastěji je uveden seznam podobných projektů se všemi potřebnými údaji. Nedostatkem u několika posuzovaných projektových rámců je fakt, že zde není vysvětlena hlubší souvislost nebo vazba na zmíněné projekty, tedy chybí zdůvodnění, v čem mohou být, či případně proč nejsou k PR duplicitní.

U 25 projektových rámců bylo také posouzeno nastavení výsledků a jejich správné zařazení podle jejich druhů (dle platné Metodiky) V posuzovaných PR bylo plánováno dosažení celkem 105 výsledků, u 77 z nich byly zjištěny určité nedostatky. Mezi hlavní připomínky patří:

- u několika výsledků z připravovaných projektů není přesně a konkrétně vydefinováno, jaké bude praktické využití výsledků s velmi širokým okruhem uživatelů bez bližšího specifického určení.
- V projektech jsou plánovány a následně i dosahovány výsledky, které **nesplňují kritéria výzkumu, vývoje a inovací**. Buď řeší aktuální požadavky konečného uživatele nebo se v praxi využívají již ukončené a schválené výsledky. Některé výsledky slouží pouze projektovému týmu

jako podklad pro řešení jiného výsledku a nejsou tedy využitelné jako samostatný specifický výsledek aplikovatelný v praxi.

- Chybí konkrétnější formulace ke kvartálnímu postupu prací na základě, kterého má být posuzována realizace projektu (resp. jeho výsledků).
- **Zařazení některých výsledků** podle jejich druhu, neodpovídá faktickému obsahu těchto výsledků, ani navrhovaným aktivitám.

3.2 Evaluační okruh 2: Proces zadávacího řízení

EO3: Je možné zefektivnit způsob výběru typu zadávacího řízení?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření s experty, konečnými uživateli, rozhovory s vybranými pracovníky TA ČR a expertem
Hlavní zjištění:	• S výběrem typů řízení a s celkovým řízením veřejných zakázek ze strany TA ČR panuje napříč respondenty spokojenost. • Nejčastěji se používá tzv. soutěžní dialog (jednací typ) a otevřené řízení (nejednací typ). Mezi aktéry (konečí uživatelé, experti, řešitelé projektů) je mírná preference jednacího typu (soutěžní dialog). • Celkové hodnocení soutěžního dialogu vychází pozitivně. Jeho největší a zásadní slabinou je časová náročnost.

K zadávacímu řízení, jeho volbě a organizaci se vyjadřovali všichni aktéři, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni. Celkově lze z odpovědí konečných uživatelů a expertů konstatovat, že existuje spokojenost s tím, jak TA ČR organizuje veřejné zakázky, v tomto směru podle nich vše probíhá podle zákona o veřejných zakázkách.

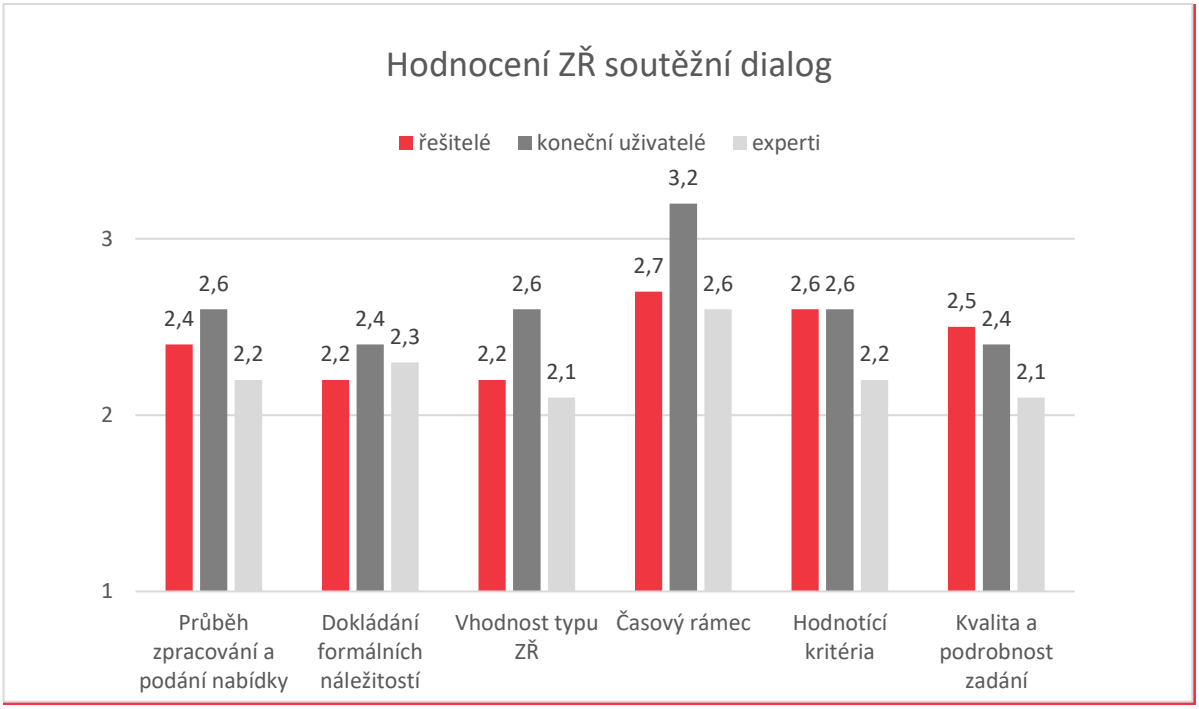
Co se týká volby typu řízení, i v tomto směru dominuje spokojenost. Nejčastěji se používá tzv. soutěžní dialog (jednací typ) a otevřené řízení (nejednací typ). Méně často využívané jsou pak rámcové dohody, inovační partnerství či možnost přímého zadání.

Z vyjádření aktérů (konečných uživatelů, expertů, řešitelů projektů) vyplývá, že mírně preferují jednací typ (soutěžní dialog) na druhou stranu mají k němu zejména řešitelé projektů závažnou výhradu. Podle nich samotné zadávací řízení trvá poměrně dlouho, řešitelé projektů, ale i konečí uživatelé
by potřebovali, aby celé zadávací řízení proběhlo v kratších termínech.

Celkové hodnocení soutěžního dialogu vychází pozitivně. U jednotlivých parametrů hodnocení tohoto typu také dominují kladná vyjádření kromě hodnocení časového rámce (termínů). Nejlépe je hodnocena vhodnost tohoto typu zadávacího řízení a dokládání formálních náležitostí.

Zajímavé je, že nejlépe tento typ zadávacího řízení hodnotí experti, následují v pořadí řešitelé projektů a relativně nejkritičtější stanoviska zaujímají konečí uživatelé. Platí to zejména pro časový rámec (termíny), který hodnotí mírně negativně (podrobněji viz níže graf).

3 Hodnocení zadávacího řízení jednacího typu tzv. soutěžní dialog, (arit. průměr)



Aritmetický průměr ze škály 1–5, kde je 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení

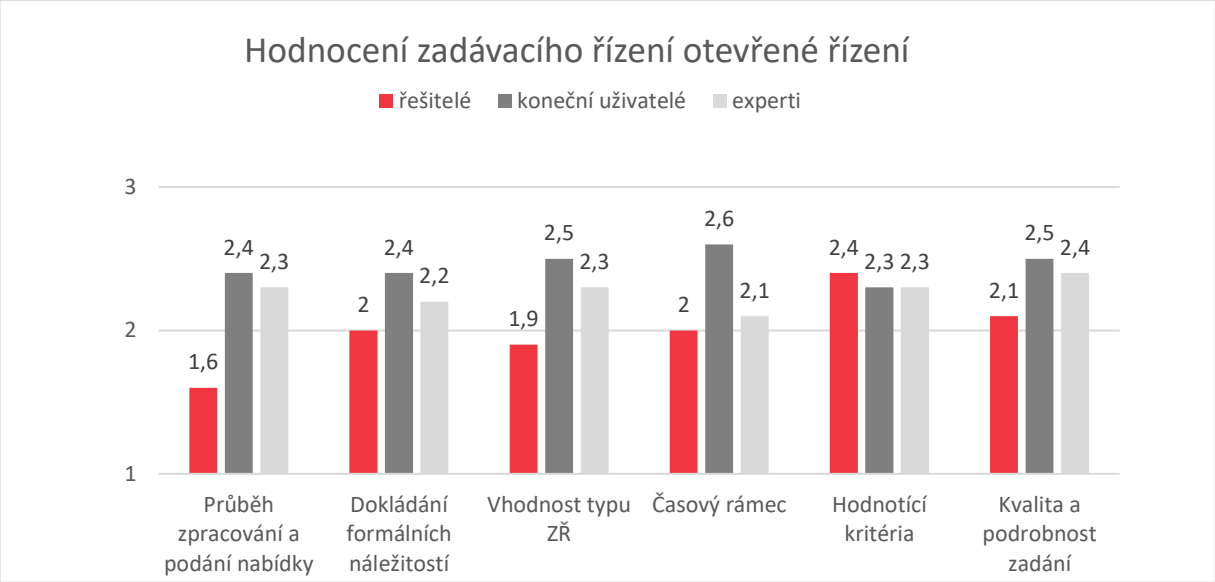
Lze říci, že dle vyjádření respondentů je největším kladem jednacího typu řízení možnost upřesnit zadání, použitou metodologii a případně vylepšit poptávku i nabídku. Největším záporem je pak časové hledisko. Soutěžní dialog je časově a administrativně náročnější.

Celkové hodnocení nejednacího typu zadávacího řízení vychází rovněž pozitivně, lépe než soutěžní dialog. Platí to zejména pro hodnocení časového rámce a průběhu zpracování a podání nabídky.

Z jednotlivých parametrů hodnocení tohoto typu zadávacího řízení je nejlépe hodnocen průběh zpracování a podání nabídky a vhodnost tohoto typu zadávacího řízení, na druhou stranu nejnižší, i když ještě pozitivní hodnocení dostala hodnotící kritéria a kvalita zadávací dokumentace.

A i zde platí, že zadávací řízení nejednacího typu hodnotí nejlépe řešitelé projektů, na dalším místě v pořadí jsou experti a opět, jako u předchozího zadávacího řízení nejkritičtější jsou koneční uživatelé. Platí to zejména pro vhodnost tohoto typu zadávacího řízení a časový rámec. Podrobněji viz následující graf.

4 Hodnocení zadávacího řízení nejednacího typu (otevřené řízení), (arit. průměr)



Aritmetický průměr ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení

Hodnocení jednotlivých typů řízení respondenty logicky odráží jejich klady a zápory. Soutěžní dialog je ze své podstaty složitější, časově i administrativně mnohem náročnější, jeho přidanou hodnotou je ale možnost vést dialog s účastníky dialogu (potenciálními řešiteli) a na základě těchto dialogů upravovat projektový rámec, tedy zlepšovat kvalitu a podrobnost zadání.

Otevřené řízení je oproti tomu rychlejší, nicméně lze použít jen tehdy, pokud je projekt velmi dobře postaven a resort má velmi dobře specifikované zadání.

EO4. Jsou podmínky zadávacího řízení srozumitelné pro uchazeče, a jaká je jeho časová náročnost?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření a rozhovory s řešiteli projektů
Hlavní zjištění:	• V rámci zadávacího řízení je důležité, aby: ○ zadávací dokumentace byla vždy zpracována tak, aby bylo zcela jasné, co se má zjistit, vyzkoumat, ○ byla výstižně popsána specifika projektu, ○ byl menší počet dobře formulovaných otázek do jednotlivých kol soutěžního dialogu, ○ kvalifikační požadavky na složení řešitelského týmu byly dobře nastaveny, ani příliš vysoko, ani příliš nízko. • Negativně je respondenty vnímána přílišná náročnost zpracování nabídek a příliš dlouhá doba od vyhlášení veřejné zakázky až po uzavření smlouvy a zahájení práce na projektu (průměrně 237 dní, tedy skoro 8 měsíců). • Role expertů je řešiteli projektů vnímána jako stěžejní, a to zejména při soutěžním dialogu.

K podmínkám zadávacího řízení se vyjadřovali především řešitelé projektů. Odpovídali nám na tuto problematiku, jak v dotazníkovém šetření, tak i v hloubkových rozhovorech.

V tom, na jaké parametry klást důraz **v zadávacím řízení**, se řešitelé projektů shodují na těchto třech aspektech:

za prvé, zadávací dokumentace by měla být zpracována tak, aby bylo zcela jasné, co se má zjistit, vyzkoumat. Výstižně popsat specifika projektu, a to tak, aby to bylo zcela srozumitelné a jasné pro všechny zainteresované strany.

Za druhé, lépe formulovat otázky do jednotlivých kol soutěžního dialogu a také zvážit jejich počet. Někteří řešitelé se domnívají, že resorty přesně neví nebo si nejsou jisti zadáním, a tak soutěžní dialog prodlužují.

Za třetí, zvážit kvalifikační požadavky na složení řešitelského týmu. Jde o to, aby nebyly nastaveny příliš vysoko nebo příliš nízko. Musí být pochopitelně zajištěna odbornost řešitelského týmu a v tomto směru řešitelé doporučují více pružnosti v kvalifikačních požadavcích.

K vlastním podmínkám zadávacího řízení se řešitelé projektů vyjádřili vstřícně a s pochopením k časovým termínům podání nabídek, hodnotícím parametrům i k dokládání formálních dokumentů.

Kritické poznámky a připomínky byly zaznamenány hlavně k těmto 3 skutečnostem:

1. **finanční stránka podmínek** veřejné zakázky je mírně podceněna. Dle vyjádření řešitelů by potřebovali o něco více finančních prostředků. Zejména s ohledem na finanční ohodnocení výzkumníků, a rovněž k řešení vzniklých problémů a na dodatečné požadavky konečného uživatele. Stává se, že resort v průběhu řešení projektu přichází s dodatečnými požadavky, na které ve smlouvě nebyly alokovány finance.
2. **Zpracování nabídek** je zbytečně detailní a náročné (nabídka musí být detailně rozpracována na celou dobu trvání projektu, včetně pracovních aktivit a alokovaných hodin na jednotlivé členy výzkumného týmu).
3. Doba od vyhlášení veřejné zakázky až po uzavření smlouvy a zahájení práce na projektu
4. **je příliš dlouhá** (po ověření z ISRB2 bylo zjištěno, že se jedná v průměru o 237 dní, tedy skoro 8 měsíců.)

3.3 Evaluační okruh 3: Průběh realizace projektu

EO5. Je systém monitorování projektu nastaven efektivně?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření s experty a řešiteli projektu, rozhovory se zástupci TA ČR
Hlavní zjištění:	• Více než polovina dotazovaných expertů je s dosavadním systémem monitorování projektů spokojená. • Stejně tak projektoví manažeři se shodují na tom, že systém monitorování projektů je dobře nastaven ve směru kvartálního monitorování a ex-post proplácení na základě kvality výsledků. • Řešitelé projektů vidí systém monitorování projektů rozdílně. Celkem 46 % řešitelů projektů se domnívá, že efektivní není, systém považují za zbytečně složitý, a to zejména u malých projektů.

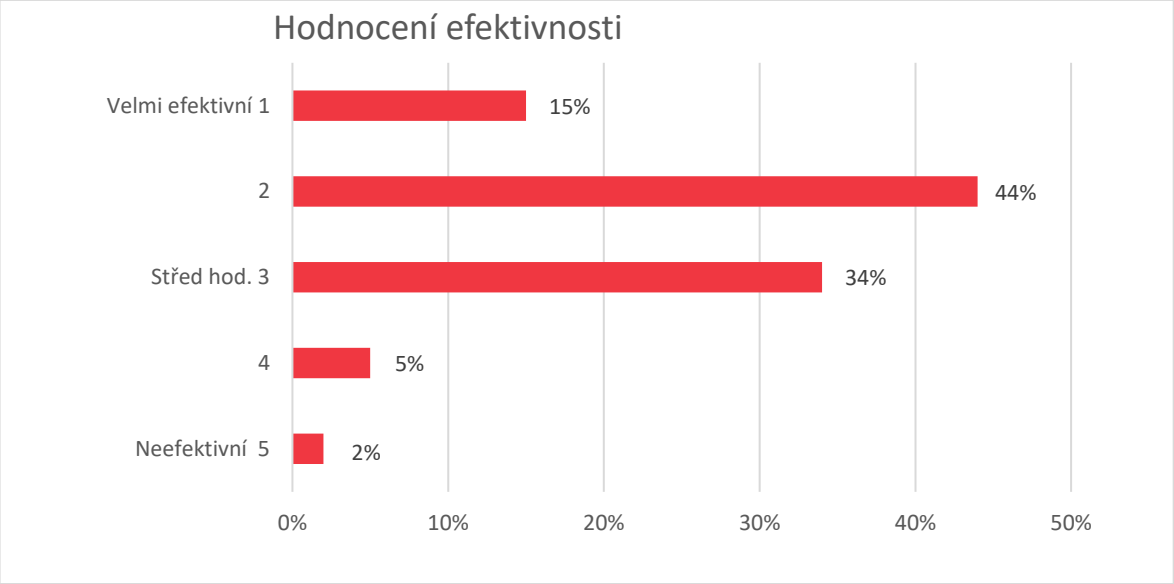
Monitorování projektu je v rámci Programu BETA2 prováděno kvartálně. Minimálně jednou kvartálně se uskuteční kontrolní den (KD) za účasti projektového manažera, experta, zástupce resortu a zástupce řešitelského týmu, aby prodiskutovali posun v řešení projektu. Předmětem KD je posouzení souladu dosažených výsledků, které předkládá řešitel prostřednictvím informačního systému před konáním KD, se stavem požadovaným Smlouvou.

Pokud jsou výsledky na základě průběhu KD považovány za přijatelné, jsou následně prostřednictvím informačního systému odsouhlaseny. Odsouhlasení výsledků umožňuje řešiteli předložení žádosti o platbu, v rámci které žádá o ex-post proplacení nákladů spojených s dosažením výsledků. Zpravidla se jedná o osobní náklady (řešitel vykazuje měsíčně prostřednictvím informačního systému odpracované hodiny), příp. ostatní přímé a nepřímé náklady.

Na otázku, zda je systém monitorování projektu nastaven efektivně, jsme se v rámci průběžného hodnocení ptali v dotaznících expertů a řešitelů projektů, v rozhovorech pak i zástupců TA ČR, jako administrátorů programu.

Experti na **systém monitorování projektů z hlediska jeho efektivnosti** nahlížejí spíše pozitivně. Pouze 7 % z dotazovaných hodnotilo monitorování projektu negativně, tj. známkou 4 nebo 5 viz graf níže.

5 Hodnocení efektivnosti monitorování projektů – experti (%)



Hodnocení na škále 1–5, kde 1 je velmi efektivní a 5 neefektivní)

Experti byli zároveň požádáni, aby uvedli doporučení, která by přispěla k efektivnějšímu monitorování projektů. Většina expertů (59 %) je s dosavadním systémem monitorování projektů spokojená a uvádí, že nemá jiná doporučení. Přibližně 1/3 expertů navrhla doporučení, která byla zaměřena na tyto 3 záležitosti:

- monitoring provádět i na místě realizace výzkumných aktivit, výzkumné činnosti.
- Věnovat větší pozornost odborné části projektů.
- Zjednodušit přehled dodaných materiálů k hodnocení na kontrolním dni.

Řešitelé projektů hodnotí systém monitorování projektů rozdílně. Většina (46 %) řešitelů projektů se domnívá, že efektivní není, u 29 % je jejich názor ambivalentní (ani efektivní/ani neefektivní) a jenom 25 % řešitelů ho považuje za efektivní v pravém slova smyslu.

Jako neefektivní vidí řešitelé projektů systém monitorování především z důvodu, že je zbytečně složitý a zejména u malých projektů představuje velkou zátěž, kdy dle nich probíhá monitoring příliš často.

Projektoví manažeři, jakožto zástupci TA ČR, se ale také, stejně jako experti, shodovali na tom, že systém monitorování projektů je dobře nastaven ve směru kvartálního monitorování a ex-post proplácení na základě kvality výsledků. Dle nich dobře funguje i systém kontrolních dní.

Jako největší problém je pak spatřována nutnost plánovat kontrolní dny minimálně kvartál dopředu, kdy možnost změnit datum kontrolního dne je pak možné pouze přes programátory, přitom domluvit a dodržet datum KD tři měsíce předem je velmi komplikované. Navíc možnost vložit podklady ke kontrolnímu dni se uzavírá tři dny před samotným KD, do čehož je započítán i víkend, což je v mnoha případech nedostatečný čas na prostudování materiálů.

EO6. Jaká zjištění přináší kontrolní dny a jak je s nimi následně pracováno? Na jaké oblasti je kontrola zaměřena (publicita, kvartální činnosti, ...)?	
Zdroje informací:	Rozhovory se zástupci TA ČR, řešiteli projektů a konečnými uživateli
Hlavní zjištění:	• Koneční uživatelé hodnotí praxi kontrolních dní velmi dobře, napomáhají podle nich k dosažení požadovaných výsledků, a to i přes větší časovou náročnost, kterou to od nich vyžaduje. • Řešitelé uznávají opodstatněnost kontrolních dní a jejich přínos k realizaci projektů. • Kontrolní den probíhá jako pracovní schůzka k řešení daného projektu. V rámci kontrolních dní nejsou probírány vynaložené prostředky, přímé náklady či odpracované hodiny. • Kontrolní den je ve většině případů zaměřen na věcnou a obsahovou stránku projektu a jednotlivých výsledků a jejich kvartálním plnění. Pokud nejsou výsledky na kontrolním dni schváleny, tak se následně vracejí řešiteli k jejich dopracování. • Jediné požadavky na změny se týkaly větší flexibility při organizaci a řízení kontrolních dní.

Metodicky je zodpovězení evaluační otázky založeno na analýze rozhovorů tří cílových skupin, které se kontrolních dní účastní-zástupců TA ČR, řešitelů a konečných uživatelů na straně resortů.

Koneční uživatelé hodnotí praxi kontrolních dní velmi dobře, napomáhají podle nich k dosažení požadovaných výsledků. Nicméně současně uvádějí, že příprava je časově náročná. Příprava zahrnuje vše zkontrolovat a připomínkovat, následně jednání kontrolních dní připravit a poslat účastníkům (na straně resortu) podklady pro jednání. Překážkou pro snadnější práci pak představuje pro ně nepřehledný systém.

Zástupci TA ČR si systém kontrolních dní chválí. Dle jejich popisu kontrolní dny fungují jako pracovní schůzky, kde se probírá věcná stránka projektu. Pozitivně taktéž hodnotí online kontrolní dny, které TA ČR začala realizovat jako jeden z nástrojů v reakci na pandemickou situaci.

Zjednodušení procesu by dle respondentů pomohlo, kdyby výsledky, které jsou na KD schváleny a nevracejí se k dopracování, nemusel řešitel vkládat do systému znovu.

Ačkoliv celkový monitoring **řešitelé** shledali jako příliš komplikovaný, systém kontrolních dní hodnotí kladně. Řešitelé uznávají opodstatněnost kontrolních dní a jejich přínos k realizaci projektů. Sice uvádí, že je to časově náročné, ale výsledný efekt je pozitivní. Vyskytly se i ojedinělé případy, kdy řešitel projektu s touto praxí spokojen není. Uvádí, že ho nutnost podávat řadu formálních informací a hlášení příliš časově zatěžuje.

Na otázku, co by řešitelé projektů doporučovali na kontrolních dnech upravit, odpověděli celkem shodně, že jim vadí jejich fixní naplánovaní, minimální možnost změn podle potřeby. U některých,

déle trvajících projektů by mohla být možnost menší frekvence kontrolních dní, a to v závislosti na charakteru průběžných prací na projektu.

Další pracovní jednání kromě kontrolních dní jsou spíše výjimečná. Řešitelé uvádějí, že se prakticky vše dá vyřídit v rámci kontrolních dní. Ve výjimečných případech se obvykle řeší vzniklé výzkumné problémy nebo personální záležitosti.

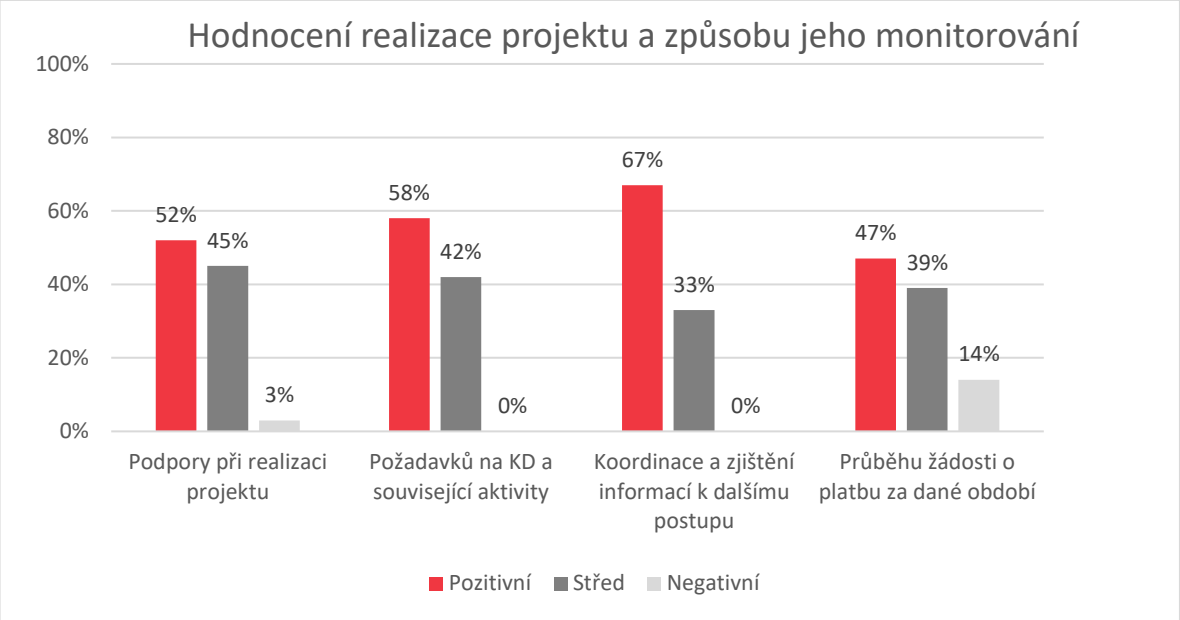
EO7. Mají řešitelé projektů a zástupci resortů dostatečné a srozumitelné informace během průběhu realizace (jak mají vypadat výstupy, …)?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření na konečné uživatele a řešitele projektu, rozhovory s konečnými uživateli a řešiteli projektů
Hlavní zjištění:	• Celkové hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování je z pohledu konečných uživatelů jednoznačně pozitivní. • Nejlépe je hodnocena koordinace a zjištění informací k dalšímu postupu řešení. • Nejvíce problémů se vyskytuje u žádostí o platbu za dané období. • Velmi pozitivně je hodnocena personální podpora ze strany pracovníků Sekce realizace resortních potřeb (projektoví manažeři). • Koneční uživatelé, hlavně díky kontrolním dnům, mají v naprosté většině dostatečné a srozumitelné informace o průběhu realizace projektu. • Řešitelé velmi dobře hodnotí součinnost poskytovatele podpory při realizaci jejich projektů. Problematická je pro ně pouze skutečnost, že dochází k poměrně častým změnám projektových manažerů u jejich projektů.

Tato evaluační otázka byla zaměřena přímo na řešitele a konečné uživatele. Odpovědi byly zjišťovány jak prostřednictvím dotazníku, tak následně ověřovány v rozhovorech.

U konečných uživatelů bylo hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování provedeno prostřednictvím 4 parametrů (viz graf níže). Pro hodnocení byla použita škála *1–5*, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení. A pro vyhodnocení byla následně vytvořena jednodušší škála, kde je kategorie pozitivní (1 a 2), střed (3) a negativní (4 a 5).

Celkové hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování je jednoznačně pozitivní, převládají kladná vyjádření u všech sledovaných parametrů. Nejlépe je hodnocena koordinace a zjištění informací k dalšímu postupu řešení. Relativně nejvíce problémů se vyskytuje u žádostí o platbu za dané období (viz níže graf).

6 Hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování – koneční uživatelé (v %)



Ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení bylo vytvořeno pozitivní (1 a 2), střed (3) a negativní (4 a 5) hodnocení

Data získaná z dotazníkového šetření potvrdily i rozhovory. Koneční uživatelé, právě díky kontrolním dnům mají v naprosté většině dostatečné a srozumitelné informace o průběhu realizace projektu. Jednak ze zpráv, které jsou na jednáních předkládány, a řada z nich si tyto informace sama ověřuje v praxi. Prakticky všem konečným uživatelům tento systém **vyhovuje a není třeba ho nějak upravovat a měnit.**

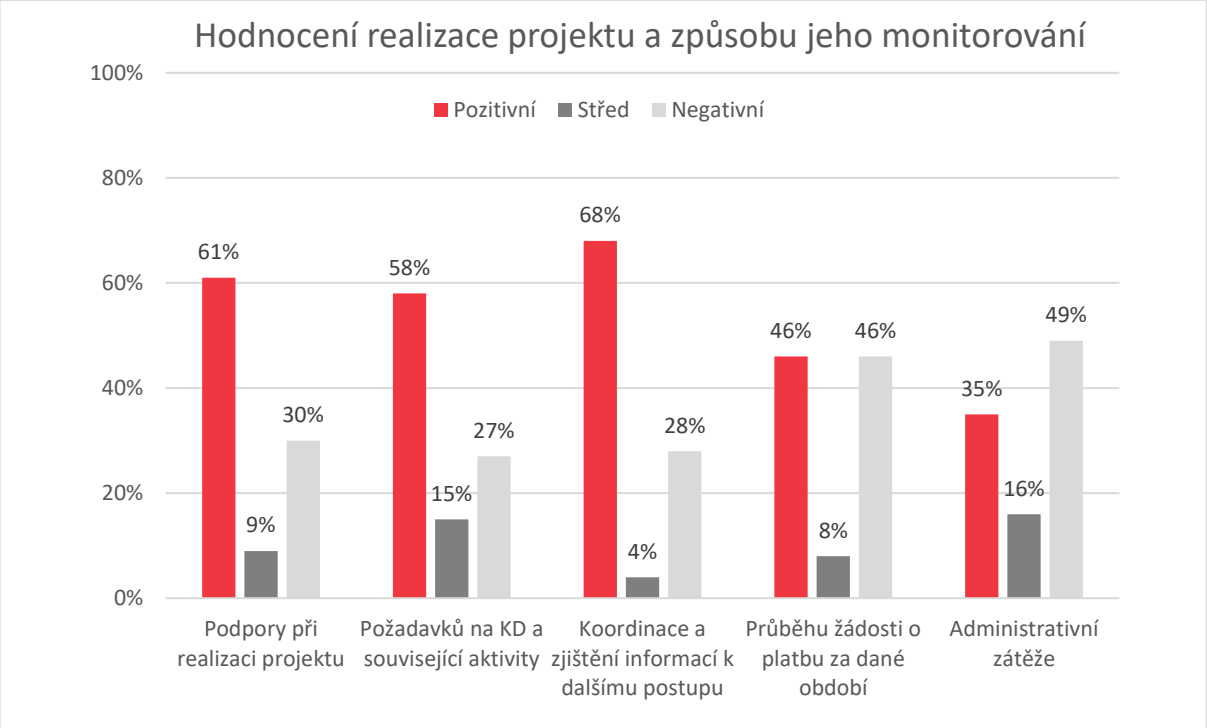
Někteří koneční uživatelé k tomu dodávají, že záleží na nich samotných, jak dovedou řešitele projektu kontrolovat a usměrnit, získat od nich potřebné informace.

Velmi **pozitivně je hodnocena podpora ze strany pracovníků TA ČR (projektoví manažeři)**. Koneční uživatelé soudí, že se jejich práce v posledním období ještě zlepšila.

U řešitelů bylo hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování provedeno prostřednictvím 5 parametrů. Navíc zde byl parametr administrativní zátěže.

Hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování je u prvních třech parametrů pozitivní, převládají kladná vyjádření. Ambivalentně je hodnocen průběh žádosti o platbu za dané období a mírně negativně je hodnocena administrativní zátěž (viz níže graf).

7 Hodnocení realizace projektu a způsobu jeho monitorování – řešitelé (v %)



Ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení bylo vytvořeno pozitivní (1 a 2), střed (3) a negativní (4 a 5) hodnocení

Z těchto důvodů nás dále zajímaly konkrétní výhrady. V hodnocení průběhu žádostí o platbu za dané období se vyskytly nejčastěji tyto výhrady:

- málo flexibilní (až rigidní) systém, také příliš detailní. Při zavádění vykazoval řadu problémů, každou nestandardnost bylo třeba řešit přes IT oddělení.
- Nejasné instrukce, velmi pozdní proplácení plateb.
- Neustálé vyzývání o vyplnění žádosti o platbu.

V hodnocení administrativní zátěže se vyskytly nejčastěji tyto výhrady:

- administrativní zátěž v BETA2 je rozhodně nejvyšší v porovnání s projekty v jiných národních programech VaV, projektech v programu veřejných zakázek MV ČR, v projektech H2020 i v běžných veřejných zakázkách.
- Administrativní zátěž je neúměrná zejména v případě menších projektů a vysoké četnosti kontrolních dnů.
- Přílišné zatěžování administrativou na úkor věcného obsahu řešení výsledků.
- Zbytečné povinné vykazování hodin členů týmu pro každý výsledek.

Rozhovory byly zaměřeny na hodnocení součinnosti poskytovatele podpory při realizaci jejich projektů. Tu řešitelé hodnotí velmi dobře. **Poskytovatel podpory pomáhá s řešením projektu, mezilidské vztahy jsou hodnoceny kladně.** Jediným zmiňovaným problémem je skutečnost, že dochází u projektů k poměrně častým změnám projektových manažerů z TA ČR.

V logické návaznosti na dobrou spolupráci řešitelé uvádějí, že mají dostatek informací od poskytovatele, komunikace je celkem častá. A pokud se vyskytnou nějaké problémy, zpravidla se je podaří společně projednat a vyřešit ke spokojenosti obou stran.

EO8. Je v rámci programu dobře nastaven proces ukončování projektů?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření a rozhovory s konečnými uživateli, rozhovory se zástupci TAČR
Hlavní zjištění:	• Proces ukončování projektů není v tuto chvíli formálně v systému vůbec nastaven. • Pokud je nějaký projekt ukončen, výsledky jsou věcně dokončeny a předány a projekt je veden jako ukončený pouze v přehledu mimo systém. Ukončení projektu a předání výsledků není v systému ISRB2 vůbec nastaveno. • Z ISRB2 nelze vyčíst, kolik projektů je úspěšně ukončených a kolik výsledků bylo reálně již dosaženo. • Problematická je také absence opory ve všeobecných podmínkách, kde nejsou předávání výsledků a všechny náležitosti řádně ukotveny. • Ze strany konečných uživatelů nejsou k systému ukončování projektů výhrady.

Ke vhodnému ukončování projektů se vyjádřila jen 1/3 konečných uživatelů, ostatní uvedli, že tuto záležitost nemohou posoudit. Důvodem je skutečnost, že v realizaci projektu nejsou ještě tak daleko a mají zkušenosti jen s dosavadním průběhem.

Doporučení k vhodnému ukončování projektů měla standardní charakter, tzn. týkala se pravidel řádného ukončování projektů. Respondenti tím měli na mysli odevzdání včas, v požadované kvalitě a dle definovaných výstupů.

Koneční uživatelé deklarují, že mají o ukončování projektů celkem dobrý přehled, a díky kontrolním dnům vědí, jak probíhá dosavadní plnění projektů. Pokud se nedaří z jakýchkoli důvodů projekt realizovat, mají dostatek zkušeností z realizace předchozích projektů, jak projekt správně usměrnit či dokonce v krajním případě zastavit.

Samotné ukončení projektu se řídí příslušnými ustanoveními smlouvy, tzn., že jsou vyžadovány všechny výstupy specifikované ve smlouvě. V tomto směru je praxe v resortech zaběhlá a není s tím problém. **Problémem je však fakt**, že u převzetí výsledků je nastavená kvantifikace kvality daného výsledku (v %). Konečným uživatelům není zcela jasné, zda pokud daný výsledek není splněn na 100 %, tak to pro ně znamená nepřevzít výsledky nebo to pouze vyjadřuje míru spokojenosti v jejich hodnocení.

Administrátoři programu ze strany TA ČR vnímají proces ukončování projektů rozdílně. Pohlížejí na to z hlediska formálního ukončování projektů a ukotvení v systému ISRB2. Z odpovědí respondentů vyplývá, že **proces ukončování projektů není v tuto chvíli formálně v systému vůbec nastaven.** Pokud je nějaký projekt ukončen, výsledky jsou věcně dokončeny a předány a projekt je

veden jako ukončený pouze v přehledu mimo systém. **Ukončení projektu a předání výsledků není v systému ISRB2 vůbec nastaveno.**

To v praxi znamená, že z ISRB nelze vyčíst, kolik projektů je úspěšně ukončených a kolik výsledků bylo reálně již dosaženo.

Z odpovědí respondentů také vyplynulo, že zadání pro systém ukončování do ISRB2 je již vymyšleno, ale problémem je kapacita programátorů a finanční prostředky, tudíž není stanoveno, kdy dojde k doprogramování, ačkoliv je tento nedostatek velmi zásadní, a to nejen z pohledu realizace programu, ale i z pohledu jeho budoucího vyhodnocení.

Problematická je pro respondenty také **absence opory ve všeobecných podmínkách**, kde nejsou předávání výsledků a všechny náležitosti řádně ukotveny.

EO9. Je v rámci programu dobře nastaven proces implementace výsledků?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření a rozhovory s konečnými uživateli, rozhovory se zástupci TAČR a řešiteli
Hlavní zjištění:	• Pracovníci Sekce realizace resortních potřeb považují proces implementace za velmi problematický. • Resorty nemají nikde závazně stanovené, jak musí s výsledky nakládat nebo zda musí předem domluvenou implementaci dodržovat, tudíž pak není ani možné kontrolovat, zda opravdu k implementaci výsledku dochází. • Proces implementace není v rámci TA ČR nastaven a k jeho případné kontrole není dostatek kapacit. • Koneční uživatelé nemají k procesu implementace výhrady a vnímají ho jako záležitost celého resortu, kdy záleží na nastavení interních procesů k jejich využívání výsledků. • Řešitelé se shodují, že u projektů vědí, jaké výsledky budou vyžadovány.

Posledním krokem v realizaci projektů je implementace jejich výsledků. Vlastní proces implementace výsledků projektů je závislý na resortu, charakteru projektu a postavení konečného uživatele
ve struktuře ministerstva. Někde má implementace rámcový charakter, tzn., že jsou výsledky doporučeny příslušným pracovištím k využití (např. MZV), jinde se výsledky přímo zapracovávají do legislativních dokumentů.

Poněkud složitější je situace u implementace výsledků s přesahem do jiných resortů. V těchto případech je na konečných uživatelích, aby s příslušným resortem o implementaci jednali a výsledky jim k využití předali. Více než polovina konečných uživatelů hodnotí proces implementace výsledků jako plně vyhovující a necelá polovina k němu nemá vážnější výhrady. Jen velmi malá část respondentů se k němu vyjadřuje záporně.

V souladu s hodnocením implementace výsledků měli koneční uživatelé možnost navrhnout doporučení k jejich vhodnějšímu procesu uplatnění v praxi. Opět jsme se setkali s tím, že 2/3konečných uživatelů se nedovedli vyjádřit, a to z důvodu, že jejich projekt ještě nedospěl

do finální fáze. A ti, kteří se vyjádřili, vcelku správně uváděli, že je to především záležitost celého resortu. V tomto směru se podle nich spíše jedná o nastavení interních procesů k jejich využívání.

Z výpovědí řešitelů vyplynulo, že epidemická situace (Covid-19) přerušila nebo značně narušila realizaci některých projektů. A to především těch, které doplatily na uzavřené školy, provozovny, organizace a podniky. U těchto projektů, kde je odůvodnění oprávněné, umožňuje TA ČR prodloužení stanoveného harmonogramu.

Řešitelé se shodují, že u projektů vědí, jaké výsledky budou vyžadovány. Už v průběhu kontrolních dní je upřesňováno, v jaké podobě budou výsledky konečnému uživateli předány a také komu a kdy budou předány.

Zároveň řešitelé projektů už v průběhu realizace projektu připravují a podnikají akce k tomu, aby výsledky našly uplatnění v praxi. Nejčastěji prezentují dosavadní výsledky na různých seminářích, konferencích a poradách, získávají kontakty na potenciální uživatele a řeší s konečným uživatelem podíl na realizaci v praxi.

Proces implementace opět vidí rozdílně administrátoři programu na straně TA ČR. Vnímají ho dokonce, ze strany TA ČR jako poskytovatele podpory, za problematický a z pohledu úspěšné realizace programu za zcela zásadní. **Resorty nemají nikde závazně stanovené, jak musí s výsledky nakládat nebo zda musí předem domluvenou implementaci dodržovat, tudíž pak není ani možné kontrolovat, zda opravdu k implementaci výsledku dochází. Navíc tento proces není ani nijak v rámci TA ČR nastaven a k jeho případné kontrole není dostatek kapacit.** Což znamená, že v reálné praxi nedochází k žádné kontrole, jak je s výsledky dále nakládáno, a zda je splněna implementace, kterou resort v rámci potřeby popsal.

3.4 Evaluační okruh 4: Uživatelská přívětivost systému ISRB2

E10. Jaká je uživatelská přívětivost informačního systému ISRB2 a dalších informačních platforem pro hlavní uživatele?	
Zdroje informací:	Dotazníkové šetření a rozhovory s konečnými uživateli, experty a řešiteli a rozhovory se zástupci TAČR
Podotázky:	10.1 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro žadatele výzkumných potřeb (tzn. resorty)? 10.2 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro experty? 10.3 Jsou ISRB2 a elektronický nástroj Průvodce nastaveny srozumitelně pro řešitele projektů? 10.4 Je ISRB2 nastaven srozumitelně pro projektové manažery? 10.5 Je nově nastavený systém finančního vykazování v ISRB2 zlepšením oproti původnímu systému?

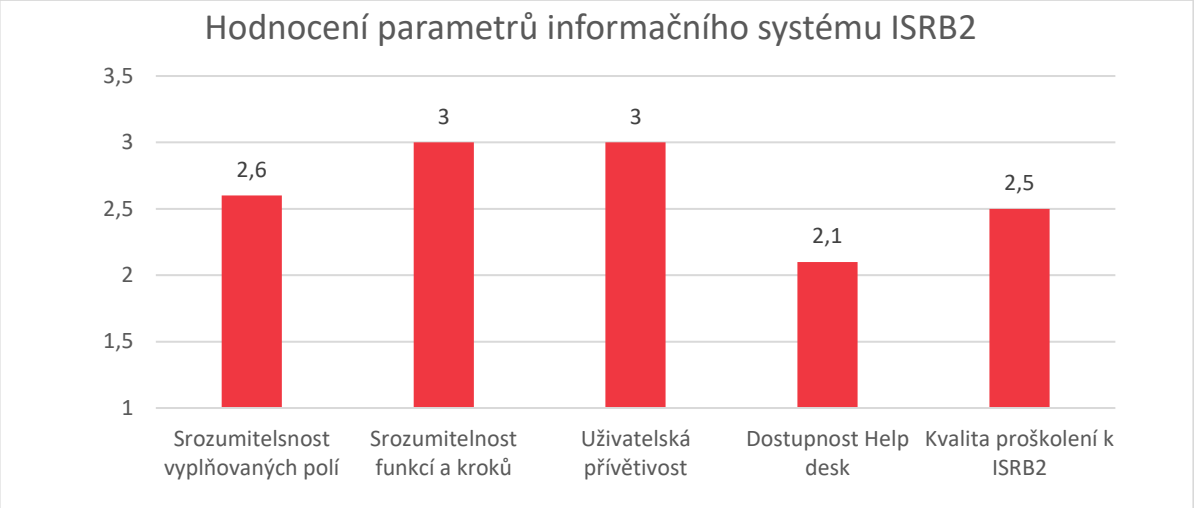
Hlavní zjištění:	• Nejlépe je, napříč respondenty, hodnocena dostupnost help desk podpory (tedy práce a přístup pracovníků Sekce realizace resortních potřeb) a způsob a kvalita proškolení k ISRB2.
	• Nejhůře je hodnocená srozumitelnost funkcí a kroků a uživatelská přívětivost systému.
	• Největší výhrady vůči informačnímu systému ISRB2 mají řešitelé projektů.
	• Mezi klady ISRB2 patří, že:
	  o umožňuje rychlou komunikaci
	  o shromažďuje informace na jednom místě a propojuje je
	  o upozorňuje na změny a úkoly
	  o zobrazuje přehled o všech aktivitách.
	• Mezi zápory ISRB2 patří, že:
	  o je velmi nepřehledný a nesrozumitelný
	  o je uživatelsky nepřívětivý, často až nelogický
	  o je komplikovaný a nedopracovaný
	  o dochází v něm k častým změnám.
	• Uživatelé také upozorňovali na obtížnou orientaci v ISRB2, obtížné vyhledávání vložených dokumentů a nepřehlednost z hlediska orientace a pozic jednotlivých účastníků.
	• U projektových manažerů největší shoda panovala v tom, že systém ještě není dokončen, prochází častými změnami, které nejsou vždy předem ohlášeny nebo konzultovány.
	• Elektronický nástroj Průvodce hodnotí celkem 38 % řešitelů jako nepřívětivý a složitý.
	• Nově nastavený systém finančního vykazování v ISRB2 je všeobecně považován za vylepšený a jednodušší.

K informačnímu systému ISRB2 se vyjadřovali všichni zainteresovaní uživatelé tohoto systému. Obecně lze říci, že jsou k němu závažné výhrady, což je dále podrobně rozebráno v analýze.

Jako první byla **zjišťována srozumitelnost nastavení ISRB2 ze strany resortů. (10.1)** Na tuto otázku odpovídali koneční uživatelé jednak prostřednictvím dotazníkového šetření a někteří i v rámci řízených rozhovorů.

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti porovnat jednotlivé parametry informačního systému, které hodnotili na škále 1-5, kdy 1 byla nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Níže na grafu je vidět aritmetický průměr jednotlivých hodnocení u zvolených parametrů.

8 Hodnocení informačního systému ISRB2 – koneční uživatelé (arit. průměr)



Aritmetrický průměr ze škály 1–5, kde je 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení

Z grafu lze vyčíst, že koneční uživatelé z resortů nejlépe hodnotí způsob a kvalitu proškolení k ISRB2 a dostupnost help desk podpory. Na druhou stranu nejméně spokojeni jsou se srozumitelností funkcí a kroků v systému a s uživatelskou přívětivostí. Je však zapotřebí k tomu poznamenat, že oba tyto parametry jsou nejčastěji hodnoceny známkou 3 ve školním známkování 1 až 5.

V dalších 2 otázkách jsme se respondentů ptali, co se jim na systému ISRB2 líbí a hodnotí kladně a naopak, co se jim na systému ISRB2 nelíbí a hodnotíte to záporně. Odpovědi respondentů byly často velmi konkrétní a týkaly se jejich poznatků a zkušeností z práce s informačním systémem. Z kladných odpovědí bylo nejčastěji zmiňována:

- možnost rychlé komunikace.
- Dobrý komunikační nástroj.
- Upozorňování na změny a průběžné sledování stavu řešení projektu.
- Přehlednost v rámci monitorování projektu z pohledu konečného uživatele.
- Propojenost informací na jednom místě.

Záporné, negativní hodnocení informačního systému ISRB2 se nejčastěji týkalo tohoto:

- systém je velmi nepřehledný, obtížná orientace.
- Obtížné vyhledávání vložených dokumentů.
- Nepřehlednost z hlediska orientace a pozic jednotlivých účastníků.
- Systém vyžaduje mnoho operací, je těžkopádný, uživatelsky nepřívětivý.

Otázku na srozumitelnost a přívětivost ISRB2 jsme v dotazníkovém šetření položili i expertům. (10.2) Z vyhodnocených dotazníků vyplývá, že experti nejlépe hodnotí dostupnost help desk podpory a způsob a kvalitu proškolení. Na druhou stranu nejméně spokojeni jsou s uživatelskou přívětivostí systému. V otevřených odpovědích téměř v polovině případů zaznělo, že pozitivum systému ISRB2 je:

- Možnost přehledu o všech aktivitách.
- Propojenost systému.
- Veškeré informace na jednom místě.

Nejčastěji zmiňované negativum, a to ve více než polovině odpovědí, pak byl fakt, že je systém velmi nepřehledný, nesrozumitelný. Nevhodný na koncepci projektu, komplikovaný a často i nefunkční.

Stejná otázka byla položena v dotazníku, a i v rámci rozhovorů i řešitelům projektu, navíc jim byla ještě položena otázka na uživatelskou přívětivost elektronického nástroje Průvodce (10.3) skrze který podávají potenciální řešitelé své nabídky.

Řešitelé měli rovněž v rámci dotazníkového šetření porovnat jednotlivé parametry informačního systému, které hodnotili na škále 1-5, kdy 1 byla nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Níže na grafu můžeme vidět, že řešitelé projektů jsou k systému více kritičtí než koneční uživatelé. Nejhůře hodnotí srozumitelnost funkcí a kroků v ISRB2. V otevřených odpovědích se pak nejčastěji (38 %) objevovala kritika, že je systém nepřehledný, nesrozumitelný, nedopracovaný, nelogický a je v něm příliš složitý proces jednotlivých kroků. Jako kladné bylo nejčastěji (31 %) shledáváno, že systém podchycuje a připomíná úkoly a monitoruje harmonogram prací.

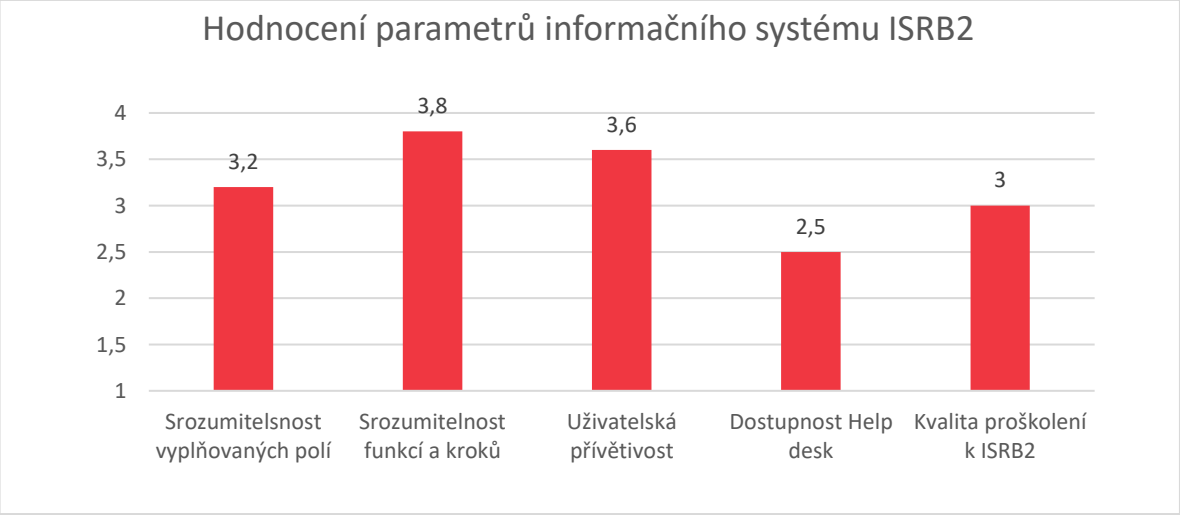
Na otázku ohledně uživatelské přívětivosti **elektronického nástroje Průvodce**, odpovědělo 38 % respondentů, že je i tento systém pro ně uživatelsky nepřívětivý a složitý. A 23 % respondentů nemělo k Průvodci žádné připomínky.

Mezi největší překážky a problémy Průvodce, řešitelé shledávají tyto skutečnosti:

- je zde vyžadováno naplánování kapacit řešitelského týmu po hodinách často i rok před zahájením projektu.
- Některé funkce systému nefungují správně. Hodnoty se neukládají a musejí se zadávat opakovaně.
- Jednotlivé kroky v Průvodci se musejí vyplňovat postupně, nelze je přeskočit nebo se k nim opakovaně vracet v libovolném pořadí a vidět kroky následující.

Osobní rozhovory s řešiteli jen potvrdily tvrzení vyplývající z dotazníkových šetření.

9 Hodnocení informačního systému ISRB2 – řešitelé (arit. průměr)

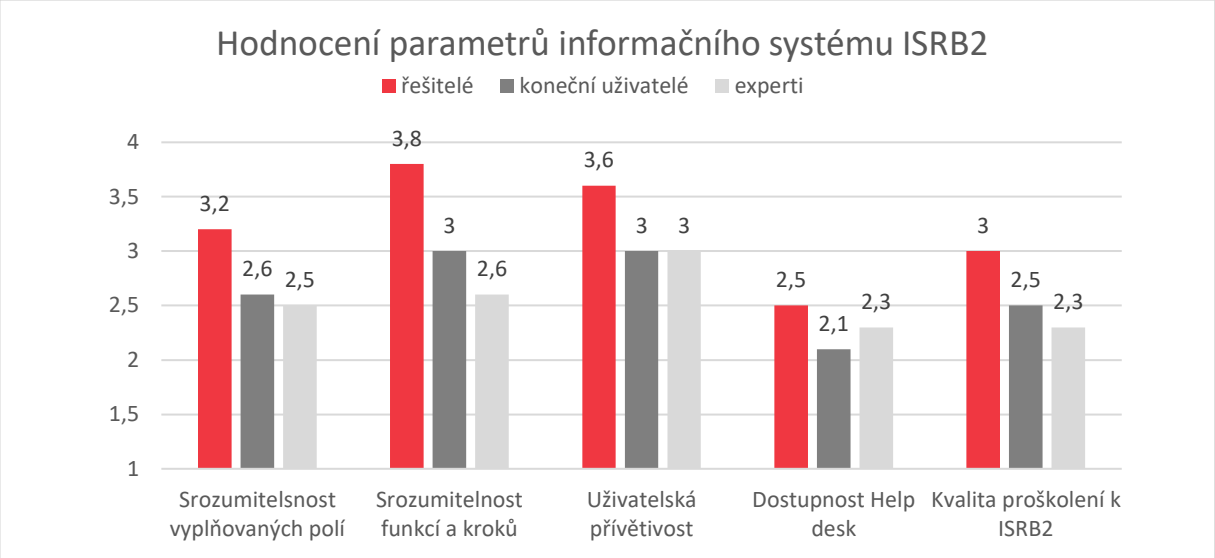


Aritmetrický průměr ze škály 1–5, kde je 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení

Následující graf pak ukazuje souhrnně hodnocení všech parametrů ISRB2 od jednotlivých respondentů, tedy řešitelů, expertů i konečných uživatelů. Porovnáme-li navzájem jednotlivé parametry hodnocení, tak nejlépe, vcelku pozitivně je hodnocena dostupnost help desk podpory

(tedy práce a přístup administrátorů projektu na straně TA ČR). Na druhou stranu nejhůře hodnocená je opět srozumitelnost funkcí a kroků a uživatelská přívětivost. Největší výhrady vůči informačnímu systému ISRB2 mají pak řešitelé projektů. Koneční uživatelé a experti vcelku shodně, mírně pozitivně (mezi známkou 2 a 3).

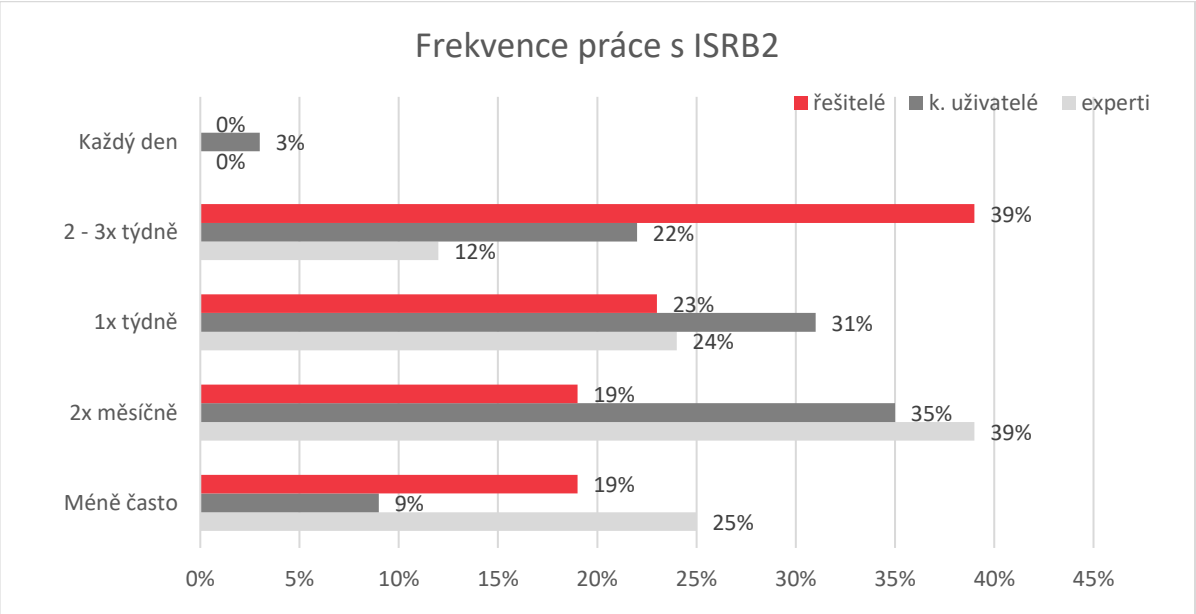
10 Hodnocení informačního systému ISRB2 – porovnání (arit. průměr)



Aritmetický průměr ze škály 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení

V rámci evaluace byl také hodnocen vztah četnosti používání ISRB2 (viz graf č. 11) s hodnocením informačního systému. Tento vztah byl porovnán i pomocí regrese vhodné pro ordinální proměnné (s malým počtem případů). Všechny výsledky vsak vyšly statisticky nevýznamné (byl využit Kendall Rank Correlation Coefficient).

11 Jak často uživatelé pracují se systémem ISRB2 (%)



Na uživatelskou přívětivost ISRB2 jsme se v rámci rozhovorů dotazovali i u projektových manažerů TA ČR (10.4). Největší shoda u respondentů panovala v tom, že systém ještě není dokončen, prochází častými změnami, které nejsou vždy předem ohlášeny nebo konzultovány, což projektovým manažerům komplikuje práci. S častými změnami také souvisí fakt, že projektoví manažeři dost často neřeší projektové záležitosti, ale spíš situace, kdy v systému něco nefunguje nebo se správně nezobrazuje apod.

Jako pozitivum systému vnímají respondenti fakt, že je vše na jednom místě a systém dost věcí hlídá sám. Respondenti také navrhli nějaké změny, které by v systému dle nich měly nastat:

- Zavést do systému ukončování projektů.
- Zavést postup na změnová řízení.
- Umožnit změnit datum kontrolních dní pro projektové manažery.
- Umožnit konečným uživatelům, aby se mohli snadno v systému přesouvat mezi potřebou, projektovou přípravou a veřejnou zakázkou.

Zda nově nastavený systém finančního vykazování v ISRB2 zlepšením oproti původnímu systému, bylo v rámci evaluace zjišťováno jak u řešitelů projektu, tak u konečných uživatelů na straně resortu, tak u projektových manažerů (10.5). Koneční uživatelé se vyjadřovali různě, část uvádí, že systém je nyní zjednodušený a lepší, druhá část ovšem deklaruje, že je to rovněž, jako celý systém, komplikované. Dost často se objevovala odpověď, že jednotlivé kroky za ně dělá v organizaci i jiná osoba. Někteří se také vyjádřili ve smyslu, že by veškeré kroky ohledně financí mohli dělat pracovníci TA ČR.

Řešitelé projektů vnímají nový systém finančního vykazování jako zlepšení a zjednodušení, nicméně i oni poukazují na to, že ani tento systém, není z jejich pohledu dokonalý. Pozitivně se k novému systému vyjadřují **projektoví manažeři**. Ti ho hodnotí jako pozitivní změnu a ulehčení jejich práce. Jako jediné negativum vnímají nutnost schvalovat žádost o platbu zvlášť a pak znovu vytvářet platební příkaz k úhradě.

4 DOPORUČENÍ

4.1 Doporučení k výzkumným potřebám a projektovým rámcům

- Některé výzkumné potřeby a případně i projekty (nebo konkrétní výsledky) postrádají výzkumný charakter nebo je minimálně výzkumný prvek nedostatečně popsán. S tím také souvisí, že výsledky vznikající v projektech v Programu BETA2 jsou často špatně zařazeny dle jejich druhů a platné Metodiky.

  Je tedy potřeba zajistit soulad mezi platnými závaznými dokumenty popisujícím podstatu výzkumu s vlastním řešením projektů. A zajistit správnou kategorizaci výsledků projektů dle platné metodiky. Zvolený druh výsledku musí naplňovat kritéria jeho dosažení.

  Obojí je možné dosáhnout novými srozumitelnějšími metodickými dokumenty, formou školení apod. nejen směrem k zaměstnancům TA ČR, ale i směrem k resortům. A následnou odbornou kontrolou, kterou by měl TA ČR zajistit.

- V projektech, již od jejich návrhů, bylo odhaleno několik nedostatků, které mohou vést k podpoře a řešení činností, které mohly a mohou být řešeny v jiných projektech podpořených z veřejných prostředků, tedy k duplicitní podpoře.

  Je potřeba zvýšit požadavky na předkladatele potřeb, aby dostatečně a řádně vyplňovali projektový rámec především v částech zabývajících se vypořádáním podobností a vymezení se vůči předchozím i současným obdobným výzkumným aktivitám.

  Poskytovateli se doporučuje zajistit dostatečnou kontrolu těchto částí při projektové přípravě a případně trvat na doplnění ze strany resortů.

- Alokování financí na projekt při tvorbě projektového rámce je časově a administrativně náročné. V tuto chvíli se předpokládaná hodnota projektu určuje na základě činností, které je třeba hodinově rozepsat na celou dobu trvání projektu, určit stropní hodinovou sazbu garanta dané činnosti. Tím samým způsobem pak určují potenciální řešitelé cenu, za kterou projekt zrealizují. Obzvlášť u delších projektů je toto velmi složité.

  Doporučením je v tuto chvíli nestanovovat cenu projektu s činnostmi a počtem alokovaných hodin/hodinová sazba.

  Evaluátoři si uvědomují, že se jedná o složitý a komplexní proces, který navíc musí být v souladu s platným legislativním rámcem. **TA ČR by měla zahájit, či pokračovat v diskuzích, jakým způsobem ideálně takový systém realizovat.**

4.2 Doporučení k práci s experty

- Důležitou roli při formulování potřeby, ale hlavně při stavbě projektu a výběru řešitele hraje expert. Největším slabinou je skutečnost, že se experti a jednotliví aktéři (potenciální řešitelé a koneční uživatelé) dobře znají, což ovlivňuje objektivnost dané zakázky.
  Experti mají zastávat odbornou roli na straně TA ČR a mají fungovat taktéž jako případná kontrola a oponent směrem k resortům i řešitelům.

TA ČR by měla zajistit menší množství expertů, kteří svým zaměřením pokryjí výzkumné oblasti. Tito experti budou ze strany TA ČR dostatečně proškoleni, aby mohli pracovat se systémem ISRB2 a fungovali také jako kontrola při zpracování projektového rámce (kontrola výzkumného charakteru projektů/výsledků, posouzení duplicit projektů a správného zařazování výsledků podle jejich druhů dle platné Metodiky).

4.3 Doporučení k uživatelské podpoře

- Vzhledem ke zjištěným nedostatkům ve výzkumných potřebách a projektových rámcích je důležité se zaměřit na školení expertů a konečných uživatelů se zaměřením na následující oblasti. TA ČR by měla jasně definovat, co v těchto oblastech požaduje specifikovat od resortů a jak by měla probíhat kontrola ze strany expertů.
  - Informace týkající se výzkumného charakteru návrhů potřeb/projektů (co v návrhu patří do dané oblasti výzkumu-AV/EV/I).
  - Výzkumný charakter výsledků (a které výsledky nelze považovat za výzkumné).
  - Aplikovatelnost výsledků v praxi (jaké výsledky toto nesplňují) a dbát na konkrétní popis způsobu implementace výsledků a práce s nimi.
  - Vymezení duplicity projektů.
  - Správné zařazování výsledků dle jejich druhů.
  - Objektivní a reálné nastavování nákladů tzn. nastavování hodinových sazeb (objektivní, reálné) a nastavování přímých nákladů (objektivní, zdůvodněné).
  - Správné rozepsání kvartálního progresu u jednotlivých výsledků.
- Pro snazší práci v systému ISRB2, a i vzhledem k častým změnám a novinkám, je nutné doplnit, aktualizovat a rozšířit fungující systém „nápovědy“ a to jak pro experty, tak pro konečné uživatele, řešitele, ale i projektové manažery. Konkrétně u expertů, aktualizovat i Manuál pro experty.

4.4 Doporučení k ISRB2 – systémová

- V rámci ISRB2 není zaveden systém ukončování projektů, z těchto důvodů nelze z ISRB2 jednoznačně určit, které projekty jsou oficiálně ukončeny a kolika a jakých výsledků bylo dosaženo. Toto je problematické nejen pro samotné administrátory programu BETA2, ale i pro budoucí vyhodnocení úspěšnosti celého programu. Doposud se ukončení projektů sledovalo pouze mimo systém.

  Do systému ISRB2 je nutné zavést formální proces ukončování projektů. A s tím související formalizovaný postup pro případy, kdy výsledky nejsou na konci projektu dodány v odpovídající kvalitě dle Smlouvy. V jakém případě je například možné nevyplatit 100 % alokovaných financí, jak uplatňovat sankce atd.
- Do ISRB2 je také potřeba zavést postup na změnová řízení, který v tuto chvíli není nijak formálně ukotven.
- **Doplnit ISRB2 o systém sledování implementace výsledků**, popřípadě zajistit dostupnost takového požadavku na resortech. Aby si TA ČR mohla vyžádat informace o implementaci výsledků daného projektu až do stanovené doby po ukončení realizace. A to na základě vyplněného (ze strany resortu) pole v ISRB2 „implementace výsledku“.

4.5 Doporučení k ISRB2 – procesní

- Systém ISRB2 je shledáván jako uživatelsky nepřívětivý a složitý. Zejména ze strany resortů a řešitelů projektů se často objevovala obecná doporučení, z nichž nejčastěji bylo zmiňováno:
    - zjednodušit procesy v ISRB2 a zjednodušit workflow.
    - Zajistit jednoznačnost a větší srozumitelnosti úkonů a pokynů v systému.
    - Zjednodušit vykazování nákladů a hodin jednotlivých členů řešitelských týmů.

  Dále pak již velmi konkrétní doporučení v rámci ISRB2 a jednotlivých procesních úkonů:
    - Možnost změnit datum kontrolních dní pro projektové manažery.
    - V některých fázích workflow umožnit projektovým manažerům, aby mohli vrátit krok ve workflow sami. Například, pokud WF přechází mezi expertem a konečným uživatelem a projektovým manažerem a je potřeba rychlého posunu nebo vrácení.
    - Zjednodušit vkládání výsledků po kontrolním dni do systému ISRB. Pokud jsou výsledky v pořádku a nevracejí se k dopracování, není nutné, aby je řešitel vkládal do systému znovu.
    - Nepočítat víkendy mezi tři dny před kontrolním dnem, kdy se uzavírá možnost vkládat podklady pro KD.
    - Umožnit konečným uživatelům snadný přechod v systému mezi potřebou, projektovou přípravou a veřejnou zakázkou.
    - Vytvořit v ISRB2 automaticky platební příkaz k úhradě, v případě, že projektový manažer schválí v ISRB2 žádost o platbu.

5 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Metodika evaluačního šetření

Příloha č. 2 Statistické vyhodnocení

Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 4 Vyhodnocení řízených rozhovorů

Příloha č. 5 Dotazníková šetření pro zainteresované skupiny v programu BETA2

Příloha č. 6 Zápisový arch pro řízené rozhovory

6 INFORMAČNÍ ZDROJE

1) Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů (platná pro léta 2013 až 2016). Úřad vlády ČR (2013).
2) Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 – s účinností do 29. 7. 2019
3) Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 – v účinnosti od 30. 7. 2019
4) Předpis v rámci programu BETA2, TA ČR
5) Posouzení projektových rámců programu BETA2, Jaromír Kovář, 2020
6) Směrnice Technologické agentury ČR, Realizace resortních potřeb, SME-35, 2019.
7) Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací), ve znění pozdějších předpisů.
8) Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.