



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Evaluační projekt OPZ Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ

Vstupní evaluační zpráva

*zpracováno pro Národní památkový ústav, státní příspěvková
organizace*

SocioFactor s.r.o.
www.sociofactor.eu

Obsah

Úvod	2
Charakteristika projektu.....	3
Specifikace výzkumných metod evaluace a datových zdrojů.....	5
Analýza rizik evaluace.....	10
Předpokládaný harmonogram evaluace	11
Popis způsobu komunikace s realizačním týmem projektu a předávání průběžných zjištění	12
Teorie změny projektu	12
Logický model projektu	13
Analýza kontextu	15
Evaluační matice.....	18
Jaký je průběh transformace, tj. do jaké míry se daří vstupy převést do žádoucích výstupů?	18
Dílní výsledky evaluace	26
Závěr a doporučení.....	36

Úvod

Cílem vstupní evaluace je představit vstupy, výstupy, aktivity a prostředí projektu, a dále validovat logický rámec projektu a upřesnit design dalších kroků evaluace. Zpráva se věnuje průběžné evaluaci procesu, který pokrývá období od počátku projektu, tj. od 1. září 2018 do 20. června 2020, tedy dobu prvních 21 měsíců realizace projektu a dále upřesňuje některé aspekty evaluace, které reagují na skutečný stav projektu.

Vstupní evaluace vychází zejména ze sekundární analýzy relevantních dat. Mezi dokumenty, s nimiž pracuje, patří projektová žádost a další podklady získané od realizátora projektu. Dále vychází z analýzy kvalitativních dat, získaných prostřednictvím nestrukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů se zástupci objednatele. Na základě analýzy dat z projektové žádosti a z rozhovorů s klíčovými realizátory projektu byla aktualizována evaluační matice, sestavena teorie změny projektu a analýza kontextu projektu.

Charakteristika projektu

Projekt Odborné vzdělávání pracovníků NPÚ jako nástroj pro zvýšení efektivity a péče o kulturní dědictví ČR (reg. č. projektu CZ.03.4.74/0.0./0.0/15_025/0009399) je realizován Národním památkovým ústavem, státní příspěvkovou organizací v období od 1. 9. 2018 do 31. 5. 2023. Rozpočet projektu je 40 955 297,52 Kč. Projekt je spolufinancován Evropskou unií v rámci operačního programu Zaměstnanost, Prioritní osa: 4 – Efektivní veřejná správa.

Projekt poskytne zaměstnancům NPÚ vzdělávání v odborné šíři a rozsahu, který doposud pro NPÚ nebyl realizován. Hlavním cílem projektu je profesionalizace více než 50 % zaměstnanců NPÚ prostřednictvím zvýšení znalostí a dovedností v odborných a interpersonálních oblastech výkonu památkové péče. Dojde k vytvoření a realizaci oborových vzdělávacích modulů (kurzů) pro zaměstnance NPÚ, které odrážejí aktuální potřeby a zároveň se stanou východiskem pro dlouhodobý cíl NPÚ v návaznosti na strategické materiály - vytvoření komplexního vzdělávacího systému podporovaného kariéřním řádem instituce. Cílovou skupinou Projektu jsou zaměstnanci NPÚ

Dílními cíli Projektu jsou kvantifikovaně tato kritéria:

- Vzdělávání pro minimálně 900 odborných pracovníků (památkářů - včetně urbanistů, odborníků na technické památky, historické zahrady, lidovou architekturu, restaurování a památky UNESCO, pracovníků laboratoře, archeologů, konzervátorů, uměleckých malířů a truhlářů, dokumentátorů, knihovníků, archivářů, výzkumných a vývojových pracovníků a zahradních architektů, správců depositářů a investičních techniků), kteří získají znalosti a dovednosti v odborných oblastech, a sice prostřednictvím absolvování 13 druhů výukových modulů s vlastními osnovami v průběhu 5 let realizace Projektu (viz. provazba na KA 2 a indikátor č. 6 00 00).
- Vznik e-learningové databáze (KA 6) umožní profesionalizaci novým zaměstnancům a v případě absencí na některé z částí výuky bude sloužit jako doplňkový nástroj výuky pro CS v době realizace Projektu (viz. provazba na KA 2 - vybraných 6 modulů I. odborného pilíře). Přístupnost všem zaměstnancům NPÚ na webových stránkách NPÚ v uzavřené části Intranetu chráněné heslem a určené pro vnitřní potřebu instituce.
- 400 pracovníků získá dovednosti v oblastech tzv. měkkých a interpersonálních dovedností, prostřednictvím absolvování 5 výukových modulů II. pilíře (Osobnostní rozvoj pracovníků) KA 2 v oblastech komunikace, rétorika a prezentace, prevence vyhoření, krizová komunikace a předcházení konfliktům (viz. KA 2).
- Minimálně 400 pracovníků získá orientaci v problematice evropské (světové) památkové péče a památkového managementu, prostřednictvím absolvování 20 specializovaných a odborných seminářů s evropskými (světovými) kapacitami na problematiku památkové péče a památkového managementu (viz. KA 3).
- Až 360 pracovníků získá znalosti dobré praxe vedení památkových objektů v zahraničí a znalosti vybraných památek a postupů jejich obnovy (technologických a konstrukční řešení) prostřednictvím realizace 8 zahraničních stáží (viz. KA 4).
- Prostřednictvím výstupů z KA 3 a KA 4 dojde k vytvoření interní seznam tuzemských a zahraničních lektorů pro oblast humanitních i technických kompetencí, realizací těchto aktivit dojde k rozšíření kontaktů na zahraniční kapacity v odborných oblastech i kolegy z odborných institucí využitelných pro dlouhodobou spolupráci mezi NPÚ a zahraničními institucemi.

- Budou zpracovány tři evaluační zprávy (vstupní, průběžná a závěrečná), které budou sledovat kvalitativní výsledky projektu a zejména přínos pro cílovou skupinu (výstupy odráží přínos pro CS plynoucí z vybraných činností realizovaných v KA 2, KA 3 a KA 4). Závěrečná zpráva bude rovněž sloužit jako jeden z podkladů vypracování dokumentu v KA 7 (viz KA 5 a indikátor č. 8 05 00 - výstupem jsou tři dokumenty).
- Vypracování dokumentu, který bude sloužit jako výchozí podklad pro proces nastavení atestačního a kariérního řádu, a tedy i pro jednání mezi NPÚ jakožto státní příspěvkovou organizací (SPO) a MK ČR jakožto organizační složkou státu (OSS), která je zřizovatelem NPÚ. (viz. KA 7). Jedná se o analytický materiál, který bude vypracován za využití výstupů z klíčových aktivit 2, 3 a 4, zpracovaných do evaluačních zpráv (KA 5, 3 dokumenty). Realizace proběhne v posledním roce projektu, poté, kdy bude ukončena většina vzdělávacích aktivit. Jedná se o jeden dokument zahrnutý do indikátoru č. 8 05 00.

Složení realizačního týmu projektu

Garant projektu
 Projektová manažerka
 Finanční manažer
 Odborný pracovník 1
 Odborný pracovník 2
 Odborný redaktor

Klíčové aktivity projektu

Projekt realizuje 7 klíčových aktivit (KA):

KA 1 Metodické zajištění vzdělávacích aktivit projektu (odborné metodické zajištění a vedení vzdělávacích aktivit projektu, ať již v podobě přímé práce s cílovou skupinou ("CS") – zaměstnanci NPÚ – nebo zpracování metodických dokumentů a stanovisek pro přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit obsažených v dalších KA).

KA 2 Vzdělávací moduly (rozdělení modulů do dvou hlavních pilířů – I. Odborné moduly jako např. Restaurování nebo Principy vícezdrojového financování a II. Osobnostní rozvoj pracovníků zahrnující tzv. soft skills aktivity).

KA 3 Semináře se zahraničními odborníky (odborné přednášky se zahraničními experty z vybraných institucí památkové péče v Evropě)

KA 4 Zahraniční odborné stáže (vícedenní stáže pro odborné pracovníky – studijní cesty se zaměřením na problematiku vhodnou pro pracovníky správ památkových objektů a odborné pracovníky v péči o památkový fond)

KA 5 Evaluace (kvalitativní a kvantitativní výsledky projektu, zejména naplnění vzdělávacích potřeb cílové skupiny a hodnocení dílčích částí určených KA)

KA 6 Tvorba e-learningové databáze (studijní opora pro ověřování znalostí získaných prezenční formou studia v rámci KA 2. Dále také studijní podpora pro zaměstnance, kteří z objektivních důvodů neabsolvují prezenční formu vzdělávání nebo její část, a pro nové pracovníky).

KA 7 Analytický materiál pro nastavení kariérního a atestačního řádu v NPÚ (podklad pro zahájení procesu nastavení kariérního a atestačního řádu v NPÚ)

Aktivity projektu, které jsou předmětem evaluace

V rámci evaluace budou hodnoceny konkrétně tyto vzdělávací aktivity a nástroje vzdělávání:

1. Pilíř I (Odborný):
 - modul I. Technický modul
 - modul IV. Památková péče
 - modul VI. Krizový management památek při živelních pohromách
 - modul VIII. Správa sbírkových fondů a depositářů
2. Pilíř II (Osobní rozvoj pracovníků):
 - modul Komunikační dovednosti, složený z témat Komunikace a Vyjednávání (I. úroveň pro řadové zaměstnance)
 - modul Krizová komunikace, složený z témat Krizová komunikace a Motivace (II. úroveň pro vedoucí pracovníky)
3. Zahraniční stáže a semináře se zahraničními odborníky:
 - KA 3: 3 semináře se zahraničními odborníky konané dle harmonogramu do prosince 2022,
 - KA 4: 3 zahraniční odborné stáže konané dle harmonogramu do prosince 2022
4. E-learningový systém.

Předmětem evaluace však mohou být i jiné aktivity projektu, u kterých identifikujeme silný vliv na evaluované aktivity uvedené ze strany zadavatele.

Cílové skupiny projektu

Cílová skupina (CS) jsou zaměstnanci NPÚ. Mezi zaměstnance organizace patří management, odborné pozice, administrativní pracovníci, ale i technicko-hospodářské činnosti, pro něž však není účast z důvodu kapacitního a obsahového nastavení projektu zamýšlena. Projekt je svým zaměřením určen zejména odborným pracovníkům a členům managementu (II. pilíř), v menší míře ostatním administrativním profesím.

Specifikace výzkumných metod evaluace a datových zdrojů

Cíl evaluace

Cílem evaluace je:

- ověřit získané přínosy pro cílovou skupinu (zaměstnance NPÚ a NPÚ jako celek);
- prověřit informování zaměstnanců o nových směrech a poznatcích v oboru památkové péče a potřebě jejich doplnění;
- ověřit soulad a zacílení vzdělávacích modulů ve vazbě na stávající potřeby a očekávání ze strany zaměstnanců;
- prověřit vhodnost formy, rozsahu a využívaných vzdělávacích metod a technik.

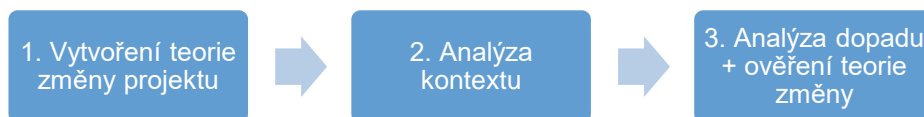
Metodologie evaluace

Celkové metodologické směřování vychází z metodologie evaluačního výzkumu. Při této evaluaci vyjdeme z **Teorií vedené evaluace dopadů**. Jedná se o typ designu, který ověřuje dopad projektu systematickým zkoumáním předpokladů, na kterých je postavena intervenční logika projektu - teorie změny. Ověřuje tedy, zda a za jakých podmínek platí, že realizované aktivity a jejich výstupy skutečně přinášejí předpokládané okamžité dopady, zda a za jakých vedou k dlouhodobějším a žádoucím dopadům.

Pokud lze potvrdit, že logika projektu je funkční, lze konstatovat příspěvek projektu dopadům a blíže usuzovat na jeho míru.

Teorii vedená evaluace zahrnuje tři kroky:

Obrázek 1: Kroky teorií vedené evaluace



1. Vytvoření teorie změny projektu

Sestavení teorie změny představuje zásadní krok realizovaný ještě před zahájením terénního šetření a ověřování fungování projektu a jeho dopadů. Pro vytvoření teorie změny vytvoříme logický model projektu.

Výstupem tohoto kroku bude validovaná a doplněná teorie změny, která bude věrně odrážet zamýšlený mechanismus působení projektu od vstupů po předpokládané dopady. Pro takto rekonstruovanou teorii změny projektu v dalších krocích stanovíme předpoklady, které budeme ověřovat.

Předpoklady propojují jednotlivé prvky teorie změny (výstupy s okamžitými dopady, dlouhodobými dopady atp.). Představují vazbu – podmínky, za kterých je teorie změny projektu funkční. Tedy, podmínky, za kterých projekt „funguje“ (přináší očekávané výsledky, vede k očekávaným dopadům). Ověřování těchto předpokladů představuje hlavní princip teorií vedené evaluace dopadů.

Teorie změny reprezentuje reálný model působení projektu od vstupů po očekávané dopady a stanovené cíle. Na rozdíl od logického modelu projektu, který odráží úvodní záměr a představu příjemce o fungování projektu, teorie změny zpracovaná hodnotitelem zobrazuje reálné a ověřené (v rámci šetření realizovaných hodnotitelem) efekty projektu na cílové skupiny a prostředí. Pomáhá tak identifikovat, jaké dopady projekt přináší a jakým způsobem k nim dochází.

Zabýváme se tedy otázkami:

- Jak předpokládáme, že projekt funguje?
- K jakým dopadům vede (jakou změnu způsobují projektové aktivity a výstupy)?
- Jak k dopadům dochází a za jakých předpokladů?

2. Analýza kontextu

Cílem analýzy kontextu teorie změny projektu je vymezit způsob, jakým budou ověřovány vazby mezi jednotlivými prvky teorie změny. V předchozím kroku došlo k ověření, jak projekt „mohl a měl“ fungovat. V tomto kroku definujeme, jak lze ověřit, „zda se tak ve skutečnosti ne/dělo, proč a za jakých podmínek“.

Do teorie změny proto budou doplněny:

- Externí faktory: jevy, které stojí mimo projekt, ale ovlivňují, zda definované předpoklady budou platit, či nikoli. Externí faktory mohou mít podobu rizik (například dosud nezmapované problémy pracovníků NPÚ), jedná o každou skutečnost, která má vliv na prvky projektové logiky.
- Ukazatele (metriky): metriky představují proměnné/ukazatele s pomocí kterých budeme ověřovat kauzální vazbu mezi jednotlivými prvky, tedy zda poskytované intervence vedou ke skutečnému naplnění cílů.

3. Analýza dopadu + ověření teorie změny

Podstatu tohoto kroku tvoří analytické ověření platnosti definovaných předpokladů, tedy ověření funkčnosti nastavení logiky projektu a ověření, že projekt vede k definovaným dopadům. Tento krok se schematicky rozpadá do třech dílčích kroků:

- *Procesní evaluace projektu* - V tomto kroku je hodnocena struktura projektu. Jen správně nastavený a realizovaný projekt může mít žádoucí dopad. Lineární struktura teorie změny projektu demonstruje, že základní podmínkou pro dosažení cílů projektu a zamýšlených dopadů projektu představuje kvalitní implementace projektových aktivit a projektu jako celku.
- *Ověření funkčnosti struktury dopadů* - Ověření dopadů představuje jádro evaluace projektu a přímo navazuje na analýzu kontextu, jejímž výstupem jsou mj. ukazatele (proměnné), s pomocí kterých je ověřována kauzální vazba mezi výstupy a dopady projektu (na různých úrovních).
- *Ověření nezamýšlených dopadů* - evaluaci je třeba postihnout, jaké nezamýšlené dopady (pozitivní i negativní) nastávají v důsledku realizace projektových aktivit. Nezamýšlené efekty mohou zahrnovat obecně dvojí kategorii jevů, tedy nezamýšlené dopady projektu a chybné účinky projektu.

Samotná **evaluace proběhne v několika fázích**, během kterých budou aplikovány jednotlivé kroky Teorií vedené evaluace:

Obrázek 2: Fáze procesu evaluace



Níže představujeme fáze evaluace navazující na tuto vstupní evaluaci.

Procesní evaluace

Cílem procesní evaluace bude vytvořit systém pravidelného (průběžného) hodnocení relevance a efektivity vzdělávacích aktivit poskytovaných v rámci projektu. Součástí hodnocení bude i formulace závěrů a doporučení a podpora realizačního týmu při zvyšování kvality vzdělávacích aktivit. Relevance vzdělávacích aktivit je jejich schopnost reagovat na potřeby cílové skupiny, tedy zaměstnanců NPÚ, které byly identifikovány. Efektivitou bude míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit při dosahování deklarovaných cílů.

Cílem procesní evaluace bude zhodnotit proces realizace projektu, tj. zejména:

- řízení projektu,
- ověřování předpokladů úspěšné realizace projektu,
- naplňování cílů a výstupů projektu.

Výstupem procesní evaluace bude **Průběžná evaluační zpráva**.

V rámci dopadové evaluace provedeme:

1. Analýza dopadu + ověření teorie změny

Výstupem dopadové evaluace bude **Závěrečná evaluační zpráva**, která bude obsahovat závěrečné hodnocení výsledků/dopadů vybraných částí KA 2, KA 3, KA 4, KA 6 a plánovaných efektů projektu jako celku.

Specifikace výzkumných technik evaluace a datových zdrojů

Sběr dat bude probíhat s využitím těchto výzkumných metod a technik:

- a) Individuální a skupinové rozhovory s:

Komunikační partneři	Počet rozhovorů
členové realizačního týmu projektu	min. 3 skupinové rozhovory – tedy 1 rozhovor před odevzdáním každé evaluační zprávy
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA 2	min. 24 individuálních rozhovorů – tedy min. 4 rozhovory s účastníky každého typu modulu
účastníci vzdělávacích aktivit v rámci KA 3	min. 9 individuálních rozhovorů – tedy min. 3 rozhovory s účastníky každého semináře
účastníci zahraničních odborných stáží v rámci KA 4	min. 9 individuálních rozhovorů – tedy min. 3 rozhovory s účastníky každé stáže
uživatelé e-learningové databáze v rámci KA 6	min. 10 individuálních rozhovorů
zaměstnanci NPÚ, kteří se vzdělávacích aktivit neúčastnili – mapování motivů	min. 10 individuálních rozhovorů
zaměstnanci NPÚ, kteří vzdělávací moduly úspěšně neukončili – mapování překážek	cca. 10 individuálních rozhovorů
vedoucí pracovníci NPÚ, kteří spolurozhodovali o výběru účastníků aktivit	min. 10 individuálních rozhovorů

Výzkumníci budou vždy disponovat sadou připravených otázek a budou rozvíjet výpovědi konverzačních partnerů. Z jednotlivých rozhovorů budou provedeny audiozáznamy (se souhlasem respondentů). Audiozáznamy budou přepsány do elektronické podoby, pro analytické potřeby a poté budou všechny záznamy smazány.

Analýza rozhovorů, resp. popis zjištění, se bude opírat o mentální mapy, jako grafická znázornění zjištění. V relevantních případech budou některá zjištění kvantifikována.

b) Dotazníkové šetření mezi:

- *účastníky všech evaluovaných vzdělávacích aktivit v rámci KA 2*
- *účastníky všech evaluovaných vzdělávacích aktivit v rámci KA 3*
- *účastníky všech evaluovaných zahraničních odborných stáží v rámci KA 4*
- *všemi uživateli e-learningové databáze v rámci KA 6*

Technikou sběru dat bude polostrukturovaný dotazník. Vyplňování dotazníku bude probíhat tzv. papírovou formou PAPI (distribuce tištěných papírových dotazníků), v případě vyhodnocování „s odstupem“ času připravíme on-line formu dotazování CAWI (distribuce internetového odkazu na dotazník).

Finální verze dotazníků bude také předložena zadavateli ke schválení.

Distribuce papírových dotazníků bude zajištěna prostřednictvím pracovníků poskytovatele vzdělávacích aktivit, kterým bude poskytnuta z naší strany náležitá podpora. Distribuce on-line dotazníků, bude zajištěna prostřednictvím e-mailových adres respondentů, o které požádáme zadavatele.

c) Sekundární analýza dat

Při desk research (sekundární analýze dat) budou využívána například data:

- *Dokumentace projektu*
- *Data z e-learningové databáze*
- *Zápisy jednání členů realizačního týmu projektu*

d) Participativní pozorování mezi:

- *Účastníky vzdělávacích aktivit v rámci KA 2 a KA 3 – účast na min. 9 různých vzdělávacích akcích*

Participativní neboli zúčastněné pozorování proběhne tak, že evaluátor bude pozorovat vybrané intervence přímo v terénu či prostředí, kde je či služba poskytována, ale nebude nijak intervenovat či zasahovat do vzdělávacího programu. Evaluátor bude vzdělávací aktivitu pozorovat, zapisovat si poznámky a nezasahovat do výuky. Evaluátor nebude na místě hodnotit obsah výuky, ale způsob vedení výuky, interaktivitu, reakce a aktivitu účastníků, atmosféru a hodnotit místo konání. Pozorování tedy bude nést prvky etnografie. Tedy půjde o způsob kvalitativního výzkumu založeném na pobytu v určitém prostředí a získávání a vyhodnocování dat.

Analýza rizik evaluace

Před samotnou realizací evaluace jsme identifikovali následující rizika, u nichž navrhujeme způsob řešení.

Analýza rizik včetně návrhu eliminace rizik evaluace			
Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Významnost rizika	Návrh na eliminaci rizika
Zpoždění zahájení realizace zakázky, např. z důvodu prodloužení výběrového řízení (podání námitek apod.), splnění termínů	Nízká	Méně závažné	Rozšíření realizačního týmu o další pracovníky, kteří splňují kvalifikační požadavky objednatele – naše firma disponuje kvalifikovanými pracovníky, které v případě potřeby může uvolnit na realizaci této zakázky. Po dohodě s dodavatelem propracovaný harmonogram zohledňující toto riziko.
V rámci realizace zakázky se nepodaří oslovit dostatečný počet komunikačních partnerů	Nízká	Velmi závažné	Poskytnutí přesných informací komunikačním partnerům, jakým způsobem budou výsledky evaluace dále využity. Podpoření vhodné motivace cílové skupiny. Nabídnutí časové flexibility při domlouvání kontaktů. Spolupráce s objednatelem.
Nemožnost zpracovat získaná data včas	Nízká	Méně závažné	Uzpůsobení harmonogramu - analýza bude prováděna průběžně.
Působení změn lidí na pozicích	Střední	Středně závažné	Dlouhotrvající projekt může provázet proměna lidí na pozicích, a z toho důvodu je potřeba nastavit mechanismy a plán tak, aby eliminoval dopady možných změn.

Kontrolní mechanismy aplikované dodavatelem:

- pravidelné porady realizačního týmu dodavatele, při kterých budou permanentně předávány jednotlivá data a informace z terénu a budou vyhodnocovány případné komplikace
- využití zkušeností jednotlivých pracovníků realizačního týmu dodavatele z proběhlých evaluací
- průběžné vyhodnocování a zapracování připomínek a podnětů zadavatele na základě prezentování dosavadních výsledků evaluačního procesu

Předpokládaný harmonogram evaluace

Typ výstupu / aktivity	Termín
Vstupní rozhovory se členy realizačního týmu	duben – květen 2020
Předložení návrhu vstupní evaluační zprávy	20. 6. 2020
Vstupní evaluační zpráva	11. 7. 2020
Předložení upraveného evaluačního dotazníku	do 12. 8. 2020
Zúčastněné pozorování vybraných aktivit - Krajinářský park - ochrana a péče - Diagnostika porucha krizový management památek při živelních pohromách	září 2020
Evaluace 1 zahraniční stáže - sběr a analýza dotazníků a 3 rozhovorů	září – prosinec 2020
Rozhovory s účastníky vzdělávacích aktivit – cca 15	leden - květen 2021
Rozhovory se zaměstnanci NPÚ, kteří se vzdělávacích aktivit neúčastnili – mapování motivů – cca 5	leden - květen 2021
Rozhovory se zaměstnanci NPÚ, kteří vzdělávací moduly úspěšně neukončili – mapování překážek – cca 5	leden - květen 2021
Rozhovory s vedoucími pracovníky NPÚ, kteří spolurozhodovali o výběru účastníků aktivit – cca 5	leden - květen 2021
Evaluace 1 zahraniční stáže - sběr a analýza dotazníků a 3 rozhovorů	leden - květen 2021
Zpracování dostupných dotazníků	do 31. 5. 2021
Předložení návrhu průběžné evaluační zprávy	20. 6. 2021
Průběžná evaluační zpráva	11. 7. 2021
Zúčastněné pozorování vybraných aktivit	září - prosinec 2021
Rozhovory s účastníky vzdělávacích aktivit – cca 21	září - prosinec 2022
Rozhovory se zaměstnanci NPÚ, kteří se vzdělávacích aktivit neúčastnili – mapování motivů – cca 5	září - prosinec 2022
Rozhovory se zaměstnanci NPÚ, kteří vzdělávací moduly úspěšně neukončili – mapování překážek – cca 5	září - prosinec 2022
Rozhovory s vedoucími pracovníky NPÚ, kteří spolurozhodovali o výběru účastníků aktivit – cca 5	září - prosinec 2022
Zpracování dostupných dotazníků	do 25. 1. 2023
Předložení návrhu závěrečné evaluační zprávy	22. 2. 2023
Závěrečná evaluační zpráva	15. 3. 2023
Závěrečná prezentace výstupů	15. 4. 2023

Popis způsobu komunikace s realizačním týmem projektu a předávání průběžných zjištění

Zavazujeme se:

- Průběžně budeme prezentovat výsledky v rámci kontrolních dní. Navrhujeme příležitostnou účast zástupce evaluátora na jednáních projektového týmu. Zástupce evaluátora nabídne svou účast na jednáních, pokud to bude považovat za vhodné, například v případě potřeby konzultace dílčích změn projektu. V rámci těchto setkání podle potřeb zadavatele proběhne tzv. kontrolní den, v rámci kterého evaluátor představí průběžné výsledky evaluace, zeptá se členů týmu na průběžný vývoj klíčových aktivit a domluví si s nimi případně individuální rozhovory.
- Včas předložíme návrh dotazníků pro účastníky vzdělávacích akcí ke komentářům.
- Průběžně budeme konzultovat výsledky před odevzdáním závěrečné zprávy.
- Jsme připraveni aktualizovat plán evaluace na základě komunikace se zadavatelem.

V průběhu celé evaluace budeme postupovat v souladu s Etickým kodexem evaluátora, který byl vydán Českou evaluační společností.

Teorie změny projektu

V rámci této evaluace jde o ověření předpokladu, že zajištění vzdělávacích aktivit zaměstnanců NPÚ povede k:

- profesionalizaci více než 50 % zaměstnanců NPÚ prostřednictvím zvýšení znalostí a dovedností v odborných a interpersonálních oblastech výkonu památkové péče
- vytvoření a realizaci oborových vzdělávacích modulů pro zaměstnance NPÚ, které odrážejí aktuální potřeby a zároveň se stanou základním kamenem pro dlouhodobý cíl NPÚ v návaznosti na strategické materiály - vytvoření komplexního vzdělávacího systému podporovaného kariérním řádem instituce

Jako předpoklady úspěšné realizace tohoto projektu jsme identifikovali:

Předpoklady	Překážky
zájem cílových skupin	nízká atraktivita a dostupnost aktivit pro cílové skupiny časová vytíženost cílových skupin, malá nebo chybějící zastupitelnost na pracovišti v době účasti na projektových aktivitách
zajištění kvalitních dodavatelských služeb	nedostatečná nabídka kvalitních dodavatelských služeb

	náročnost organizace výběrového řízení a nastavení smluv s dodavateli
	nezájem dodavatelů o přihlášení do veřejných zakázek
využívání získaných dovedností a poznatků	nízká hodnota získaných dovedností a poznatků v praxi absence vhodných podmínek pro aplikaci získaných dovedností a znalostí do praxe; nedostatečná motivace pracovníků pro využívání znalostí a dovedností na pracovišti
vhodná koordinace a komunikace projektového realizačního týmu	náročnost řízení takto rozsáhlého projektu a jeho dílčích aktivit
	fluktuační pracovníků

Logický model projektu

Na základě získaných informací jsme vytvořili schéma logického modelu projektu. Součástí modelu jsou vstupy projektu, jeho aktivity, výstupy, krátkodobé dopady a dlouhodobé dopady. Logický model je navržen tak, aby reflektoval logickou provázanost všech činností projektu a zachytil vztahy mezi nimi.

Obrázek 3: Schéma logického modelu projektu



Analýza kontextu

Externí faktory

Charakteristika organizace

Národní památkový ústav (NPÚ) je odbornou a výzkumnou organizací státní památkové péče v České republice s celostátní působností. Je státní příspěvkovou organizací zřízenou ke dni 1. ledna 2003 podle zákona České národní rady o státní památkové péči (zák. č. 20/1987 Sb., ve znění pozdějších novel) Ministerstvem kultury České republiky.

Vzhledem k takto rozsáhlému působení je organizace rozčleněna na tři hlavní úseky:

- Generální ředitelství (GnŘ) - (umístění v Praze; Sídlo vedení NPÚ, pracovníci koordinují činnost celé instituce, působíště odborných pracovníků (památkářů), kteří mají na starost péči o národní kulturní památky a metodicky vedou kolegy z územních pracovišť).
- Územní odborná pracoviště (ÚOP) – jedná se o 14 pracovišť ve všech krajích ČR, která se zabývají poznáváním, dokumentací, odbornou péčí a ochranou památek, jejich souborů a památkových území (tedy rezervací a zón). Dále pak bezplatně poskytují poradenství pro zachování, údržbu a obnovu památek a při restaurování památek, rekonstrukcích apod. zajišťují odborný dohled. Památky také různými formami prezentují a přibližují kulturní dědictví veřejnosti.
- Územní památkové správy (ÚPS) – jsou to 4 pracoviště (umístění v Praze, Českých Budějovicích, na Sychrově a v Kroměříži), která mají na starost více než stovku památek ve všech 14 krajích ČR. ÚPS zajišťují a prakticky vedou správu hradů, zámků a ostatních památek v majetku státu (kláštery, skanzeny, technické památky), o něž NPÚ pečuje a z více než stovky je naprostá většina přístupná veřejnosti.

Z výše uvedeného je patrné, že se jedná o velkou, územně rozptýlenou organizaci, která je hierarchicky řízena prostřednictvím náměstků GŘ, ředitelů ÚOP, ÚPS, vedoucích GnŘ, ÚOP a ÚPS. Do konfliktu se tak mohou dostávat zájmy jednotlivých úrovní vedení a zaměstnanců, například v možnostech uvolnění jednotlivých zaměstnanců na vzdělávací aktivity a také jejich samotného výběru.

Náročné je také předávání informací v takto rozsáhlé instituci. Komunikace je omezena směrnicemi a řadou dalších pravidel. Zaměstnancům slouží k předávání informací také intranet, ten je však dle výpovědí některých komunikačních partnerů přesycen informacemi a špatně se v něm orientuje.

Potřebné znalosti a dovednosti pracovníků organizace

Pracovníci NPÚ mají za úkol provádět mnoho různorodých činností:

- poskytovat odborná vyjádření k ochraně, údržbě a správě movitých a nemovitých kulturních památek
- jednat s vlastníky a investory památkově chráněných objektů, odbornou i laickou veřejností, nacházet a realizovat vhodná a prospěšná řešení ve výše uvedených situacích
- zajišťovat odbornou správu a důstojnou prezentaci svěřeného kulturního majetku – státních hradů, zámků a dalších zpřístupněných památek

- provádět odborné průzkumy
- poznatky takto získané zprostředkovávat vědeckou, ale i popularizující formou směrem k veřejnosti

Na pracovníky NPÚ jsou tedy kladeny různorodé požadavky v oblasti specifických znalostí a dovedností. Tento problém je obsírně popsán v projektové žádosti a zazníval také z výpovědí prakticky všech členů realizačního týmu projektu.

Zejména se jedná o požadavky na:

- mezioborové znalosti a dovednosti, zejména kombinace technického, humanitního, ekonomického a právního vzdělání, jež nemá ve vzdělávacím systému v ČR, ani v rámci celoživotního vzdělávání, doposud patřičné zastoupení. Problematické je poptávání těchto znalostí mezi vzdělávacími agenturami
- aplikovatelnost teoretických znalostí a udržení jejich souvztažnosti s vývojem technologií, materiálů, výzkumů a legislativních, ekonomických a sociálních změn. Výkon praxe v terénu pak klade vysoké nároky na komunikační dovednosti při vysvětlování postojů vlastníkům, někdy ve vypjatých situacích, zvládání stresu při vědomí kritického až negativního vnímání památkové péče některými médii či veřejností. U vedoucích pracovníků je pocíťován nedostatek manažerských dovedností
- zapojení české památkové péče do evropského kontextu a výkon povinností vyplývající z bilaterálních a multilaterálních dohod s ostatními státy, aby mohlo dojít k zefektivnění práce a využít již ověřené postupy ze zahraničí

Požadavek na koncepční řešení vzdělávání je deklarováno také v aktuálních strategických dokumentech, a to v Koncepti Národního památkového ústavu na léta 2016 - 2021 s cílem: Nastavit systém oborového vnitřního vzdělávání zaměstnanců NPÚ navazující na systém odborných atestací (kariérní řád) a v Koncepti památkové péče v České republice na léta 2017 - 2020 (s výhledem do roku 2025), která byla schválena vládou ČR v březnu 2017, v níž se uvádí cíle: Osvěta, edukační aktivity a odborné vzdělávání a Mezinárodní spolupráce v oblasti památkové péče. Vládní koncepce NPÚ konstatuje navíc nedostatky v celoživotním vzdělávání zaměstnanců NPÚ a potřebu jejich systematického posilování jako klíčového předpokladu úspěšného jednání a chování v terénu, kdy případná neprofesionalita se negativně projevuje na vztahu veřejnosti k oboru památkové péče jako takovému.

Komplexně či systémově nebylo přitom vzdělávání zaměstnanců NPÚ nikdy řešeno, zatím se vždy jednalo o dílčí pokusy. Při změně systemizace instituce byl v lednu 2017 do struktury NPÚ včleněn nový Odbor edukace a dalšího vzdělávání, který usiluje o koncepční celostátní řešení problematiky vzdělávání v rámci organizace. Tímto krokem byla posílena kapacita organizace řešit problémy v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců a deklarována podpora dalšího vzdělávání pracovníků s předpokladem, že tato činnost bude rozvíjena i po ukončení realizace projektu. Došlo také k vypracování Koncepce Odboru Edukace a dalšího vzdělávání NPÚ na období 2018 – 2022.

V rámci přípravy evaluovaného projektu došlo k Analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců jednotlivých pracovišť. Data byla získána prostřednictvím komunikace s jednotlivými pracovišti na základě pokynu prvního náměstka generální ředitelky adresovaného ředitelům ÚOP a ÚPS k 30. 6.

2017. Zaměstnanci jednotlivých pracovišť byli osloveni prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých sekcí, aby vyjádřili své podněty směrem ke vzdělávacím potřebám.

V rámci časových možností bylo však dle vyjádření některých zástupců realizačního týmu obtížné analýzu metodologicky vhodně uchopit. V rámci analýzy šlo spíše o oslovení středního managementu organizace s cílem zmapovat možná témata vzdělávání. Z této analýzy však bohužel není patrné, jakým způsobem byla tato témata vzdělávání konzultována s řadovými zaměstnanci organizace. Za jakých okolností by o vzdělávání měli zaměstnanci zájem, zda jejich pracovní kapacity účast na vzdělávacích akcích umožňují atd.

Je důležité také říci, že zatímco o některá témata vzdělávání byl v rámci této analýzy projev poměrně silný zájem až 71 %, zájem o jiná témata se pohyboval často kolem 25 %.

Ukazatele (metriky)

Ukazatele, s pomocí kterých budeme ověřovat kauzální vazbu mezi jednotlivými prvky, tedy zda poskytované intervence vedou ke skutečnému naplňování cílů, uvádíme níže v samostatném sloupci Evaluační matice.

Evaluační matice

Zaměření evaluace	Zpráva	Klíčová aktivita	Oblast výzkumu	Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatel	Zdroje dat
Vstupní	Vstupní evaluační zpráva	KA2, KA3, KA4	Vstupy projektu	Jsou vstupy projektu hodnoceny jako dostatečné?	Byly v období plánování projektu dostupné všechny potřebné informace a bylo s nimi správně nakládáno? Jak je hodnocena velikost realizačního týmu, rozpočet projektu, harmonogram a zázemí v rámci odboru hodnoceno pozitivně?	Dostatečné vstupy projektu	Interní data realizátora projektu (NPÚ) Realizační tým projektu
Procesní	Průběžná evaluační zpráva (dále jen PEZ); Závěrečná evaluační zpráva (dále jen ZEZ)	KA2, KA3, KA4	Průběh transformace vstupů ve výstupy	Jaký je průběh transformace, tj. do jaké míry se daří vstupy převést do žádoucích výstupů?	Jak účinné jsou nastavené procesy? Jak je projekt řízen? Jak efektivně probíhá spolupráce aktérů? Jsou vytvářeny podmínky pro to, aby se vhodní zaměstnanci mohli	Efektivní řízení projektu Efektivní spolupráce aktérů Vhodné podmínky pro uvolnění účastníků	Interní data realizátora projektu (NPÚ) Realizační tým projektu

					<p>do vzdělávacích aktivit přihlásit?</p> <p>Jaká jsou doporučení z této evaluace pro zlepšení realizace hodnoceného projektu?</p> <p>Byla některá z těchto doporučení do běžícího projektu skutečně zapracována? A jak? Případně, proč nebyla?</p> <p>Jakou formou dochází k předávání informací CS o plánovaných vzdělávacích aktivitách projektu?</p> <p>Jak byly připraveny materiály pro průběh VZ?</p>	<p>vzdělávacích aktivit z práce</p> <p>Doporučení evaluátora</p> <p>Způsob zapracování doporučení evaluátora do projektu</p> <p>Efektivně nastavený způsob předávání informací CS o projektu</p> <p>Bezproblémová realizace VZ</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

					Jak se daří realizovat VZ? Jaká jsou rizika a předpoklady úspěchu?	Monitoring dynamiky rizik	
Průběžná evaluační zpráva (dále jen PEZ); Závěrečná evaluační zpráva (dále jen ZEZ)	KA2, KA3, KA4	Kvantitativní zhodnocení výstupů projektu („kvantitativní parametry“)	Do jaké míry jsou naplňovány tyto výstupové parametry projektu?			Bilance kvantitativních parametrů zhodnocení výstupů projektu: <ul style="list-style-type: none"> - počet míst, - počet přihlášených, - počet účastníků školení, - počet účastníků školení, kteří dokončili školení, - počet účastníků školení, kteří získali certifikát - počet a skladba hodin a účastníků. 	Interní data realizátora projektu (NPÚ)
PEZ, ZEZ	KA2, KA3, KA4	Ověření zájmu cílových skupin o vzdělávací aktivity	Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o vzdělávací moduly, semináře se zahraničními odborníky a zahraniční stáže?	-		Míra zájmu cílové skupiny s ohledem na: <ul style="list-style-type: none"> - typ vzdělávací aktivity - senioritu (počet let v NPÚ) 	Interní data realizátora projektu (NPÚ)

						<ul style="list-style-type: none"> - postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) - organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS 	
	PEZ, případně i ZEZ	KA2, KA3, KA4, KA6	Ověření, zda byl projekt nastaven tak, aby reflektoval potřeby cílových skupin	Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejvíce reflektovaly potřeby cílových skupin?		<p>Reflexe potřeb cílové skupiny a naplnění očekávání cílové skupiny s ohledem na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - typ vzdělávací aktivity - senioritu (počet let v NPÚ) - postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) - organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS 	Realizační tým, účastníci Rozhovory

PEZ	KA2, KA3, KA4	Ověření vhodnosti formy, rozsahu a využívaných metod a technik vzdělávání	<p>Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit tyto aspekty formy a metod vzdělávání?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Srozumitelnost - Přenositelnost - Přiměřenost formy výuky - Poutavost výkladu - Interaktivita - Organizační stránka vzdělávání 		<p>Hodnocení vzdělávacích aktivit s ohledem na tyto charakteristiky cílové skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - senioritu (počet let v NPÚ) - postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) <p>organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS</p>	Účastníci Dotazníky Rozhovory
PEZ, ZEZ	KA2, KA3, KA4	Ověření vhodnosti věcného obsahu	<p>Jak hodnotí absolventi vzdělávacích aktivit tyto aspekty věcného obsahu?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktuálnost témat - Dodržení tématu - Přepokládaná využitelnost v praxi - Hloubka/šíře probíraného tématu - Naplnění očekávání 		<p>Hodnocení vzdělávacích aktivit s ohledem na tyto charakteristiky cílové skupiny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - senioritu (počet let v NPÚ) - postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) <p>organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS</p>	Účastníci Dotazníky Rozhovory
PEZ, ZEZ	KA2, KA3, KA4	Identifikace dalších oblastí pro rozšíření vzdělávání	Do jaké míry přispívají stávající vzdělávací aktivity k identifikaci potřeb v dalších oblastech?		Výčet dalších vzdělávacích potřeb identifikovaných v průběhu realizace projektu	Účastníci Dotazníky Rozhovory

	PEZ, ZEZ	KA6	Ověření zájmu cílových skupin o e-learning	Do jaké míry mají cílové skupiny zájem o e-learning?	a) Do jaké míry se liší zájem o e-learning u účastníků ostatních vzdělávacích aktivit od zájmu zaměstnanců NPÚ, kteří se jiných vzdělávacích aktivit neúčastní?	Počty a kategorizace uživatelů e-learningu	Účastníci + další zaměstnanci NPÚ Databáze uživatelů e-learningu/learning management systému Desk research Dotazník
	PEZ	Projekt	Identifikace překážek	Jaké překážky musel při realizaci projektu překonat realizační tým a jaké překážky v zapojení vnímají účastníci vzdělávacích aktivit?		Identifikované překážky na straně účastníků dle: - typu vzdělávací aktivity - (vedoucí zaměstnanci a referenti) organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS	Realizační tým, účastníci Rozhovory
Dopadová	PEZ, ZEZ	KA2, KA3, KA4	Ověření přínosu realizovaných školení, seminářů se zahraničními odborníky a zahraničních	Jaký byl přínos realizovaných vzdělávacích aktivit pro cílové skupiny?		Přínos pro cílovou skupinu s ohledem na: - typ vzdělávací aktivity - senioritu (počet let v NPÚ) - postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti)	Interní data realizátora projektu (NPÚ) Účastníci Dotazník Rozhovory

			odborných stáží			- organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS	
	ZEZ	KA2, KA3, KA4	Ověření užitečnosti realizovaných školení, seminářů se zahraničními odborníky a zahraničních odborných stáží	Jaká byla užitečnost vzdělávacích aktivit ve vztahu k vykonávané práci?		Užitečnost s ohledem na: a) typ vzdělávací aktivity b) senioritu (počet let v NPÚ) c) postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS	Účastníci Vedoucí pracovníci Dotazník Rozhovory
	ZEZ	KA6	Ověření přínosů e-learningu	Jaký byl přínos e-learningu pro cílové skupiny?		Přínos pro cílovou skupinu s ohledem na: a) senioritu (počet let v NPÚ) b) postavení v NPÚ (vedoucí zaměstnanci a referenti) organizační zařazení GnŘ, ÚOP, ÚPS a správy památkových objektů v rámci ÚPS	Interní data realizátora projektu (NPÚ) Dotazník

	ZEZ	Projekt	Zhodnocení plánovaných efektů projektu jako celku (ZEZ)	<p>Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných efektů?</p> <p>Jak lze hodnotit úroveň úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků vzdělávacích modulů včetně důvodu nedokončení studia?</p>	<p>a) Do jaké míry bylo dosaženo všech plánovaných efektů?</p> <p>b) Bylo dosaženo i některých neočekávaných pozitivních nebo negativních efektů?</p>	<p>Bilance dosažených cílů projektu</p> <p>Bilance naplnění indikátorů projektu</p> <p>Bilance úrovně úspěšnosti/neúspěšnosti účastníků vzdělávacích aktivit</p>	<p>Účastníci, realizační tým</p> <p>dotazníky, rozhovory</p>
--	-----	---------	---	--	---	--	--

Dílčí výsledky evaluace

Při zpracování následujících kapitol jsme vycházeli z dostupné projektové dokumentace a rozhovorů se členy realizačního týmu a zástupci objednatele.

Zhodnocení nastavení a dosavadní realizace klíčových aktivit

Faktické zahájení činností na projektu včetně naboru projektového týmu se posunulo schvalovacími postupy ministerstva kultury na leden 2019. Na trhu práce v té době však nebylo mnoho kompetentních pracovníků na pozice projektových manažerů a dalších odborníků. Vhodný projektový manažer byl přitom hledán už při podání projektové žádosti, tedy od začátku roku 2018. Během prvního čtvrtletí roku 2019 se sice podařilo obsadit všechny projektové pozice, později se však ukázalo, že mnoho těchto pozic je obsazeno nevhodným způsobem a musely být přeobsazeny. V únoru 2020 nastoupil na pozici nový finanční manažer, a především až v listopadu 2019 nastoupila na svou pozici nová projektová manažerka. Je nutno přitom říci, že přeobsazení těchto pozic si vyžádalo vždy několik měsíců času. V květnu 2020 navíc ukončila spolupráci na projektu jedna z odborných pracovníc. Kriticky se tato personální fluktuace projevila zejména v oblasti administrace veřejných zakázek, bylo proto rozhodnuto o přijetí administrátora veřejných zakázek z nepřímých nákladů. Administrátora byl vysoutěžen již a jaře 2019 první projektovou manažerkou, ale ukázalo se, že není schopen svou činnost vykonávat. A proto byla smlouva vypovězena.

Administrativní náročnost a nezkušenost členů realizačního týmu s vypsáním veřejných zakázek měla za následek opoždění realizace činností o 18 měsíců oproti naplánovanému harmonogramu. Je nutno ovšem zmínit, že šlo o první veřejné zakázky, které byly v rámci ESF OPZ organizací vypisovány.

Realizace projektu byla poznamenána také personální situací na Odboru edukace a dalšího vzdělávání, kde se v té době docházelo k přeobsazení pozic vedoucích pracovníků. Tento vývoj nám potvrdila i nová vedoucí odboru edukace a dalšího vzdělávání.

„Od září 2018 projekt stagnoval po dobu třičtvrtě roku. Když jsem se stala vedoucí, tak červenec, srpen září 2019 jsem se intenzivně věnovala tomuto projektu. Nové struktury realizačního týmu a kompetencím členů týmu. Kdyby nedošlo k obměně realizačního týmu, tak nepokračujeme dál. Projekt poškodila situace, kdy se měnili vedoucí pracovníci na NPÚ. Předemnou byla má funkce po dobu 5 měsíců volná. Řízení sice převzal náměstek, který se však projektu nemohl dostatečně věnovat. Takto komplikovaný projekt nemohla vést projektová manažerka na půl úvazku, která řídila řadu jiných projektů. Ekonom projektu zase nevládl administraci po formální stránce...“

Mnoho členů realizačního týmu a pracovníků organizace si proto klade otázku, zda opoždění realizace projektových aktivit posílené ještě „coronavirovou krizí“ není již pro úspěšné dokončení projektu kritické. Projekt se podařilo úspěšně rozvíjet až během posledních měsíců především díky nasazení odborné garantky a projektové manažerky.

Pokud měli členové realizačního týmu zhodnotit vstupy projektu, tedy rozpočet, dostupné dokumenty, harmonogram a realizační tým, reflektovali kriticky spíše velikost realizačního týmu, která byla během schvalování projektu omezena. Především počet odborných a technických pracovníků byl snížen ze 3 na 2. Samotné fungování realizačního týmu projektu je však dle vyjádření pracovníků dobře nastaveno.

Probíhají pravidelné porady týmu, které se odehrávají především prostřednictvím Skype hovorů, členové realizačního týmu totiž pracují na různých místech ČR.

Realizační tým projektu úzce spolupracuje s Odborem edukace a dalšího vzdělávání, který poskytuje v rámci projektu odbornou a metodickou podporu. Tuto spolupráci zastřešuje odborná garantka. Realizace tohoto projektu pomáhá naplnit dlouhodobou koncepci NPÚ, proto je projekt chápán jako součást systematického vzdělávání pracovníků NPÚ a vedoucí pracovníci NPÚ plánují čerpat z jednotlivých prvků a zkušeností nabytých během realizace projektu.

V rámci zmíněného odboru působí také Pedagogická rada, což je poradní orgán ředitelky NPÚ složený z respektovaných akademických pracovníků. Členům rady byla předložena především samotná témata vzdělávání v době sepisování projektu a sylaby jednotlivých vzdělávacích kurzů.

Ze strany oslovených pracovníků organizace a členů realizačního týmu projektu bylo patrné, že očekávání jsou od realizace projektových aktivit poměrně velká, což souvisí s unikátním zaměřením celé organizace, jejíž pracovníci musí ovládat specifické kompetence.

„Památkovou péči nikdo neučí, pouze na VŠ odnož dějin umění. Formulujeme jakoby nový studijní obor. Na katedrách dějin umění se učí o Michelangelových sochách, ale ne o regionální produkci a se kterými se naši pracovníci setkají.“

Jedním z dlouhodobých cílů je proto také personální stabilizace organizace, protože není možné stále hledat pracovníky s takto specifickými kompetencemi.

„Trpíme velkou fluktuací lidí, vychováme si člověka a on nám odejde za pár let do soukromého sektoru. Chceme odměňovat lidi, kteří se chtějí systematicky vzdělávat a stávat se u nás experty ve svém oboru. Mimo finanční ohodnocení, chceme naplnit vnitřní touhu zaměstnance po vzdělávání a nabídnout mu možnost získat zahraniční zkušenosti.“

Mezi další očekávání patří:

- omezení elitářství a nastavení jasných pravidel pro přihlašování na vzdělávací akce
- zjištění, které vzdělávací aktivity je vhodné outsourcovat a které aktivity je lepší provádět svépomocí
- zjištění, jaká jsou očekávání pracovníků s různorodou mírou praxe a zkušeností
- zkvalitnit vlastní vzdělávání organizace a reagovat na změny ve státní správě
- mapování trhu, ve kterých tématech jsou zaměstnanci NPÚ nezastupitelní, a dá se tedy předpokládat jejich oslovení z řad dodavatelských firem

Rizikem by dle některých pracovníků přitom neměl být nedostatek účastníků vzdělávacích aktivit, ale to, že se aktivit budou účastnit špatně vybraní a nemotivovaní účastníci.

Důležité je také zmínit, že realizace klíčových aktivit byla poznamenána „coronavirovou krizí“ v posledních měsících. Muselo tak dojít k úpravě harmonogramu KA 3 a KA 4. Otázkou jsou také případné úpravy podmínek realizace dalších KA. Dle dostupných informací, získaných od zástupců realizačního týmu, však dle vyjádření zástupců MPSV připadají v úvahu i online metody výuky.

Dále uvádíme aktuální stav realizace jednotlivých projektových aktivit.

KA 2 – Vzdělávací moduly

Jak se ukázalo, nebyl dostatečně proveden průzkum trhu dodavatelských vzdělávacích služeb.

„Nejmenovaná technická univerzita, nám nakonec sdělila, že pokud zakázku nepokryje vlastními lidmi, ale musí si najmout externisty jako komerční agentura, účast na VZ se jí nevyplatí. Komerční agentury dostatečně kvalitní, které by splnily naše požadavky, jsou, ale je jich omezené množství.“

Nevhodným průzkumem trhu a nastavením realizace některých vzdělávacích aktivit prostřednictvím VZ proto vznikl značný problém s velmi omezenou nabídkou vhodných dodavatelských služeb.

„Není zde katedra, která by učila všechny potřebné předměty. Bylo to sestaveno pro dodavatele, který neexistoval, včetně nároků na lektory a jejich akademického statusu. Pokud bude dodavatel odvádět práci špatně, tak nevíme, co dělat. Jak pak sehnat někoho, kdo by to zvládl lépe.“

Tento problém se projevil při vypsání VZ Diagnostika poruch a krizových památek, kde se do VZ nikdo nepřihlásil a muselo dojít k úpravě VZ, revizi zadávacích dokumentací a další konzultací s MPSV. Staré průzkumy trhu z roku 2016 a 2017 musely proto být aktualizovány. V posledních 6 měsících tedy především došlo ke vzniku a přepracování sylabů a podkladů pro veřejné zakázky.

Pokud jde o informace týkající se následné organizace vzdělávacích aktivit, bylo rozhodnuto, že zástupci projektového týmu nebudou přítomni na všech realizovaných vzdělávacích aktivitách. Na pracovišti, kde bude probíhat vzdělávací aktivita, bude zastoupen místní kontaktní pracovník, který bude částečně seznámen s projektem a bude řešit případné organizační problémy. Na poradě ředitelů bude blíže specifikována požadovaná součinnost. K tomuto rozhodnutí došlo z důvodu nemožnosti kontrolovat fyzicky paralelní běh několika vzdělávacích akcí s takto nastaveným realizačním týmem projektu.

Sběr evaluačních dotazníků má přitom zajistit dodavatel vzdělávacích aktivit. Zde se však objevuje smluvní problém. Ve smlouvě s případným dodavatelem je totiž uvedeno, že pokud hodnocení kvality kurzu účastníky výrazně poklesne, budou následovat smluvní sankce. Doporučili jsme proto vyřešit tuto možnou kolizi zájmů, například zajištěním sběru dotazníků prostřednictvím pracovníků NPÚ. Tato varianta sběru dotazníků byla nakonec vyhodnocena i zástupci realizačního týmu projektu jako nejvhodnější. Dojde tím k zajištění vyšší validity dat.

Níže uvádíme aktuální stav realizace jednotlivých evaluovaných modulů.

Pilíř I. - Odborný pilíř

I. Technický modul – VZ ještě nebyla vyhlášena. Členové realizačního týmu čekají na zapracování připomínek oddělení veřejných zakázek a poté bude zadávací dokumentace před vyhlášením podána na kontrolu na MPSV.

IV. modul Památková péče – VZ byla vyhlášena dne 2. 4. 2020 s termínem podání do 22. 6. 2020.

VI. modul Krizový management památek při živelných pohromách - 2. 4. 2020 vyhlášena VZ. Přišla jedna nabídka, která byla vyhodnocena jako vhodná. V současné době probíhá kontrola smlouvy na MPSV. Na září a listopad 2020 v Telči v centru Excelence jsou přitom naplánovány již první dva běhy tohoto dvoudenního kurzu.

VIII. modul Správa sbírkových fondů a depozitářů – Předpokládaná doba realizace měla být v září 2020. Dne 13. 5. 2020 došlo ke zrušení VZ z důvodu nezhoditelných procesních vad. Dne 15. 5. byl odeslán dotaz MPSV k stanovení předpokládaného hodnoty pro další vyhlášení této VZ. Další VZ by měla být vypsány v následujících měsících.

Pilíř II. – Moduly pro měkké dovednosti

Realizace celého modulu byla vypsána jako jedna VZ Vzdělávací kurz – Rozvoj měkkých dovedností pracovníků. 25. 3. 2020 byla tato VZ vyhlášena, lhůta podání nabídek při tom byla stanovena do 4. 5. 2020. Dne 13. 5. 2020 došlo ke zrušení VZ z důvodu nezhoditelných procesních vad. V současné době byla vyhlášena druhá výzva podání nabídek s termínem 14. 7. 2020.

Došlo také k navýšení předpokládaného počtu účastníků ze 400 na 495.

KA 3 – Semináře se zahraničními odborníky

V rámci této klíčové aktivity proběhl zatím pouze jeden seminář Ochrana a hodnocení technických památek v listopadu 2019 v Ostravě.

Další semináře jsou plánovány v těchto termínech:

- červen 2020 v Brně na téma Dokumentace a obnova vilové architektury počátku 20. stol. Realizace bude řešena online a prezenčně. Hlavní řečník bude Joshio Sakurai z Japonska.
- září 2020 v Praze na téma Krajinářské parky. Seminář proběhne se zahraničními odborníky z drážďanské univerzity.
- na podzim 2020 je plánován výhledově také seminář se zahraničními odborníky z Itálie.

KA 4 – Zahraniční odborné stáže

Jsou známy destinace, na základě historické zkušenosti NPÚ, kde je zahraniční odborné stáže průchodné realizovat. Odborná garantka vybírá destinace dle zkušeností a možností NPÚ. Přesný plán stáží se upravuje dle nashromážděného počtu aktivit na daný počet dnů.

Zatím proběhly dvě zahraniční stáže a to v Mauerbach v červnu 2019 a Řezně v září 2019.

Byla také plánována zahraniční stáž v Norském Trondheimu v červnu 2020, která však bude v důsledku „coronavirové krize“ přesunuta na podzim 2020, případně jaro 2021.

Plánována byla také stáž v Londýně na září 2020.

Situace se však zejména u této klíčové aktivity bude vyvíjet s ohledem na „coronavirovou krizi“.

KA 6 – Tvorba e-learningové databáze

Oproti původním předpokladům nebude poptáván externí dodavatel těchto služeb. Podklady budou připraveny interně v rámci realizačního týmu projektu a bude využita platforma intranetu organizace. E-learning má vznikat paralelně s aktivitami v KA 2. Má jít o uchování know – how získaného v rámci projektu. Představa o realizaci této klíčové aktivity se změnila průzkumem trhu. Pro oslovení dodavatele šlo totiž o nadstandartní úkol, který přestal být v cenových možnostech projektu.

Materiál na intranetu tedy u prvního běhu kurzů nebude součástí požadavků, které jsou pro absolvování kurzu potřeba. V praxi to znamená, že e-learning nebudou moci využít účastníci prvního běhu realizovaných kurzů a dokončit tak distančně započatý kurz.

Dodavatelské firmy proto budou na základě smluvních podmínek požádány o možnost pořízení vizuálních případně audio záznamů, za účelem zpětného vytvoření testů, které budou pro e-learning

využity. Někteří pracovníci realizačního týmu, měli obavy, že vybraný pracovník projektového týmu by měl mít za úkol vždy zpracovat materiály pro celý modul a dopracovat test pro e-learning, přestože by danému tématu odborně zcela nerozuměl. Tyto obavy nakonec nebyly naplněny. Testy budou vypracovány ve spolupráci s dodavatelem a pro odborná témata budou vytvořeny ve spolupráci s odborem Edukace, který tématům dějin umění, památková péče, technický modul rozumí, nebo je schopen zajistit si relevantní konzultaci uvnitř organizace.

Zpráva evaluátora o stavu aktivit realizovaných v rámci projektu

Tuto zprávu jsme vypracovali jako informativní dokument, který slouží potřebám zadavatele. Cílem této zprávy bylo seznámit zadavatele s prvními postřehy evaluátora, a to ještě před odevzdáním Návrhu vstupní evaluační zprávy.

V rámci své nabídky jsme identifikovali některé předpoklady úspěšné realizace tohoto projektu. Níže jsme tyto předpoklady a související překážky doplnili o popis současného stavu z pohledu evaluátora.

Předpoklady	Překážky	Současný stav z pohledu evaluátora
zájem cílových skupin	nízká atraktivita a dostupnost aktivit pro cílové skupiny	<p>V rámci hodnocení relevance aktivit projektu je důležité zmínit, že před podáním projektové žádosti proběhla v roce 2017 Analýza cílové skupiny a vzdělávacích potřeb, což lze hodnotit velmi pozitivně.</p> <p>V rámci časových možností bylo však dle vyjádření některých zástupců realizačního týmu obtížné analýzu metodologicky vhodně uchopit. V rámci analýzy šlo spíše o oslovení středního managementu organizace s cílem zmapovat možná témata vzdělávání. Z této analýzy však bohužel není patrné, jakým způsobem byla tato témata vzdělávání konzultována s řadovými zaměstnanci organizace. Za jakých okolností by o vzdělávání měli zaměstnanci zájem, zda jejich pracovní kapacity účast na vzdělávacích akcích umožňují atd.</p> <p>Je důležité také říci, že zatímco o některá témata vzdělávání byl v rámci této analýzy projeven poměrně</p>

		<p>silný zájem až 71 %, zájem o jiná témata se pohyboval často kolem 25 %.</p> <p>Z pohledu evaluátora je proto třeba intenzivně komunikovat s cílovou skupinou vzdělávacích aktivit. Potenciální účastníci by měli mít dostatek informací o vzdělávacích aktivitách. Do vzdělávacích aktivit by se pak měli hlásit vhodní zájemci.</p> <p>Právě dosavadní způsob propagace vzdělávacích aktivit je z pohledu evaluátora nevhodně nastaven. Aktivity projektu byly představeny pouze vedení a střednímu managementu. Informace o vzdělávacích aktivitách jsou tak předávány pouze náměstkům GŘ, ředitelům ÚOP, ÚPS, vedoucím GnŘ, ÚOP a ÚPS, vedoucím jednotlivých odborů a účastníkům již proběhlých akcí.</p> <p>Tento systém propagace přináší řadu rizik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciální účastníci se o vzdělávacích aktivitách nemusí dozvědět včas, pokud jim jejich přímý ředitel nebo vedoucí nepřeпоше, například z důvodu absence, nabídku vzdělávání včas - projekt a nabízené vzdělávací aktivity mohou být v důsledku předávání informací špatně pochopeny a interpretovány
--	--	--

		<p>Tato rizika a s tím související rizika účasti nevhodných účastníků na vzdělávacích akcích vnímali i někteří členové realizačního týmu:</p> <p><i>„Projekt měl být představen ředitelům, ale je otázkou, jak je projekt jimi vnímán, zda budou někoho přesvědčovat, vybírat zaměstnance za odměnu. Ředitel to řekne náměstkům a náměstci dalším pracovníkům, ale pokud uvidíme, že do kurzu na památkářské kompetence někdo nominuje dlouholetého pracovníka, který se tam nemá co naučit, tak někdo něco nepochopil.“</i></p>
zajištění kvalitních dodavatelských služeb	nedostatečná nabídka kvalitních dodavatelských služeb	<p>Úspěch projektu je velmi závislý na úspěšné realizaci veřejných zakázek. Právě tato skutečnost je jedním z důvodů proč se realizace projektu opozdila téměř o 18 měsíců oproti původně plánovanému harmonogramu.</p> <p>Administrativní náročnost a nezkušenost členů realizačního týmu s vypsáním veřejných zakázek měla za následek právě tuto prodlevu. Je nutno ovšem zmínit, že šlo o první veřejné zakázky, které byly v rámci ESF OPZ organizací vypisovány a muselo dojít také k jejich sladění s pravidly veřejných zakázek Ministerstva kultury.</p> <p>Jak se navíc ukazuje, náročné je nalézt vhodné dodavatelské firmy, které mohou dodat vzdělávací kurzy ve specifických tématech. Na jedné straně se</p>
	náročnost organizace výběrového řízení a nastavení smluv s dodavateli	
	nezájem dodavatelů o přihlášení do veřejných zakázek	

		jako nevhodné se ukázalo, klást na dodavatelské firmy vybraných odborných kurzů příliš velké nároky v oblasti technické kvalifikace. Na druhé straně se objevila překážka v povinnosti soutěžit zakázky na nejnižší nabízenou cenu. Dochází tak k riziku vysoutěžení nekvalitního dodavatele, který běžnou tržní cenu výrazně podhodnotí a poté má potíže zajistit kvalitní a zkušené lektory/tlumočníky.
využívání získaných dovedností a poznatků	nízká hodnota získaných dovedností a poznatků v praxi	Zatím nelze z důvodu malého počtu realizovaných aktivit hodnotit.
	náročnost řízení takto rozsáhlého projektu a jeho dílčích aktivit	

vhodná koordinace a komunikace projektového realizačního týmu	fluktuace pracovníků	<p>Nikdo ze stávajících členů realizačního týmu nemá problém s nastavením spolupráce. Je nastaven systém porad členů realizačního týmu. Členy realizačního týmu byla spíše kriticky hodnocena fluktuace členů týmu. Výše uvedená nezkušenost členů realizačního týmu s vypsáním veřejných zakázek a administrací projektů totiž měla za následek odchod několika nedostatečně schopných členů týmu, včetně projektové manažerky.</p> <p>Přestože nikdo ze stávajících členů realizačního týmu neměl pocit, že by jeho kapacita nebyla po dobu realizace projektu vytížena, shodli se téměř všichni na tom, že realizace projektu po dobu přibližně prvních 9 měsíců spíše stagnovala a docházelo ke kumulaci nevyřešených problémů. Nedošlo tak k finalizaci klíčové dokumentace k žádné veřejné zakázce. Přibližně od podzimu 2019 po obměně realizačního týmu se aktivity projektu začaly realizovat mnohem intenzivněji a dokumentace se začala finalizovat.</p>
---	----------------------	---

Závěr a doporučení

Prakticky všechny důležité závěry a doporučení jsme předali realizátorovi projektu v rámci výše uvedené Zprávy evaluátora o stavu aktivit realizovaných v rámci projektu. Tedy především popisu zpoždění realizace projektových aktivit a nevhodné komunikace s cílovou skupinou. Je nutné ovšem zmínit, že právě nevhodná komunikace s cílovou skupinou byla po předložení zprávy realizátorem projektu upravena. O nabízených vzdělávacích aktivitách by tak mělo být přímým způsobem informováno mnohem víc pracovníků organizace.

Zpoždění realizace projektových aktivit je v současné době tak velké, že si členové realizačního týmu nemohou dovolit žádné další větší časové prodlevy při realizaci aktivit. Kapacity realizačního týmu přitom nejsou z pohledu evaluátora pro organizování tak rozsáhlého projektu zcela adekvátní. Při schvalování žádosti došlo totiž ze strany MPSV ke snížení počtu úvazků. Proto muselo dojít i určité restrukturalizaci projektu před jeho zahájením v lednu 2019. Zástupci realizačního týmu projektu se budou snažit s touto překážkou vyrovnat spoluprací s dalšími pracovníky organizace v místech realizace vzdělávacích aktivit, které patřičně seznámí s projektem. V případě problémů s rekrutací spolupracovníků se nabízí možnost zvážit přidělení odměn těmto spolupracovníkům z nepřímých nákladů projektu.

V rámci výběru vhodných účastníků vzdělávacích aktivit se z pohledu evaluátora objevuje určité riziko, spočívající v tom, že vedoucí pracovníci organizace vyberou nevhodné pracovníky pro vzdělávací akce. Toto riziko by mohlo být vyřešen o vzděláváním vedoucích pracovníků organizace v tématech výběru, vzdělávání a hodnocení pracovníků. Vedoucí pracovníci se však mohou potýkat také s dilematem, zda mohou vhodné pracovníky po dobu vzdělávání na pracovišti postrádat a zda tím nebude narušeno řešení běžné agendy.

Již během realizace projektu doporučujeme při výběru účastníků vzdělávacích aktivit zohlednit, kteří účastníci by se sami mohli stát v budoucnu lektory vybraných vzdělávacích aktivit a dále jim umožnit vzdělávání v dané oblasti a v oblasti lektorských dovedností. Na vybrané vzdělávací aktivity tak mohou být zváni i velmi zkušené kolegové, kteří si mohou myslet, že jim účast na kurzu nepřinese nové informace. V rámci účasti na kurzech by se pak tyto osoby měly zaměřit spíše na techniku a způsob samotného lektorování, než na obsah kurzu.