

Evaluace systémového
projektu „Národní
centrum pro
elektronické informační
zdroje – CzechELib“
podpořeného z PO 1 OP
VVV

**Průběžná zpráva za rok
2018 - revize**

Ernst & Young, s.r.o.
Na Florenci 2116/15
110 00 Praha 1 – Nové Město
IČ: 26705338



Building a better
working world

Obsah

Obsah.....	2
1. Manažerské shrnutí.....	4
2. Shrnutí dosavadních aktivit evaluace a plán aktivit v dalším období.....	6
3. Vyhodnocení evaluačních otázek.....	12
4. Závěry a doporučení	26
5. Seznam použitých zdrojů	30
6. Přílohy	31
Příloha č. 1 – technická zpráva	32
Příloha č. 2 – vzor dotazníku (CAWI).....	36
Příloha č. 3 – anonymizované výsledky dotazníkového šetření.....	37
Příloha č. 4 – popis postupu činností projektu.....	39
Příloha č. 5 – grafický přehled výstupů evaluace	51



Building a better
working world



Seznam zkratek

CAWI	COMPUTER ASSISTED WEB INTERVIEWING
CS	CÍLOVÁ SKUPINA
EIZ	ELEKTRONICKÉ INFORMAČNÍ ZDROJE
EQ	EVALUAČNÍ OTÁZKA
FTE	EKVIVALENT JEDNOHO PRACOVNÍKA NA PLNÝ ÚVAZEK
IPS	INDIVIDUÁLNÍ PROJEKT SYSTÉMOVÝ
JŘBU	JEDNACÍ ŘÍZENÍ BEZ UVEŘEJNĚNÍ
KA	KLÍČOVÁ AKTIVITA
MMR -NOK	MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ – NÁRODNÍ ORGÁN PRO KOORDINACI
MŠMT	MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
NA	NOT AVAILABLE
NTK	NÁRODNÍ TECHNICKÁ KNIHOVNA
OA	OPEN ACCESS
OP VVV	OPERAČNÍ PROGRAM VÝZKUM, VÝVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ
PO	PRIORITNÍ OSA
PR	VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ
RVŠ	RADA VYSOKÝCH ŠKOL
RVVI	RADA PRO VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE
VaVal	VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE
VZ	VEŘEJNÁ ZAKÁZKA



1. Manažerské shrnutí

1.1. Úvod

Tato první průběžná zpráva je zpracována na základě smlouvy o dílo ze dne 18. října 2017 uzavřené mezi Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy (dále také „MŠMT“ či „Zadavatel“) a Ernst & Young, s.r.o. (dále také „EY“). Smlouva byla uzavřena na základě výsledku zadání veřejné zakázky Evaluace systémového projektu „Národní centrum pro elektronické informační zdroje – „CzechELib“ podpořeného z PO1 OP VVV.

Cíle evaluace jsou v souladu se zadávací dokumentací:

- ▶ Průběžně kvalitativně a kvantitativně vyhodnocovat realizaci projektu a do jaké míry hodnocený projekt naplňuje své stanovené cíle.
- ▶ Poskytnout ŘO OP VVV a realizátorovi IPs zpětnou vazbu a doporučení týkající se realizace projektu CzechELib.

1. Průběžná zpráva (dále také „1. PZ“) byla zaměřena na následující evaluační otázky:

- ▶ EQ1 – Jak probíhá realizace projektu?
- ▶ EQ2 – Do jaké míry mají vymezené cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektu CzechELib? Je prováděná publicita projektu a propagace EIZ efektivní?
- ▶ EQ6 – Je příprava a realizace vnitřních evaluací, tzn. evaluací v rámci projektu efektivní?

1.2. Hlavní zjištění a závěry

Klíčovou determinatou evaluace bylo zpoždění aktivit úvodní části projektu, konkrétně pak prodloužení aktivity zasmluvnění elektronických informačních zdrojů pro rok 2018 (dále také „EIZ“), které mělo být dokončeno ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017, a to včetně nalezení vhodného způsobu pro možnost přenesení práv a povinností pro zasmluvnění EIZ na NTK. Ve skutečnosti dochází k podpisu vybraných smluv (EIZ pro rok 2018) ještě v červnu roku 2018 a zasmluvnění zbývajících EIZ je naplánováno na 3. Q 2018. Zpoždění bylo způsobeno složitostí identifikace pořizovaných EIZ v rámci cca 120 organizací a následně především náročným procesem nákupu EIZ prostřednictvím veřejných zakázek při využití institutu jednacního řízení bez uveřejnění. Proces sběru a vyhodnocení požadavků institucí na jednotlivé EIZ již byl standardizován a na základě zkušeností s výběrem pro rok 2018 lze předpokládat zvýšení efektivity výběru zdrojů pro rok 2019 a následující roky.

Procesy spojené s řízením projektu jsou nastaveny dobře, kompetence jsou řádně přiřazeny a workflow projektových aktivit je standardně řízen. Dochází k tvorbě lessons learned, které jsou uplatněny přímo v rámci existujících postupů a reflektují zkušenosti z dosavadního průběhu projektu. V době psaní zprávy (červen 2018) není pozice ředitele CzechELib plnohodnotně obsazena, v období únor-červen byla pozice ředitele obsazena v rozsahu 0,2 úvazku. Aktivity ředitele byly částečně rozděleny mezi členy týmu, absence ředitele tak neměla zásadní vliv na provoz CzechELib, projevila se však např. v nedostatečné propagaci CzechELib mezi vrcholnými zástupci veřejné správy a politické reprezentace.

Komunikační aktivity v projektu byly zaměřeny zejména na přímou komunikaci (e-mail, setkání, telefonické rozhovory s odběrateli EIZ s ohledem na potřebu identifikovat jejich potřeby a zasmluvnit vznikající závazky. Informovanost odběratelů EIZ je dostatečná



a komunikace/informovanost ze strany příjemce je hodnocena ze strany respondentů velice pozitivně.

Interní evaluace nebyly systémově nastaveny a do současnosti probíhaly pouze standardní kontrolní procesy v rámci projektového řízení. S ohledem na stav rozpracovanosti projektu a existenci externí evaluace neměla faktická neexistence systémové interní evaluace negativní dopad na průběh projektu.

1.3. Doporučení

S ohledem na rozpracovanost projektu je rozsah doporučení omezený na následující oblasti:

- ▶ **Vytvořit detailní komunikační strategii projektu** – evaluátor doporučuje zpracovat ve zbytku roku 2018 detailní komunikační strategii pro rok 2019 a další. Komunikační strategie musí být zaměřena nejen na uživatele výstupů projektu (cílové skupiny), ale zároveň i na významné aktéry, kteří ovlivňují další vývoj (a podporu) získávání EIZ.
Odůvodnění doporučení – formálně zpracované dokumenty týkající se komunikačních aktivit nejsou v současnosti rozpracovány v dostatečném detailu a rozsahu
- ▶ **Nastavit interní evaluační proces a využít jeho výstupy při řízení projektu** – evaluátor doporučuje zpracovat detailní plán interní evaluace a stanovit způsoby jeho využití při řízení projektu. Doporučujeme zaměřit interní evaluační aktivity především na identifikaci změny dosažené zavedením CzechELib pro jednotlivé cílové skupiny. Evidence přínosů může být využita pro potřeby komunikační strategie a obhajoby účelnosti a efektivity projektu.
Odůvodnění doporučení – v současnosti není systémově interní evaluace nastavena a probíhá částečně pouze v rámci kontrolních procesů řízení projektu.
- ▶ **Zpracovat dostatečnou podkladovou dokumentaci pro potřeby kontrolních/auditních subjektů popisujících důvody využití jednacního řízení bez uveřejnění** – pro potřeby následné kontroly je třeba zajistit dostatečný popis důvodu využití jednacního řízení bez uveřejnění.
Z pohledu evaluátora je využití JŘBÚ rizikové z hlediska následných kontrol. Z důvodu možné obměny realizačního týmu je vhodné mít způsob výběru JŘBÚ vhodně zadokumentovaný. Ze zkušenosti evaluátora a jeho kontrolní/auditní jednotky, která zpracovává kontroly/audity pro DGs EU, auditní orgán atd. často výstupy předchozích kontrol ŘO nejsou těmito orgány dostatečně reflektovány a je třeba mít dostatečně popsany celý proces, často nad rámec podkladů poskytovaných pro potřeby národních subjektů.



2. Shrnutí dosavadních aktivit evaluace a plán aktivit v dalším období

2.1. Popis realizovaných aktivit

Evaluační aktivity vycházely do značné míry z aktuálního stavu rozpracovanosti hodnoceného projektu, kde došlo k výraznému časovému posunu zejména v oblasti vysoutěžení poskytovatelů elektronických informačních zdrojů¹. Z tohoto důvodu nebylo vhodné oslovovat pro potřeby projektu jiné zainteresované subjekty než ty, které se v rámci jednotlivých členských institucí zabývají získáním a zpřístupněním EIZ pro svou organizaci.

Prvním klíčovým úkolem bylo seznámit evaluační tým s hodnoceným projektem. Za tímto účelem byla provedena analýza dostupné dokumentace, která byla poskytnuta příjemcem, a dále setkání se zástupci projektového týmu, v rámci něhož byla provedena detailní analýza již realizovaných a plánovaných aktivit a byla provedena analýza způsobu řízení projektu.

15. prosince 2017 proběhlo setkání se zástupci většiny členských institucí², kde byl představen přístup EY k realizaci evaluace a rovněž proběhly neformální diskuze o nastavení projektu CzechELib.

V březnu 2018 byl zpracován návrh dotazníkového šetření, včetně vypořádání připomínek ze strany Zadavatele. Dotazník byl po diskuzi s NTK a realizačním týmem projektu upraven a rozeslán respondentům.

Dotazník bude sloužit jako baseline vstup do evaluace a výsledky následujících šetření budou porovnávány s výsledky aktuálními. Tímto způsobem bude možné zaznamenávat a hodnotit vývoj postojů významných zainteresovaných stran.

V březnu 2018 proběhlo setkání se zástupci projektového týmu k jednotlivým aspektům projektového řízení CzechELib, v rámci něhož byly diskutovány oblasti:

- ▶ Plánování aktivit v projektu
- ▶ Řízení kvality
- ▶ Problematické oblasti v projektu a jejich řešení
- ▶ Komunikace a PR projektu
- ▶ Řízení rizik
- ▶ Práce se zainteresovanými stranami
- ▶ Nastavení interní evaluace

¹ Termínem poskytovatelé jsou v textu označovány všechny subjekty, které vydávají EIZ či pouze zajišťují jejich prodej.

² Za účelem zjednodušení jsou v textu termínem členské instituce označovány členské instituce (tj. instituce, které závazně poptávají EIZ) i účastnické instituce (tj. zapojené instituce, které však nemají podepsané smlouvy o centralizovaném zadávání akvizice EIZ).



V průběhu dubna 2018 bylo realizováno dotazníkové šetření a zpracován návrh řízených rozhovorů. V průběhu měsíců dubna a května pak probíhaly jednotlivé řízené rozhovory se zástupci institucí, kteří zajišťují EIZ pro své organizace.

Zadavatel byl o postupu evaluace pravidelně informován prostřednictvím měsíčního reportu o průběhu zakázky/evaluace.

S ohledem na zajištění smluvních vztahů s poskytovateli EIZ prostřednictvím jednacích řízení bez uveřejnění byla interním expertem EY na problematiku veřejných zakázek vyhodnocena oprávněnost využití takového institutu. Veřejnou zakázku mohl dodat pouze omezený počet poskytovatelů EIZ (respektive jím určených prostředníků), a proto bylo využití institutu jednacích řízení bez uveřejnění vyhodnoceno jako oprávněné.

Zpráva byla dle smluvních podmínek předložena v květnu 2018. Následně proběhlo připomínkování ze strany realizátora projektu a Zadavatele evaluace, na základě kterého došlo k úpravě průběžné zprávy.

2.2. Plán následujících aktivit

V dalším období s ohledem na požadavky zadání bude evaluátor nadále pokračovat v hodnocení průběhu hodnoceného projektu. Evaluace bude zaměřena na evaluační otázky (EQ1-EQ7 a EQ9, viz níže).

S ohledem na zjištění učiněná do odevzdání evaluační zprávy se pak evaluátor specificky zaměří na následující oblasti:

- ▶ Vyhodnocení ceny a způsobu výpočtu úhrady nákladu za EIZ pro jednotlivé typy organizací
- ▶ Způsob omezení volby EIZ (zejména u subjektů s vysokým počtem uživatelů – univerzity, Akademie věd atd.)
- ▶ Výhodnost podmínek dojednaná s poskytovateli EIZ
- ▶ Rozsah EIZ pořizovaný zapojenými institucemi nad rámec CzechELib u organizací, které pořizují EIZ ve značné míře nad rámec EIZ zajištěných v rámci CzechELib.
- ▶ Nastavení systému interních evaluací
- ▶ Komunikační strategie a její uplatnění v praxi
- ▶ Zajištění webového rozhraní/informačního systému pro správu a vyhodnocení využívání EIZ



2.3. Metodologie přístupu EY k evaluaci

Za účelem zodpovězení evaluačních otázek bylo realizováno dotazníkové šetření, které bylo doplněno řízenými rozhovory. Informace byly zjišťovány od zástupců následujících typů konečných příjemců:

- ▶ Veřejné výzkumné instituce (v.v.i.),
- ▶ Vysoké školy,
- ▶ Další výzkumné organizace (VO),
- ▶ Knihovny,
- ▶ Nemocnice,³
- ▶ Další typy organizací, které využívají EIZ (většinou okrajově).

Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit od členských institucí postoje a očekávání spojená s Projektem. Podoba dotazníkového šetření byla průběžně konzultována se Zadavatelem a realizačním týmem CzechELib. Zasláné podněty byly reflektovány ve výsledné podobě dotazníku.

Dotazníkové šetření pokrývalo následující témata:

- ▶ Dostupnost EIZ pro členské instituce a faktory ovlivňující dostupnost EIZ,
- ▶ Spolupráce a komunikace realizačního týmu CzechELib se zástupci členských institucí,
- ▶ Očekávané přínosy CzechELib pro zástupce členských institucí a vnímaná rizika,
- ▶ Možnosti podpory a vzdělávání členských institucí v rámci CzechELib.

Ne všechna z témat obsažených v dotazníku byla relevantní pro 1. PZ, bylo však počítáno s tím, že zjištěné názory respondentů budou v pozdější fázi evaluace využity také jako baseline data pro srovnání výchozího a cílového stavu (zejména očekávání respondentů spojená s přínosy Projektu).

Finální podoba dotazníku je obsažena v příloze č. 2.

Dotazníkové šetření bylo realizováno online formou (CAWI). Pro sběr dat byl využit interní dotazníkový nástroj EY. Za účelem sběru dat bylo realizačním týmem CzechELib dodáno celkem 176 kontaktů.

³ Nemocnice jsou na webových stránkách Projektu uvedeny jako koncový příjemce a z toho důvodu jsou uvedeny jako jeden z typů v úvodu kapitoly věnované metodologickému přístupu. Konkrétní nemocnice zahrnuté do řízených rozhovorů, respektive dotazníkového šetření, však byly zřízené zejména v rámci vysokých škol a z toho důvodu nebyly v dotazníkovém šetření uvedeny jako jedna z možností.



Alespoň částečně dotazník vyplnilo 144 osob (82 %), dotazník dokončilo celkem 98 respondentů (55 %). Za účelem získání kontaktů pro navazující řízené rozhovory byla v dotazníku obsažena možnost zanechání kontaktu.

Vzhledem k počtu a struktuře dodaných kontaktů byly v dotazníkovém šetření dostatečně zastoupeny všechny CS projektu zajišťující EIZ pro svou organizaci. Zastoupení jednotlivých typů CS je uvedeno v Tab. 1:⁴

Tabulka 1 Struktura respondentů dle typu organizace

Struktura respondentů CAWI dle typu organizace	
Typ organizace	Zastoupení v CAWI (%)
Veřejné výzkumné instituce (v.v.i.)	45 %
Vysoké školy	28 %
Další výzkumné organizace (VO)	10 %
Knihovny	29 %
Jiné	5 %

Dotazovány byly osoby, které jsou zodpovědné nebo se podílejí na správě a nákupu EIZ. Struktura respondentů dle typu jejich zapojení do nákupu a správy EIZ je zobrazena v Tab. 2⁵

Tabulka 2 Struktura respondentů dle jejich role v organizaci

Struktura respondentů CAWI dle jejich role v organizaci	
Role respondenta ve vztahu k EIZ	Zastoupení v CAWI (%)
Osoba zodpovědná za nákup EIZ v organizaci	40 %
Osoba zodpovědná za správu EIZ v organizaci	45 %
Osoba podílející se na nákupu EIZ v organizaci	40 %
Osoba podílející se na správě EIZ v organizaci	17 %
Uživatel EIZ (výlučně)	4 %

⁴ V rámci této otázky bylo možné vybrat více možností v případě, že respondent pracoval pro různé organizace. Z toho důvodu se součet podílu odpovědí nerovná 100 %.

⁵ Stejně jako v případě typu organizace bylo možné označit více odpovědí. Vzhledem k výsledkům lze konstatovat, že je u respondentů častý souběh rolí v nákupu i správě EIZ v organizaci.



Jiná role (např. kontaktní osoba)	3 %
-----------------------------------	-----

Obdobně jako v případě typu organizace byly v dotazníkovém šetření zahrnuty dostatečně všechny role respondentů ve vztahu ke správě / nákupu EIZ v organizaci.

Řízené rozhovory

V návaznosti na provedené dotazníkové šetření byli osloveni vybraní respondenti k řízenému rozhovoru. Téma polostrukturovaného rozhovoru vycházela ze struktury dotazníkového šetření. V rámci pilotáže byl scénář řízeného rozhovoru upraven do finální podoby, která je k dispozici v příloze 1.

Celkem proběhlo 14 řízených rozhovorů.⁶ Rozhovory probíhaly telefonickou (10×) nebo osobní (4×) formou. Respondenti pro řízené rozhovory byli vybráni tak, aby byly dostatečně zastoupeny všechny typy koncových příjemců. V devíti případech byly využity kontakty uvedené respondenty dotazníku. Řízený rozhovor byl dále proveden s pěti respondenty, kteří nezanechali v dotazníkovém šetření kontakt. Vzhledem k anonymitě dotazníkového šetření však není možné určit, zdali tito respondenti dotazníky vyplnili či nikoliv.

Role respondentů ve vztahu k EIZ byly heterogenní a dotazované osoby uvedli často kombinaci různých rolí. Osm respondentů mělo na starosti správu (administraci) EIZ a ve čtyřech případech se jednalo o osoby s pravomocí výběru EIZ pro zastupovanou instituci. Nákup mělo na starosti pět respondentů⁷ a čtyři dotazované osoby byly vedoucím knihovny či alespoň zástupcem vedoucího.

Geografické rozložení zastoupených organizací bylo následující. Sedm respondentů pracuje pro organizace se sídlem v Praze, dva respondenti zastupují organizace ze zbytku Čech (mimo Prahu) a zbylých pět respondentů zastupovalo organizace sídlící na Moravě či ve Slezsku.

V případě dvou institucí byly provedeny rozhovory se dvěma jejich zástupci. Jednalo se o větší instituce a dotazovaní respondenti zastupovali jiné organizační součásti (např. jiné fakulty či ústavy).

V závěru realizace řízených rozhovorů se již většina uváděných informací opakovala a z toho důvodu byl dosavadní vzorek vyhodnocen jako dostatečný ve vztahu k fázi realizace projektu.

⁶ V rámci jednoho telefonického řízeného rozhovoru bylo poskytnuto minimum relevantních informací a tento rozhovor tak není uveden v přehledu a jeho přepis není součástí přílohy 1. PZ.

⁷ Tito respondenti měli na starosti zařízení nákupů EIZ, ale zároveň se nejednalo o osoby, které by měly pravomoc výběru konkrétních EIZ k akvizici.



Počet respondentů řízených rozhovorů dle typu organizace je obsažen v Tab. 3:

Tabulka 3 Počet respondentů řízených rozhovorů dle typu organizace

Struktura respondentů řízených rozhovorů dle typu organizace	
Typ organizace	Počet
Knihovny	3
Další výzkumné organizace (VO)	2
Vysoké školy	6
Veřejné výzkumné instituce (v.v.i.)	4



3. Vyhodnocení evaluačních otázek

V rámci první průběžné zprávy byly vyhodnoceny následující evaluační otázky:

- ▶ EQ1 – Jak probíhá realizace projektu?
- ▶ EQ2 – Do jaké míry mají vymezené cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektu CzechELib? Je prováděná publicita projektu a propagace EIZ efektivní?
- ▶ EQ6 – Je příprava a realizace vnitřních evaluací, tzn. evaluací v rámci projektu efektivní?

3.1. Vyhodnocení EQ1

Vyhodnocení evaluační otázky EQ1 – Jak probíhá realizace projektu

Administrace nákupu EIZ je zpožděna oproti plánu. Došlo ke zpoždění KA3, kdy k zasmluvnění části EIZ dochází v době odevzdání této průběžné evaluační zprávy. Skutečnost, že veškeré EIZ doposud nejsou zasmluvněny, však nemá vliv na dostupnost EIZ, které jsou od roku 2018 dostupné.⁸

Následující tabulka pak zobrazuje průběh projektu s ohledem na stanovený plán uvedený v Chartě projektu.

Aktivita	Plán	Aktuální stav
Zahájení projektu.	1. Q 2017	Splněno
Vývoj systémů pro nákup, zajišťování, správu a hodnocení EIZ.	1.–2. Q 2017	Splněno částečně – část aktivity je naplánována až na zbytek roku 2018 / rok 2019.
Vypracování metodik pro řízení, workflow, finanční toky, vyjednávací strategie nákupu EIZ a další.	1.–3. Q 2017	Splněno
Vývoj webu a implementace funkcionalit.	2.–3. Q 2017	Splněno částečně – webové stránky projektu byly vytvořeny, webové rozhraní pro uživatele má být vytvořeno do konce roku 2018,
Podpisy smluv s domácími a zahraničními poskytovateli EIZ.	4. Q 2017	Zpožděno – stále probíhá
Zajištění / zasmluvnění EIZ pro uživatele z projektu.	1. Q 2018–4. Q 2020	Zpožděno, aktivita byla zahájena, EIZ byly zajištěny včas,

⁸ EIZ mohou být dostupné na základě specifické domluvy s poskytovatelem EIZ např. ve formě tzv. trial verzí (u daného EIZ nemusí být dostupné aktuální číslo)



		zpožděno je zasmluvnění EIZ
Vyjednávání podmínek nákupu EIZ na další období, možný postupný přechod na OA.	2020	NA
Provozování centra, možné další přechody na OA, evaluace, návrhy doporučení pro budoucí fungování centra.	2021–2022	NA
Vyjednávání podmínek nákupu EIZ na další období.	2022	NA
Ukončení projektu.	4. Q 2022	NA
Hodnocení přínosů fungování CzechELib.	1. Q 2022 a dále	NA

V souvislosti se zpožděním KA3 došlo ke zpoždění i navazujících klíčových aktivit, zejména pak klíčové aktivity č. 4 a částečně i klíčové aktivity 6.

Zpoždění je dáno zejména složitým a jediným možným způsobem zasmluvnění EIZ prostřednictvím veřejných zakázek při využití institutu jednacího řízení bez uveřejnění a dále prvotní potřebou nadefinovat a právně ošetřit způsob zasmluvnění EIZ pro veškeré organizace pomocí NTK. Zahraniční poskytovatelé EIZ nejsou v mnoha případech schopni či ochotni poskytnout potřebné podklady/dokumenty pro účast ve veřejné zakázce (JŘBÚ) k prokázání kvalifikace, tuzemští poskytovatelé (v některých případech zastupující řadu vydavatelů) nejsou schopni v krátké době předložit ucelenou Licenční smlouvu. Z tohoto důvodu bylo nezbytné ve vybraných případech identifikovat prostředníky se sídlem v ČR, kteří byli ochotni a schopni splnit legislativní podmínky veřejné zakázky.

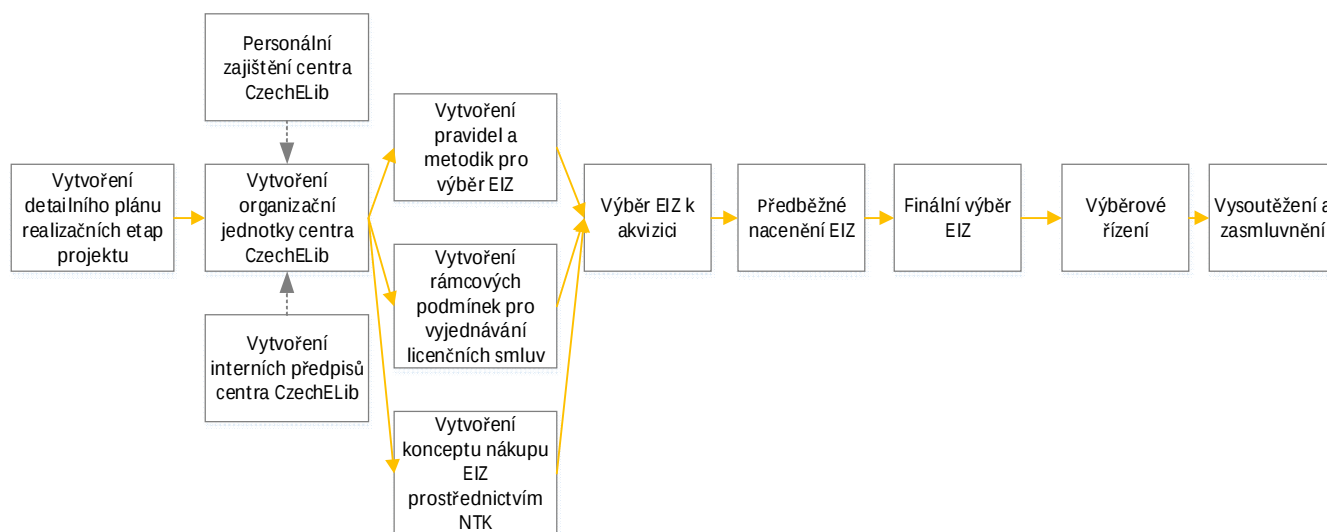
Tímto způsobem rovněž vznikl další článek (prostředník), který bylo nezbytné zohlednit při přípravě smluv o poskytování EIZ a upravit podmínky jednotlivých smluv tak, aby se požadavky na poskytovatele EIZ dostatečně promítly i do smluv s prostředníky, respektive aby bylo možné z jejich strany garantovat požadované služby. Lze předpokládat, že toto administrativní zpoždění již bude v rámci roku 2019 zčásti eliminováno, respektive tyto administrativní prodlevy budou zohledněny v harmonogramu tak, aby nedošlo ke zpoždění zasmluvnění EIZ.

Detailní popis jednotlivých podotázek je uveden níže.



Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Jak jsou realizovány klíčové aktivity projektu

V rámci projektu byly realizovány zejména následující aktivity, které jsou pro projekt klíčové – leží na kritické cestě, viz následující schéma.



Do doby zpracování této evaluační zprávy (červen 2018) došlo k ustavení centra CzechELib v rámci organizační struktury Národní technické knihovny (Odbor 7 CZECHELIB), kdy dostatečná personální kapacita byla dle respondentů i samotného realizačního týmu zajištěna až v druhé polovině roku 2017 (v současné době je obsazována pozice ředitele). V rámci nové struktury byla vytvořena pravidla pro fungování nového útvaru a nově vytvořená struktura pak na základě předchozích aktivit v oblasti EIZ (více viz přílohu č. 4) zpracovala základní Metodika (postupy) pro výběr a zasmulvnění EIZ pro rok 2018.

Následovala setkání se zástupci členských institucí a byla schválena Metodika (pravidla) pro výběr a financování EIZ, která byla následně použita pro první kolo výběru EIZ. Po několika kolech výběru a předběžném nacenění EIZ došlo k finálnímu výběru, který byl následně promítnut do veřejných zakázek na jednotlivé zdroje.

V době zpracování zprávy dochází zejména k realizaci KA3 (Nastavení pravidel systému, výběrová řízení na zasmulvnění licencí pro EIZ a evaluace), která je pro Projekt klíčová. Probíhají výběrová řízení na zasmulvnění licencí pro EIZ. Tato aktivita měla dle harmonogramu být dokončena do konce roku 2017, došlo tedy k více než půlročnímu zpoždění pro EIZ pro rok 2018.

Průběžně jsou realizovány klíčové aktivity nezbytné pro běh projektu. Jedná se o KA1 (Řízení projektu), částečně pak KA2 (Vytvoření, provozování a evaluace CzechELib), ve které zatím nedochází k realizaci interní evaluace, a to dle zástupců příjemce zejména z důvodu nízké míry rozpracovanosti projektu a zacílení kapacit příjemce na dokončení nákupu EIZ. Částečně je také realizována KA4 (Administrace a správa provozu systému přístupu k EIZ a jeho evaluace), ve které dochází k zajištění přístupů a podpoře uživatelů. Zatím (k červnu 2018) však stejně jako v případě KA2 nedochází k interní evaluaci projektu. V rámci KA4 dále není realizována aktivita



monitoring využívání EIZ. Vytvoření statistického a analytického systému pro EIZ má probíhat v období 9/2018–4/2019.

Za účelem efektivního nastavení monitoringu využívání EIZ byly zástupci zapojených institucí dotazováni v rámci dotazníkového šetření na jejich preference právě v oblasti monitoringu využívání EIZ. Výstupy však budou uplatněny až v dalším období.

V rámci KA5 došlo k přípravě a vytvoření webových stránek projektu, které jsou respondenty evaluace považovány za vhodný nástroj pro informování stakeholderů, a to s ohledem na aktuální stav projektu.

Detailní informace k dotazníkovému šetření a realizaci dílčích aktivit jednotlivých KA jsou obsaženy v Příloze č. 2, respektive č. 4.

V rámci KA6 (Publikace projektu, propagace EIZ a podpora uživatelů CzechELib) je realizována publicita projektu a propagace EIZ, která je dosud zaměřena zejména na cílovou skupinu, jež je zodpovědná za nákup a správu EIZ u zúčastněných organizací. Detailní informace o propagačních aktivitách projektu jsou uvedeny v podkapitole Vyhodnocení EQ2 a v Příloze č. 4.

KA7 (Závěrečná evaluace a doporučení) je dle CCharty projektu plánována na pozdější fázi realizace projektu a tedy není předmětem hodnocení.

Projekt je řízen standardním způsobem, kompetence jsou řádně rozděleny a workflow aktivit je vhodně řízen. V době realizace evaluace projektu nebyla dostatečně obsazena pozice ředitele CzechELib (fluktuace, svěření úkolů jiným členům týmu, dočasné vedení). Úkony spojené s touto pozicí byly rozděleny mezi stávající členy týmu (včetně navýšení úvazku u projektového manažera). Tento stav však není s ohledem na vytížení členů týmu vhodný a dochází zejména k nedostatečnému zapojení CzechELib do aktivit spojených s prezentací projektu vrcholným představitelům veřejné správy a politickým reprezentantům. Pozice ředitele by měla být obsazena od začátku července 2018, na základě proběhlého výběrového řízení.

V rámci projektu je dobře uplatňován princip lessons learned, kdy jsou zkušenosti z průběhu aktivity zanášeny do vzorů a popisu postupů tak, aby došlo k eliminaci opakování stejných chyb při další iteraci procesu.

Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Odpovídá realizace klíčových aktivit a výstupů harmonogramu a aktuálním potřebám?

Realizace klíčových aktivit odpovídá aktuálním potřebám pouze částečně, kdy kontaktní osoby ze zapojených institucí v současnosti vyžadují zejména zasluznění a zpřístupnění vybraných EIZ mimo režim trial verze. Vzhledem ke zpoždění tohoto procesu jsou tak aktuální potřeby zapojených institucí plněny se zpožděním. Dochází ke zpoždění zejména KA3, kdy zpoždění akvizice EIZ v rámci projektu přináší účastníkům (organizace konzumující EIZ) nejistotu ohledně dostupnosti EIZ a v malé míře dochází dle respondentů k občasným výpadkům zajišťovaných EIZ. Zpoždění procesu výběru, nacenění a akvizice EIZ je komplikací zejména pro větší instituce, ve kterých vnitřní procesy rozhodování o akvizici EIZ zahrnují více úrovní managementu daného subjektu a ve kterých je zároveň čerpání finančních prostředků možné pouze v určité části kalendářního roku.

Další oblastí, která byla v rámci šetření částečně identifikována jako problematická, je dostupnost přesných informací o ceně EIZ a to zejména s ohledem na termíny dodávání informací v průběhu vyjednávání cen. Dle vyjádření realizátora projektu byla změna cen EIZ dána procesem vyjednávání s poskytovateli EIZ, kdy se cena měnila v závislosti na počtu členských institucí



poptávajících daný EIZ. V průběhu vyjednávání se však počet členských institucí poptávajících daný EIZ měnil a docházelo tak k průběžné změně cen EIZ. Dalším důvodem zpoždění informací o cenách EIZ poskytovaných členským institucím bylo zpoždění informací ze strany některých poskytovatelů EIZ.

Další plánované přínosy projektu pro zapojené instituce jsou dle šetření očekávány dle aktuální Charty projektu a kromě zrychlení procesu akvizice EIZ nebyl ve větší míře identifikován žádný výstup či aktivita, které by zapojeným institucím aktuálně chyběly.

V současné době ještě není možné dostatečně vyjádřit míru naplnění aktuálních potřeb uživatelů EIZ s ohledem na stav rozpracovanosti projektu a nedostatečný odstup od zajištění a reálného využívání EIZ pro rok 2018.

Existují rizika, která ohrožují realizaci projektu a dosažení vytyčených cílů?

V rámci Charty projektu byla identifikována rizika, která jsou níže vyhodnocena v tabulce z hlediska relevance, míry jejich naplnění a opatření vedoucích k jejich eliminaci.

Číslo	Název – Popis – Opatření		Vyhodnocení rizika ze strany EY
1.	Název	Časová náročnost administrace zakázek podle předpisů MŠMT v útvech MŠMT	Riziko bylo potvrzeno, Proces kontroly VZ je dlouhodobě jedním z nejčastějších důvodů prodloužení administrace na straně poskytovatele dotace. Na délku procesu kontroly VZ měla dle zástupců poskytovatele dotace vliv také kvalita předložených podkladů pro kontrolu VZ ze strany příjemce, který byl opakovaně vyzván k doplnění podkladů.
	Popis	V roce 2017 se bude realizovat řada veřejných zakázek menšího či většího charakteru, které při svém výpadku či zdržení mohou narušit harmonogram projektu a plnění jednotlivých etap.	
	Opatření	Přijetí takových výjimečných opatření na MŠMT, aby bylo možno zakázky zahájit v potřebných termínech, dokonalá připravenost zadávací dokumentace	
2.	Název	Složitost veřejných zakázek (VZ)	Viz riziko č. 1, právní dohled byl zajištěn externím dodavatelem v rámci projektu. Právní podpora umožní kvalitnější argumentaci využití JŘBU.
	Popis	S ohledem na zkušenosti z minulého programovacího období se oblast veřejných zakázek jeví jako značně komplikovaná a problematická a riziko nesprávného postupu při zadávacím řízení ze strany zadavatele je poměrně vysoké. V případě zakázek s tak specifickým předmětem plnění (u většiny EIZ existuje pouze jeden poskytovatel, a to jejich vydavatel), jako je tomu v případě tohoto projektu, je potom riziko ještě vyšší. Riziko lze významně omezit zajištěním externího právního dohledu nad celým procesem a související dokumentací.	
	Opatření	Zajištění externí služby (právní dohled) zajišťující dohled nad celým procesem, naplánování dostatečných finančních prostředků na tuto službu, dokonalá připravená zadávací dokumentace.	



Číslo	Název – Popis – Opatření		Vyhodnocení rizika ze strany EY
3.	Název	Zpoždění zahájení realizace projektu	Schválení projektu bylo dle příjemce zpožděno, což znamenalo potřebu realizovat aktivity k zajištění a zasmulvnění EIZ v roce 2018 bez dostatečných časových rezerv, což se projevilo při zpoždění projektu. V případě, že dané termíny byly nerelevantní, měl žadatel zvážit podání projektu, či provést po schválení potřebné změny harmonogramu.
	Popis	Výrazná většina licencí na přístup k EIZ sjednaných v rámci současného decentralizovaného modelu je platná pouze do konce roku 2017. Nové licence je tedy nutné zajistit již v průběhu roku 2017. V průběhu roku 2017 je tedy nutné nejen vytvořit funkční národní licenční centrum, ale také zajistit jeho prostřednictvím nové licence u poskytovatelů.	
	Opatření	Maximální možné zkrácení lhůt pro komunikaci s komunitou, intenzivní zapojení odborné skupiny. Přímé urychlené jmenování Odborné rady jejím předsedou pro první fázi projektu. Eventuální spuštění některých činností nevyžadujících explicitně náklady projektu ještě před začátkem projektu.	
4.	Název	Nenaplnění cílů projektu k datu ukončení jeho realizace	Toto riziko (přechod na OA, či jiné změny v oblasti poskytování EIZ) je stále aktuální
	Popis	Není vyloučené, že se v průběhu projektu vyskytnou nutnosti takových změn projektu, které nebudou kompatibilní s jeho schválenou verzí. Významným faktorem může být přeměna obchodního modelu u e-časopisů na Gold Open Access.	
	Opatření	Riziko je částečně eliminováno zkrácením dotovaného období z OP VVV na 3 roky (kratší časový horizont umožní flexibilněji reagovat na situaci).	
5.	Název	Udržitelnost projektu po skončení podpory z OP VVV	S ohledem na způsob tvorby státního rozpočtu je toto riziko stále aktuální. Opatřením může být větší zacílení komunikační strategie na politickou reprezentaci s cílem zajistit motivovanost alokovat minimálně pro provoz centra dostatečné zdroje.
	Popis	Existuje riziko, že MŠMT nezajistí dostatečný limit pracovníků s odpovídajícím mzdovým fondem pro část pracovníků zajišťujících provoz CzechELib.	
	Opatření	Po skončení podpory z OP VVV bude podpora i nadále poskytována přinejmenším pro provoz národního centra, případně i pro nákup EIZ z národních zdrojů.	
6.	Název	Rozhodnutí státu nenavázat podporou ze SR po skončení podpory z OP VVV	Viz riziko č. 5
	Popis	Existuje riziko, že se soustředěnému úsilí MŠMT, ČR, RVŠ a AV ČR nepodaří přesvědčit RVVI, aby počínaje rokem 2020 obnovila podporu zajišťování EIZ z rozpočtu na podporu VaVal. Pokud po skončení podpory z OP VVV nebude poskytována podpora pro nákup EIZ, hrozí masivní odchod uživatelů CzechELib.	
	Opatření	1. CzechELib poskytne materiály pro intenzivní lobbying na vládní úrovni. 2. Kvalitou svých služeb CzechELib přesvědčí, že je výhodné zůstat uživatelem i za těchto podmínek.	



Číslo	Název – Popis – Opatření		Vyhodnocení rizika ze strany EY
7.	Název	Zánik dodavatele software	Opatření k eliminaci potenciálního rizika odpovídá možnostem zadavatele. V rámci výběrových kritérií lze pak nastavit technická kritéria omezující dodavatele s dostatečným objemem zakázek a historií, u nichž existuje nižší riziko úpadku, či ukončení existence.
	Popis	Nelze vyloučit, že firma, která objednaný software vyprodukuje a bude udržovat, zanikne.	
	Opatření	Software bude povinně vytvářen jako otevřený a zdokumentovaný kód, funkcionality bude rozdělena do samostatných, na sobě nezávislých aplikací.	
8.	Název	Umístění CzechELib v NTK	Riziko nebylo potvrzeno
	Popis	V současnosti nejsou v NTK prostorové kapacity na umístění cca 20 pracovníků centra CzechELib.	
	Opatření	Situaci by zlepšila integrace Ústřední knihovny ČVUT po vzoru knihoven VŠCHT a ÚOCHB. Rekrutace významné části odborníků z pracovníků příjemce (již mají vlastní prostorovou kapacitu), event. z osob alokovaných v kampusu Dejvice (vlastní kapacita, dochozí vzdálenost na týmové meetingy). Využití telekonferenčních prostředků pro komunikaci se vzdálenějšími členy týmu.	
9.	Název	Financování nákupu EIZ na národní úrovni z prostředků státního rozpočtu nebude zajištěno, popř. bude zajištěno v omezené míře.	Viz riziko č. 5
	Popis	Existuje riziko, že v rámci státního rozpočtu nebudou v dostatečné míře alokovány prostředky na nákup EIZ.	
	Opatření	CzechELib bude MŠMT žádat, aby požádalo RVVI o obnovení podpory pořizování EIZ počínaje rokem 2020 při přípravě střednědobého výhledu rozpočtu v roce 2017. Současně požádá reprezentaci vysokých škol (ČKR, RVŠ) a předsednictvo AV ČR o podporu této žádosti.	
10.	Název	Personální zajištění licenčního centra – projektové	Aktuální situace na trhu práce zvyšuje obecně riziko nedostatečného personálního zajištění CzechELib. V červnu 2018 stále nebyla plnohodnotně obsazena pozice ředitele CzechELib. Dostatečná personální kapacita pro projekt byla dle respondentů dotazníkového šetření a členů realizačního týmu zajištěna až v druhé polovině roku 2017.
	Popis	S ohledem na nutnost specifické kvalifikace Hlavního projektového manažera a členů projektového týmu je možné, že se je nepodaří včas získat.	
	Opatření	Vytipování a kontaktování potenciálních odborných zaměstnanců započato již v 3. Q 2016. Adekvátní výše plánovaných mzdových prostředků zvýší úspěšnost náboru.	



Číslo	Název – Popis – Opatření		Vyhodnocení rizika ze strany EY
11.	Název	Personální zajištění licenčního centra – odborné	Viz riziko č. 10
	Popis	S ohledem na nutnost vysoké a specifické kvalifikace odborných zaměstnanců národního licenčního centra CzechELib je možné, že se je nepodaří získat včas a v dostatečném počtu.	
	Opatření	Vytipování a kontaktování potenciálních odborných zaměstnanců započato již v 3. Q 2016. Adekvátní výše plánovaných mzdových prostředků zvýší úspěšnost náboru.	
12.	Název	Nezajištění přechodu současných expertů, kteří mají zkušenosti s vyjednáváním licencí a cen EIZ do centrální organizace.	Viz riziko č. 10
	Popis	Existuje riziko, že experti na vyjednávání licencí a cen EIZ (zejména vedoucí konsorcií v rámci realizace programů podpory MŠMT) nebudou mít zájem o práci v rámci centrální organizace, popř. tyto experti nebudou osloveni.	
	Opatření	Vytipování a kontaktování potenciálních odborných zaměstnanců započato již v 3. Q 2016. Adekvátní výše plánovaných mzdových prostředků zvýší úspěšnost náboru.	
13.	Název	Hardware selže v průběhu projektu.	Riziku jsou přiřazena odpovídající opatření
	Popis	Nelze vyloučit selhání běžného hardware	
	Opatření	Pro spotřební hardware jsou alokovány dostatečné zdroje pro náhradu. Pro tzv. enterprise hardware je počítáno se smluvním zajištěním záruk po dobu udržitelnosti projektu.	
14.	Název	Udržitelnost a bezpečnost dat	Nebylo posuzováno
	Popis	Vzhledem k tomu, že data budou obsahovat i citlivé informace, jako jsou ceny a smluvní podmínky, je nezbytné, aby byla zajištěna jejich nezcizitelnost.	
	Opatření	Riziko je eliminováno tím, že software bude provozován v lokální instalaci, nikoliv jako SaaS.	
15.	Název	Neochota účasti uživatelů EIZ v licenčním centru CzechELib.	Riziko bylo částečně potvrzeno, a to s ohledem na výběr zdrojů, kdy některé poptávané zdroje neplnily podmínky pro zařazení do CzechELib a jejich konzumenti tak musejí tyto zdroje zajišťovat zvlášť. Jedná se o riziko, které bude relevantní i v dalších obdobích.
	Popis	Existuje riziko, že někteří potenciální účastníci budou nakupovat samostatně z prostředků vlastních rozpočtů, anebo si s ohledem na požadovanou výši spoluúčasti budou hledat jiné zdroje financování nákupu EIZ, což povede k fragmentaci portfolia EIZ.	
	Opatření	Výše prostředků podpory je magnetem pro instituce. Riziko výrazně sníženo zkrácením pilotního období – rozumně nízká míra spoluúčasti. V období financování EIZ ze SR bude záležet na výši podpory. Nabídka	



Číslo	Název – Popis – Opatření		Vyhodnocení rizika ze strany EY
		služeb CzechELib přesvědčí uživatele o výhodnosti participace v rámci projektu, v době udržitelnosti i po ní.	
16.	Název	Hardware nebude dostačovat provozu	Riziku jsou přiřazena vhodná opatření
	Popis	Hardware je navržen na vysoké vytížení, přesto při mimořádně úspěšném naplňování cílů projektu může být jeho kapacita nárazově překročena.	
	Opatření	Hardwarové řešení bude brát ohled na nárazovou vytíženost, bude pořízen dostatečně dimenzovaný HW.	
17.	Název	Zřízení paralelní instituce zaměřené na centrální nákup EIZ v ČR, decentralizace systému.	Riziko je nepravděpodobné, může být relevantní pro skončení poskytování spolufinancování na pořizování EIZ.
	Popis	Existuje riziko, že některé organizace založí paralelní spolek na nákup EIZ.	
	Opatření	Výše prostředků je magnetem pro instituce. Paralelní spolek bez podpory nemá smysl a není přitažlivý. Nabídka služeb CzechELib přesvědčí uživatele o výhodnosti participace v rámci projektu.	

Klíčovými riziky projektu, která se projevila nad rámec identifikovaných rizik v Chartě, jsou:

- Omezená motivace konzumentů EIZ (včetně členských institucí) zapojit se do CzechELib s ohledem na navýšení cen u vybraných EIZ – tento předpoklad může být dále analyzován až po samotném vysoutěžení EIZ a analýze jejich využívání. V některých případech došlo k špatnému nadefinování rozsahu zdrojů od jednoho poskytovatele ze strany členských institucí (při předchozím využívání zdroje byly využívány pouze dílčí části nabídky, v požadavcích předaných CzechELib však byl označen celý zdroj a došlo tak k výraznému navýšení rozsahu a tím i ceny). V dalších obdobích by tento problém měl být eliminován.
- Výpadky dostupnosti EIZ – tyto problematické oblasti by již neměly být pro rok 2019 relevantní, dochází však k omezení motivace vstupovat do CzechELib.
- Vnímání přepočtu závěrečné ceny akvizice EIZ pro jednotlivé organizace, kdy vzhledem ke způsobu přepočtu dochází k odlišnému přínosu pro zúčastněné organizace v závislosti na jejich typu a velikosti (viz přílohu č. 4)
- Nezohlednění velikosti organizace (počtu potenciálních uživatelů EIZ) při výběru EIZ k akvizici – v současnosti jsou pravidla nastavena tak, že výběrovým kritériem je počet organizací, které EIZ poptávají, bez přihlédnutí k počtu potenciálních uživatelů.

Výše popsané problematické oblasti mohou vyústit v nedostatečné vnímání přínosů CzechELib pro systém pořizování EIZ a omezenou ochotu stakeholderů se na projektu dále podílet / podporovat ho. Celkové vyhodnocení však v současné době není možné, s ohledem na stav projektu, respektive zpoždění KA3.



3.2. Vyhodnocení EQ2

Vyhodnocení evaluační otázky EQ2 – Do jaké míry mají vymezené cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektu CzechELib? Je prováděná publicita projektu a propagace EIZ efektivní

V rámci projektu jsou komunikační aktivity zacílené zejména na instituce, které poptávají a využívají EIZ. Zástupci těchto institucí hodnotí komunikaci veskrze pozitivně, a to zejména od druhé poloviny roku 2017, kdy již byla ve vyšší míře dostupná kapacita projektového týmu (v první polovině roku 2017 došlo k výměně garanta publicity).

Aktivity zaměřené na zástupce veřejné správy ve VaVal (kteří mohou využívat výstupy projektu, nebo mohou ovlivnit průběh projektu, či využití jeho výstupů po skončení projektu) mají spíše pasivní charakter (webové stránky, newsletter), a to s ohledem na aktuální rozpracovanost projektu a omezenou možnost této skupině prezentovat reálné výsledky projektu. Aktivní publicita projektu probíhá zejména skrze MŠMT, kdy je projekt prezentován na RVVI a v rámci Odborné rady a řídicího výboru, ve kterém jsou zastoupeny VŠ a AV ČR. Nedostatečné zaměření se na vrcholné představitele veřejné správy a politické zástupce pak vychází i z neobsazení pozice ředitele CzechELib.

Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Do jaké míry mají vymezené cílové skupiny povědomí o existenci a celkové koncepci projektu CzechELib?

Povědomí o existenci koncepce CzechELib bylo ověřováno u členských institucí poptávajících EIZ, a to s ohledem na aktuální stav projektu (viz evaluační otázka 1).

Povědomí je na velmi vysoké úrovni, a to díky potřebě spolupráce s těmito subjekty při výběru a zasmulvnění EIZ.

Komunikace mezi realizačním týmem CzechELib a zúčastněnými organizacemi poptávajícími EIZ probíhá velmi dobře. Velká většina zástupců zúčastněných organizací vyjadřuje spokojenost s komunikací ze strany realizačního týmu CzechELib a dostatečnou dostupnost informací. Dle dotazníkového šetření byly identifikovány problémy ve spolupráci v úvodní fázi projektu (roztříštěnost komunikačních kanálů, změna osob zodpovědných za komunikaci). Od druhé poloviny roku 2017 je komunikace hodnocena výhradně pozitivně. Možným zlepšením by dle respondentů bylo časnější informování zúčastněných organizací o cenách vyjednávaných EIZ, či nastavit komunikaci způsobem, která zvýší ochotu skutečně se seznámit s poskytovanými podklady.

Komunikace probíhá jak na celkové úrovni, v rámci společných setkání s institucemi poptávajícími EIZ, tak na individuální bázi při řešení konkrétních problémů jednotlivých organizací.

Spolupráce a komunikace s cílovou skupinou institucí poptávajících EIZ v rámci aktuální fáze projektu (organizace konzumující EIZ) lze hodnotit jako velmi dobrou.

Komunikace se zástupci veřejné správy v oblasti VaVal probíhá dle evaluátora doposud pasivním způsobem, kdy hlavními nástroji jsou:

- ▶ Webové stránky projektu - <https://www.CzechELib.cz/cs/>



- ▶ Příspěvky do Newsletteru OP VVV (2017 a plánované vydání v červnu 2018)
- ▶ Příspěvky do Zpravodaje projektové kanceláře (před vydáním v červnu 2018)
- ▶ Setkání s Řídícím výborem projektu
- ▶ Vystoupení před repre členských institucí, např. RVŠ
- ▶ Prezentace na akcích/konferencích, například:
 - Konference OP VVV 2018
 - INFORUM 2017
 - INFORUM 2018
 - Konference Knihovny současnosti
 - Konference Bibliotheca Academica
 - Konference Elektronické služby knihoven

Další platformou pro informování zástupců veřejné správy v oblasti VaVal je účast zástupců veřejné správy na pravidelných platformách, kde je o projektu referováno (RVVI, Rada vysokých škol atd.).

Komunikace na systémové úrovni je doposud řešena dvěma dokumenty:

- ▶ Strategie řízení komunikace
- ▶ Komunikační strategie CzechELib 2018
- ▶ Dokumenty mají spíše formální charakter a není dle nich možné komunikační aktivity skutečně řídit. Zástupci příjemce deklarovali plán komunikační strategie dále rozvinout po vyřešení úvodní fáze projektu spojené se zasmulováním EIZ, viz přílohu č. 4.

Strategie řízení komunikace (komunikační strategie) obsahuje rozlišení na MŠMT a další CS komunikace projektu. V oblasti komunikace s MŠMT plán obsahuje cíle komunikačních aktivit vůči relevantním útvarům poskytovatele dotace (Projektový dohled, Řídící výbor, ŘO OP VVV, Monitorovací výbor a vedení MŠMT).

V rámci externí komunikace obsahuje plán zatím pouze vymezení jednotlivých CS komunikačních aktivit (jedná se např. o odbornou veřejnost, správce EIZ, koncové uživatele CS atd.) Komunikační plán neobsahuje podrobnou specifikaci koncových uživatelů EIZ. Koncoví uživatelé jsou pouze zahrnuti ve skupinách „odborná veřejnost a akademická obec“ a „další potenciální uživatelé EIZ“.

Komunikační strategie obsahuje přehled nástrojů, avšak tyto nástroje nejsou dosud přiřazeny k jednotlivým externím CS projektu a dalším zainteresovaným stranám.

V oblasti komunikace doporučuje evaluátor specifikaci externích dílčích CS komunikace a vyhodnocení vhodnosti využití komunikačních nástrojů pro každou podskupinu.

Za účelem vhodného zacílení komunikace by mělo dojít ke zhodnocení komunikačních kanálů mezi jednotlivými zainteresovanými stranami (např. propagace EIZ vedením univerzit vůči studentům – koncovým uživatelům), aby bylo možné zacílit propagační a publikační aktivity projektu na identifikovaná slabá místa a dosáhnout tak synergických efektů.

Cíle komunikace pro jednotlivé externí CS a přiřazení konkrétních nástrojů k jednotlivým externím CS komunikace jsou plánovány na další fázi realizace projektu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Jakým způsobem je realizována publicita projektu a jaké má efekty, je prováděná publicita efektivní?

Publicita projektu je zajištěna spíše pasivními nástroji (webové stránky, newsletter atd.) u zainteresovaných subjektů, které nebyly doposud aktivně zapojeny do implementace projektu. Subjekty zapojené do projektu za účelem zajištění a zasmluvnění EIZ jsou dostatečně informovány o projektu, a to prostřednictvím přímého kontaktu na společných setkáních a dále individuálně při rozhovorech, či emailové korespondenci. Komunikace s uživateli EIZ je tažena zejména potřebou spolupráce při identifikaci, výběru a zasmluvnění EIZ.

Publicita projektu je zajišťována (kromě přímé komunikace) zejména prostřednictvím webových stránek projektu – <https://www.CzechELib.cz/cs/>, které obsahují dostatečné informace o vývoji projektu (s ohledem na stupeň jeho rozpracovanosti).

Projekt byl dále prezentován na konferencích/akcích viz předchozí evaluační otázku. Tento způsob komunikace považuje příjemce za klíčový nástroj komunikace.



3.3. Vyhodnocení EQ6

Vyhodnocení evaluační otázky EQ6: Je příprava a realizace vnitřních evaluací tzn. evaluací realizovaných v rámci projektu, efektivní?

Vnitřní evaluace popsané v rámci KA 2, 3 a 4 doposud neprobíhají, a to s ohledem na vývoj projektu a potřebu koncentrovat úsilí do zajištění klíčových výstupů projektu, který je zpožděn.

V projektu fungují standardní kontrolní mechanismy odpovídající charakteru organizace, které mají za cíl vyhodnocovat plnění plánu a přijímat opatření vůči případným rizikům. Jedná se tak spíše o prvky procesní evaluace projektu standardně zakomponované do řízení projektových aktivit. Za účelem zlepšení řízení projektových aktivit jsou realizačnímu týmu projektu předávány externím evaluátorem hlavní zjištění z realizovaného dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Tyto vstupy pak mohou příjemci sloužit pro změnové řízení v projektu. Identifikace problémů v rámci evaluačních šetření by měla přispět k eliminaci případných rizik implementace projektu. Zároveň by mělo dojít k podpoře identifikovaných příležitostí.

Dle vyjádření zástupců příjemce budou interní evaluace spuštěny na systémové úrovni po zasmluvnění dodávky EIZ.

Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Je metodické nastavení evaluací a rozsahu sběru vstupních dat dostatečné k vyhodnocení výsledků a dopadů podpořeného projektu?

Evaluace projektu CzechELib by měla probíhat na dvou základních úrovních:

- ▶ Interní evaluace zajišťovaná kapacitami příjemce
- ▶ Externí evaluace zadaná MŠMT

Interní evaluace v době před odevzdáním průběžné zprávy nebyly systémově prováděny, a to s ohledem na aktuální stav projektu a koncentraci kapacit do výběru a zasmluvnění EIZ. Průběh a popis externí evaluace je předmětem této zprávy.

Ve schválené Chartě projektu není interní evaluace projektu, uvedená v klíčové aktivitě 2, 3, 4 a 7, dostatečně specifikována. V časovém plánu uvedeném v Chartě je časově vymezena až závěrečná evaluace v letech 2021–2022.

Interní evaluační aktivity popsané v KA2 jsou realizovány v rámci standardního řízení projektu na úrovni sledování jednotlivých aktivit projektu, respektive plnění směrného plánu. Nad rámce standardních procesních postupů při řízení aktivit projektu není interní evaluace prováděna.

V rámci KA3 není způsob evaluace popsán v Chartě a průběh interní evaluace lze popsat obdobným způsobem jako v KA2. Hodnocení postupu projektu však bylo zohledněno v úpravě dokumentů/postupů pro výběr EIZ a jejich vysoutěžení, což odpovídá spíše procesnímu pojetí evaluačních aktivit.

V rámci KA4 bylo klíčovým úkolem interní evaluace vyhodnotit administraci a správu konsorcií konzumujících EIZ. Dalším úkolem pak bylo vyhodnotit přínosy a využívání EIZ v rámci CzechELib. S ohledem na rozpracovanost projektu však tato aktivita nebyla možná s ohledem na nedokončený proces zasmluvnění EIZ.

Závěrečná evaluace projektu s ohledem na jeho harmonogram i zaměření EQ6 není v této fázi relevantní.



Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Pracuje příjemce se zjištěními a doporučeními, které z evaluací vyplynuly?

Formální výstupy interní evaluace doposud nebyly zpracovány.

V rámci externí evaluace dochází k pravidelnému kontaktu s evaluátorem a příjemce se jeho výstupy zabývá. Zapojení příjemce do připomínkování výstupů externí evaluace umožní příjemci získat potřebnou zpětnou vazbu pro řízení projektu a jeho změny.

Vyhodnocení dílčích evaluačních otázek – Jsou evaluace v realizované podobě vnímány příjemcem jako přínosný nástroj pro řízení projektu?

S ohledem na stav interních evaluací není možné vnímání evaluačního procesu doposud vyhodnotit.



4. Závěry a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty závěry k jednotlivým evaluačním otázkám. Pro vybrané závěry jsou následně zpracována doporučení. Závěry vycházejí ze zjištění uvedených v kapitole 3.

4.1. Hlavní závěry v rámci první průběžné zprávy

Klíčovým determinantem vývoje projektu byla vyšší než plánovaná (dle Charty projektu) náročnost první fáze projektu zaměřená na identifikaci, výběr a zasmluvnění elektronických informačních zdrojů. Komplexita výběru informačních zdrojů a potřeba zavést jasně stanovená pravidla pro všechny relevantní subjekty (veřejné výzkumné instituce, vysoké školy, další výzkumné organizace, knihovny, nemocnice a další) významně prodloužila úvodní část projektu. Zasmluvnění identifikovaných EIZ prostřednictvím veřejné zakázky, respektive série veřejných zakázek v režimu jednacního řízení bez uveřejnění a zejména nalezení způsobu pro institucionální zajištění (právní forma, způsob atd.) EIZ prostřednictvím NTK významným způsobem zkomplikovalo splnění plánovaných termínů. S ohledem na omezený počet poskytovatelů však byla tato možnost vhodným řešením. Zasmluvnění zdrojů tak bylo zpožděno o minimálně půl roku (v současné době nejsou ještě všechny zdroje vysoutěženy) oproti předpokládanému dokončení zasmluvnění na konci roku 2017.

S ohledem na skutečnost, že poskytovatelé EIZ v mnoha případech nebyli schopni (jejich motivace byla v mnoha případech mohla být snížena i omezeným rozsahem nakupovaných EIZ) zajistit splnění požadavků české legislativy pro účast ve veřejné zakázce, bylo nezbytné provést podání nabídky prostřednictvím prostředníků. Navýšení počtu aktérů o prostředníky rovněž výrazným způsobem navýšilo komplexitu této fáze projektu oproti stavu, kdy by bylo komunikováno přímo s poskytovatelem EIZ (ve vybraných případech však exklusivní poskytovatelé/prostředníci postupovali efektivně a jejich spolupráce byla příjemcem hodnocena velmi pozitivně). Možnost prostřednictvím jednoho prostředníka vysoutěžít zdroje od více poskytovatelů pak naopak způsobila snížení počtu potřebných zakázek a smluvních vztahů.

Komunikační aktivity byly doposud soustředěny zejména na instituce poptávající EIZ. Komunikace a spolupráce s příjemcem je zástupci institucí hodnocena velice pozitivně, zejména pak od druhé poloviny roku 2017. Komunikační strategie je zpracována spíše formálním způsobem bez potřebného detailu a dostatečné identifikace rozdílných přístupů ke specifickým potřebám jednotlivých zainteresovaných stran a neumožňuje řízení komunikačních aktivit.

Interní evaluace doposud systémově prováděna není. Zároveň není stanoven rozsah aktivit, který by měla zahrnovat.

Projektový tým má nastaveny jasné kompetence a workflow aktivit. Dle respondentů lze postupný přechod ke standardizaci procesů a jasného vymezení kompetencí sledovat zejména od druhé poloviny roku 2017. Pozice ředitele CzechELib na plný úvazek, která je klíčová zejména pro zajištění podpory projektu u vrcholných představitelů veřejné správy a politiků, by měla být obsazena od července roku 2018, od poloviny února 2018 byly aktivity této pozice rozděleny mezi stávající členy týmu.



Zástupci projektového týmu dobře identifikují rizika projektu a lze identifikovat snahy k jejich eliminaci.

4.2. Identifikovaná rizika projektu

Následující tabulka obsahuje přehled nejvýznamnějších rizik projektu identifikovaných evaluátorem s ohledem na aktuální stav rozpracovanosti projektu.

Riziko a dopad rizika	Pravděpodobnost rizika	Závažnost dopadu	Typ rizika
Zpochybnění oprávněnosti využití institutu jednacího řízení bez uveřejnění kontrolními/auditními subjekty.	Nízká	Vysoká	Externí
Nedostatečné využití benefitu přenesení administrativní náročnosti zasmluvnění EIZ na Národní technickou knihovnu z důvodu potřeby zajistit EIZ, které nebyly zařazeny do projektu interními kapacitami.	Vysoká	Střední	Interní
Zvýšení nákladů na pořízení EIZ u vybraných typů institucí a tím omezená ochota se do projektu nadále zapojovat.	Střední	Střední	Interní
Zasmluvnění méně výhodných podmínek pro získání EIZ a dalších služeb než před vznikem CzechELib a omezená ochota institucí se do projektu dále zapojovat.	Střední	Střední	Interní



4.3. Doporučení

S ohledem na učiněná zjištění a závěry jsou níže shrnuta zásadní doporučení pro další postup projektu.

Vytvoření detailní komunikační strategie projektu

Na základě zjištění uvedených u evaluační otázky č. 2 doporučujeme zpracovat detailní komunikační strategii pro zbytek roku 2018 a zejména pro rok 2019. Komunikační strategie musí být zaměřena nejen na uživatele výstupů projektu (cílové skupiny), ale zároveň i na významné aktéry, kteří ovlivňují další vývoj (a podporu) získávání EIZ – další zainteresované subjekty. Významnou skupinou musí být vrcholní představitelé veřejné správy a politici (ministři, náměstci jednotlivých relevantních resortů atd.) s cílem zajistit udržitelnost projektových výstupů i po skončení financování projektu. Komunikační strategie by měla být rozpracována do následujících oblastí:

- ▶ Identifikace stakeholderů
- ▶ Popis vztahu stakeholderů k projektu
- ▶ Popis potřeb stakeholderů s ohledem na využívané komunikační nástroje
- ▶ Popis aktivit, které budou na stakeholdery zaměřeny
- ▶ Popis cílů, kterých má být komunikačními aktivitami dosaženo.

Komunikační strategii by měl rozpracovat člen projektového týmu zodpovědný za komunikaci v projektu ve spolupráci s celým projektovým týmem. Nedostatečné nastavení komunikačních aktivit může vést k nedostatečné zpětné vazbě od klíčových stakeholderů, nižší spokojenosti uživatelů výstupů a dalších stakeholderů s realizací projektu a omezené ochotě zajistit prostředky na udržitelnost dosažených výstupů a výsledků.

Nastavení interního evaluačního procesu a jeho využití při řízení projektu

Na základě zjištění uvedených ve vyhodnocení evaluační otázky č. 6 evaluátor doporučuje zpracovat detailní plán interní evaluace, který bude obsahovat minimálně následující informace:

- ▶ Rozsah evaluovaných oblastí
- ▶ Přístup k evaluaci jednotlivých oblastí
- ▶ Harmonogram evaluačních aktivit
- ▶ Způsob sdílení/komunikace výstupů evaluace a zohlednění jejich závěrů
- ▶ Stanovení odpovědnosti za jednotlivé evaluační aktivity.

Doporučujeme zaměřit interní evaluační aktivity především na identifikaci změny dosažené zavedením CzechELib pro jednotlivé zainteresované strany. Evidence přínosů může být využita pro potřeby komunikační strategie a obhajoby účelnosti a efektivity projektu. V případě negativních dopadů (zhoršení původních podmínek) je třeba tyto řádně vyhodnotit a realizovat případná nápravná opatření. V rámci interní evaluace tak doporučujeme stanovit základní set objektivních indikátorů pro oblasti, u nichž lze předpokládat pozitivní, či negativní dopad (stávající soustava indikátorů není pro tyto potřeby dostatečná), například:

- ▶ Náklady na konkrétní EIZ (snížení/zvýšení celkové jednotkové ceny za EIZ)



- ▶ Omezení duplicit (počet odstraněných duplicit)
- ▶ Snížení administrativní náročnosti EIZ (počet FTE).

Rozpracování přístupu k interní evaluaci by měl zpracovat hlavní projektový manažer, případně ředitel CEL. Nedostatečná interní evaluace může vést k nedosažení stanovených cílů, respektive k nedostatečné reflexi vývoje aktivit, požadavků cílových skupin a externího prostředí do řízení projektu.

Zpracování dostatečné podkladové dokumentace pro potřeby kontrolních/auditních subjektů popisujících důvody využití jednacího řízení bez uveřejnění

Na základě zjištění uvedených v evaluační otázce č. 1 doporučujeme zpracovat detailní popis/zdůvodnění využití jednacího řízení bez uveřejnění, aby tento podklad sloužil pro potřeby následných kontrol a auditů (zejména v případě, kdy dojde ke změně realizačního týmu a detailní znalost procesu již nebude v organizaci dostupná).

Podklady by měl zpracovat hlavní projektový manažer ve spolupráci s externím dodavatelem právních služeb. Nedostatečné zdůvodnění může vést v budoucnu k vyšší náročnosti kontrol a případně až ke vzniku nesrovnalostí.



5. Seznam použitých zdrojů

Ke zpracování 1. Průběžné zprávy byly využity tyto zdroje informací:

1. Metodické podklady v oblasti ESIF / evaluací:
 - ▶ Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání,
 - ▶ Evaluační plán Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání,
 - ▶ Metodické dokumenty MMR-NOK jednotného metodického prostředí pro programové období 2014–2020.
2. Podklady k projektu
 - ▶ Projektová žádost,
 - ▶ Charta projektu (verze platná k 27. 9. 2017),
 - ▶ Strategie řízení komunikace,
 - ▶ Komunikační strategie CzechELib 2018,
 - ▶ Dokumenty vztahující se k řízení projektu PID Strategie řízení rizik, registr rizik 2017 a 2018, Směrný plán 1. a 2. etapa, Plán etap)
 - ▶ Propagační materiály vytvořené v rámci CzechELib (leták konference INFORUM, Newsletter OP VVV, prezentace CzechELib na konferencích/akcích),
 - ▶ Zadávací dokumentace jednotlivých JŘBU,
 - ▶ Metodický dokument „Příprava a řízení Individuálních projektů systémových v rámci implementace Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání“.
3. Dotazníkové šetření mezi institucemi zapojenými do projektu CzechELib
4. Řízené rozhovory se zástupci institucí zapojených do projektu CzechELib
5. Úvodní schůzka se Zadavatelem a zástupcem příjemce
6. Rozhovor s hlavním projektovým manažerem projektu
7. Schůzka s projektovým týmem CzechELib k výsledkům šetření.

6. Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – technická zpráva

Příloha č. 2 – vzor dotazníku (CAWI)

Příloha č. 3 – anonymizované výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 4 – scénář rozhovoru a anonymizované přepisy

Příloha č. 5 – popis postupu činností projektu

Příloha č. 6 – grafický přehled výstupů evaluace

Příloha č. 1 – technická zpráva

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení spolupráce mezi zástupci zúčastněných organizací a realizačním týmem Projektu a zjištění výchozího stavu (baseline) očekávání a postojů respondentů vůči Projektu a jeho plánovaným / potenciálním aktivitám. Vedlejším cílem bylo zjistit informace o faktorech ovlivňujících dostupnost EIZ u zapojených institucí. Obsah dotazníkového šetření byl diskutován se Zadavatelem evaluace, tak i s realizačním týmem projektu CzechELib.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) s využitím interního nástroje realizátora evaluace eSurvey. Šetření proběhlo v termínu 10. - 27. dubna 2018.

Realizátor evaluace obdržel ze strany projektu CzechELib kontakty na 176 osob z členských institucí projektu CzechELib. Dotazníkové šetření bylo spuštěno 10. dubna 2018, následně byly dvakrát zaslány připomínky s žádostí o vyplnění dotazníku.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 176 osob. Alespoň částečně dotazník vyplnilo 144 osob (82 %), celý dotazník dokončilo 98 respondentů (56 %).

Graf 1 Vyplnění dotazníkového šetření



V rámci dotazníkového šetření byly zastoupeny všechny typy institucí, které jsou členskými organizacemi Projektu. Konkrétně respondenti pracovali v následujících typech organizací (v případě této otázky bylo možné vybrat více odpovědí, z toho důvodu neodpovídají četnosti grafu 1). V případě odpovědi „Jiné“ se jednalo o zástupce muzea, Úřad vlády ČR, či Grantovou agenturu ČR.

Graf 2 Počty respondentů dle typu organizace



V rámci šetření bylo dále zjišťováno, jakou roli respondent v členské instituci zastává. Nejčastěji se jednalo o osoby zodpovědné za správu / nákup EIZ, případně osoby, které se podílejí na nákupu EIZ. Stejně jako v předchozím případě byla v případě této otázky možnost vybrat více odpovědí. V případě odpovědi „Jiná“ se v jednom případě jednalo o kontaktní osobu, ostatní respondenti svou roli v organizaci nerozvedli.

Graf 3 Role respondenta ve vztahu k EIZ v organizaci



Spolupráce s realizačním týmem CzechELib byla v otevřené otázce hodnocena zejména pozitivně (90 odpovědí), negativní hodnocení se objevilo pouze v 8 případech. Část respondentů uváděla zpoždění realizace harmonogramu oproti plánu (25 odpovědí).

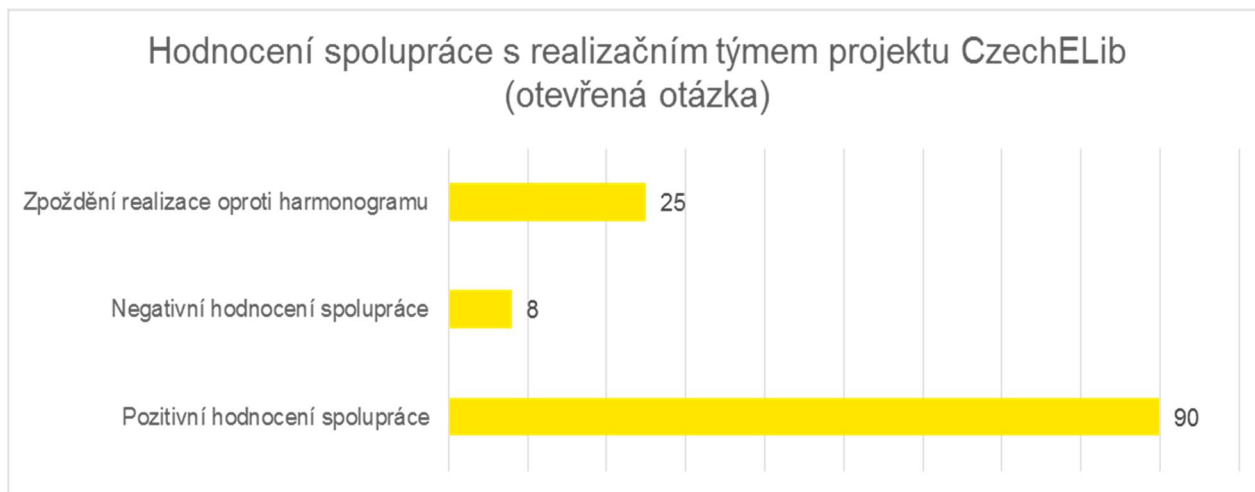
Až na výjimky bylo pozitivní hodnocení spolupráce velmi stručné (dobrá komunikace / komunikace v pořádku / bezproblémová komunikace). Pozitivně byla hodnocena rychlost (reakční doba emailové komunikace) a ochota poskytovat informace. Pozitivně byla hodnocena také práce s připomínkami ze strany zapojených institucí (jsou zohledňovány).

V rámci negativního hodnocení spolupráce byly vícekrát zmiňovány dlouhé a nejasné emaily zasílané ze strany realizátora Projektu. Samostatným tématem bylo zpoždění termínů, které

bylo respondenty často uváděno v odpovědi na otevřenou otázku. Zpoždování termínů bylo obsaženo téměř ve všech odpovědích, které hodnotily spolupráci celkově negativně. Téma zpoždování termínů se však objevovalo často i v těch odpovědích, které souhrnně hodnotily spolupráci jako pozitivní (např. spolupráce probíhala výborně, ale docházelo ke zpoždování termínů).

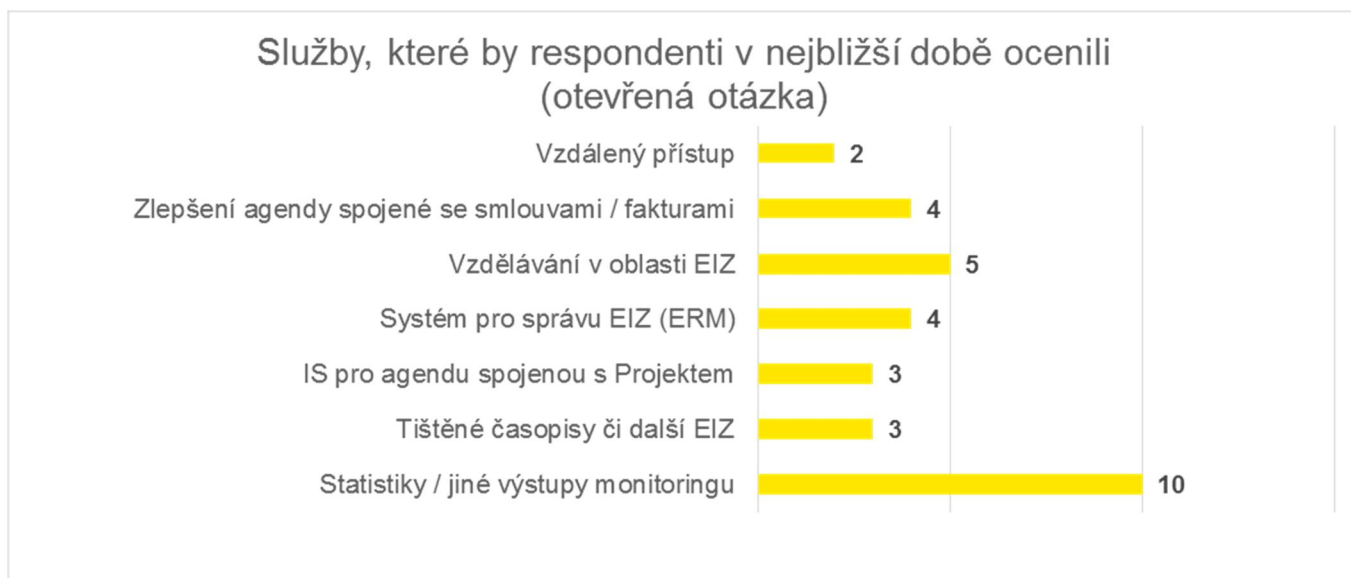
Otevřené odpovědi jsou k dispozici v anonymizovaných výsledcích dotazníkového šetření.

Graf 4 Hodnocení spolupráce s RT Projektu



Přestože se nejednalo o témata související s 1. PZ, od respondentů jsme zjišťovali služby, které by v rámci Projektu v nejbližší době ocenili. Jednalo se o otevřenou otázku a odpovědi tak byly nakódovány do sedmi nejčastějších témat. Nejčastěji respondenti uváděli statistiky (10 případů), další služby byly uváděny pouze v malém množství případů (2–5×). Mezi odpověďmi jsou obsaženy zejména služby, které jsou v rámci Projektu plánovány (viz Charta projektu).

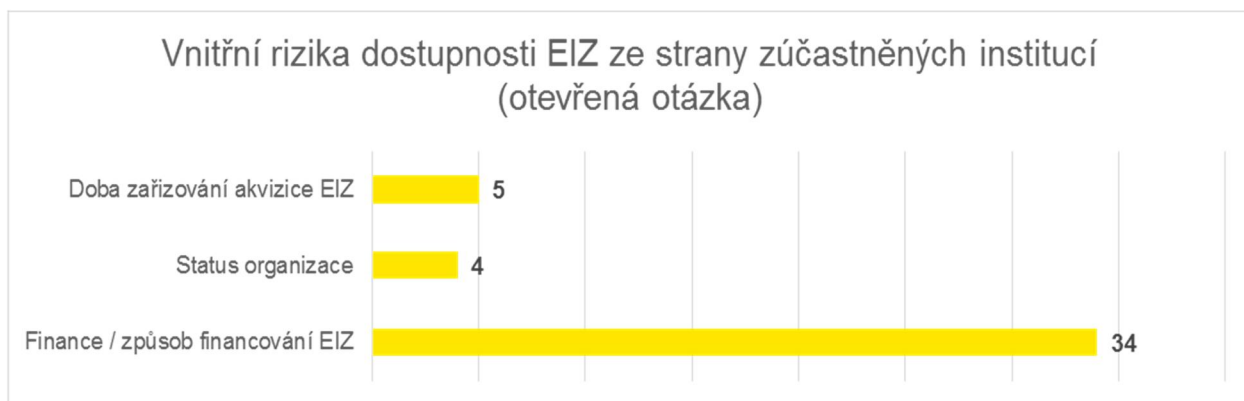
Graf 5 Služby poskytované v rámci Projektu preferované respondenty



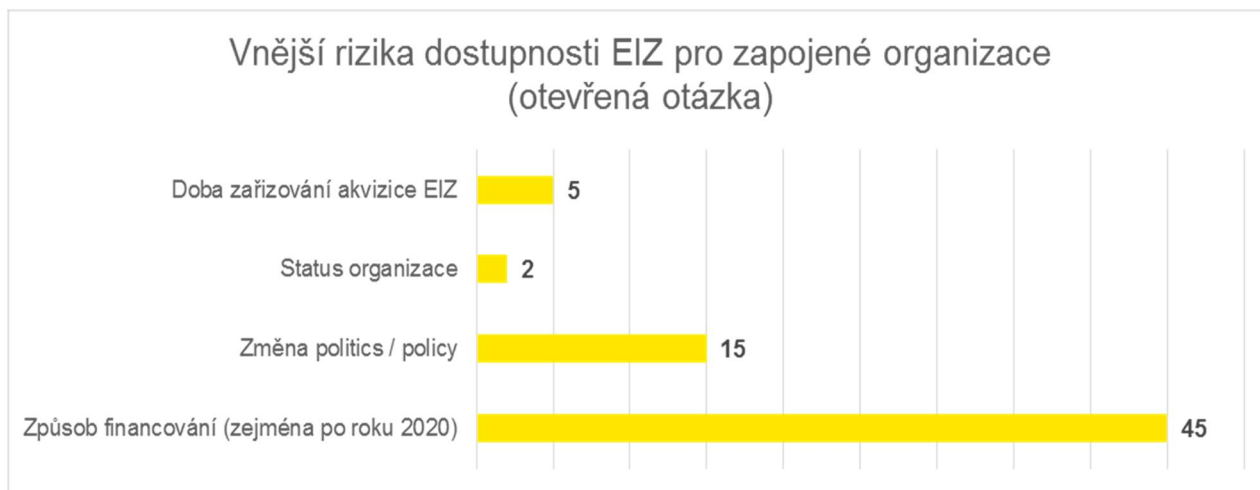
Respondentů jsme se ve dvou otevřených otázkách ptali také na vnitřní a vnější rizika, která mohou ohrozit dostupnost EIZ pro jejich organizaci. V případě obou otázek však byly uváděny podobné odpovědi, kdy největším rizikem jsou prostředky na EIZ / financování EIZ (v obou případech cca 70–80 %), které následuje dlouhá doba, po kterou je řešena akvizice EIZ a statut

organizace. V případě vnějších rizik respondenti poměrně často (15×) uvedli jako riziko politickou změnu.

Graf 6 Vnitřní rizika na straně institucí



Graf 7 Vnější rizika



Všechny další odpovědi z dotazníkového šetření jsou obsaženy v příloze průběžné zprávy, kde jsou uvedeny anonymizované výsledky dotazníkového šetření.