

## Oblast Projektové řízení

# PŘÍRUČKA BEST PRACTICE



projekt

**Spolupráce krajů na rozvoji  
zaměstnanců**

**CZ/FMP.01/0002**

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií,  
z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného  
Regionem Bílé Karpaty.

## ÚVOD

Příručka best practice vychází ze vzdělávacích workshopů realizovaných v rámci projektu „Spolupráce krajů na rozvoji zaměstnanců“. Příručka obsahuje odborné poznatky a informace vyplývající z obsahu workshopů, diskusí a rozhovorů mezi účastníky. Především je však přehledem dobré praxe, který bude sloužit jako vodítko pro implementaci žádoucích změn v organizacích.

Příručka best practice je určena všem organizacím zřizovaným oběma partnerskými kraji.

V oblasti Projektového řízení byly realizovány vzdělávací workshopy na témata:

- Mimorozpočtové zdroje (PPP projekty, dotace): realizace 05/2010, 06/2010
- Projektové řízení: realizace 11/2010, 01/2011

Workshopy byly navrženy tak, aby si účastníci mohli co nejvíce vyměňovat zkušenosti s danou tematikou, vést o tématech diskusi, pracovat ve skupinách na řešení případových studií. To vše bylo doplněno odborným pohledem lektora, který zde vystupoval v roli moderátora a facilitátora řízených diskusí.

## I. MIMOROZPOČTOVÉ ZDROJE - PPP projekty

### A. TEORETICKÝ RÁMEC

**PPP - Public Private Partnership** je partnerství veřejného a soukromého sektoru za účelem realizace projektů pro veřejnou sféru. Veřejný sektor tak oproti tradiční metodě zpracování projektů využívá výhod soukromého sektoru, jeho schopností a zdrojů.

V praxi to obvykle znamená, že určitou veřejnou investici nebo službu nebuduje, neposkytuje nebo neprovozuje přímo veřejný sektor, ale soukromý sektor (soukromá společnost nebo skupina společností). Po smluvené době poté přejde provozovaný projekt do rukou veřejného sektoru. Veřejný sektor tak vystupuje v PPP projektech především jako manažer a kontrolor soukromých dodavatelů.

#### *Projekty obecně*

Z hlediska důvodu pro realizaci lze všechny projekty obecně rozdělit do dvou kategorií:

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oblasti, ve kterých standardně zajišťuje služby veřejný sektor – je to od něj očekáváno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oblasti, ve kterých služby standardně veřejný sektor nezajišťuje</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Doprava a infrastruktura</li><li>▪ Zdravotnictví a sociální služby</li><li>▪ Vzdělávání</li><li>▪ Odpadové hospodářství</li><li>▪ Vodní hospodářství</li><li>▪ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Administrativa a provoz budov ve vlastnictví veřejného sektoru</li><li>▪ Průmyslové zóny</li><li>▪ ...</li></ul>

Zajímavé jsou pro veřejný sektor zejména ty projekty, u kterých lze budoucí cash-flow naplnit jinými než vlastními zdroji financování.

#### *Priority a cíle rozvoje*

Veřejný sektor často nemá finanční prostředky na pokrytí všech investičních akcí. Proto je vhodné sestavit strategický plán a jednotlivým akcím přiřadit priority. V úvahu je nutno brát několik faktorů:

- Strategický plán rozvoje
- Životnost a stav stávajících zařízení
- Národní strategické rozvojové plány a rozvojové plány vyšších územně samosprávných celků
- Subjektivní faktory (předvolební sliby, aktuální poptávku občanů...)

Přiřazení těchto priorit by mělo probíhat za pomoci kvalitativního (nefinančního) hodnocení.

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Na základě výstupů z tohoto rozdělení je nutné se zamyslet nad samotnou finanční proveditelností jednotlivých akcí.

Tedy položit si otázky:

- Máme na to?
- Budeme na to mít?

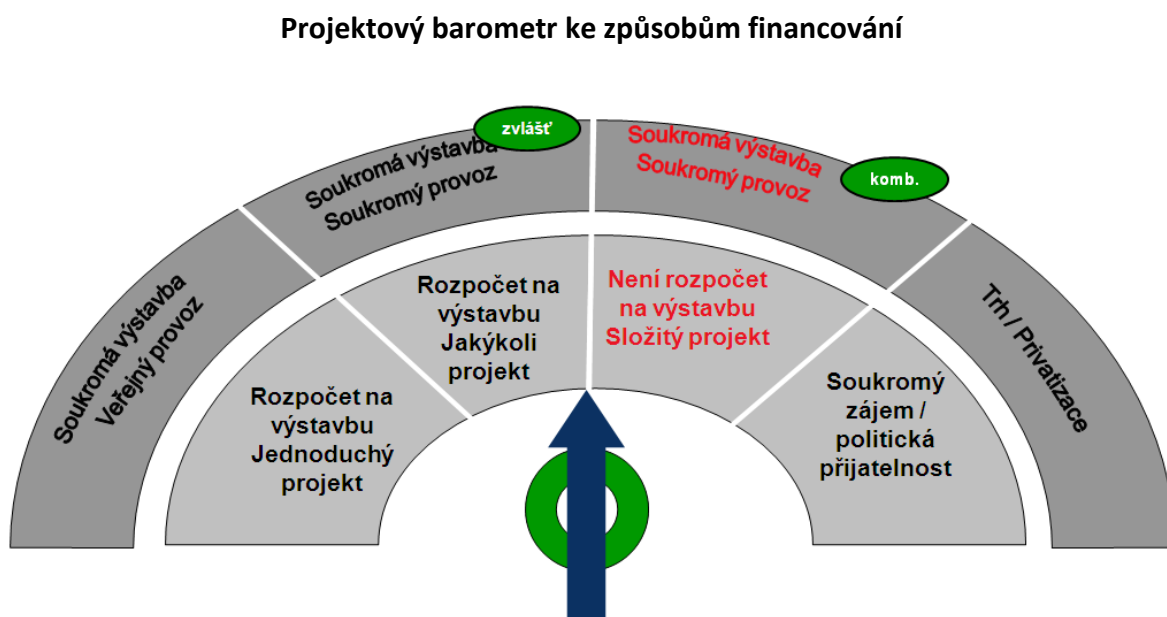
### Financování projektů

Způsobů financování projektů je více. Při posuzování vhodnosti konkrétního z nich by měly být zváženy jejich výhody a nevýhody, a zároveň rizika z nich vyplývající.

Jedná se především o následující způsoby:

- Rozpočtové financování (z rozpočtu organizace)
- Dotace - národní, EU
- Obligace – financování za pomoci emise dluhopisů
- Úvěr – financování za pomoci standardních úvěrových nástrojů
- PPP – využití modelu partnerství veřejného a soukromého sektoru
- Nájem/ leasing/ prodej – soukromý partner pořídí službu a veřejný sektor za ni zaplatí

Jednotlivé způsoby lze mezi sebou kombinovat.



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

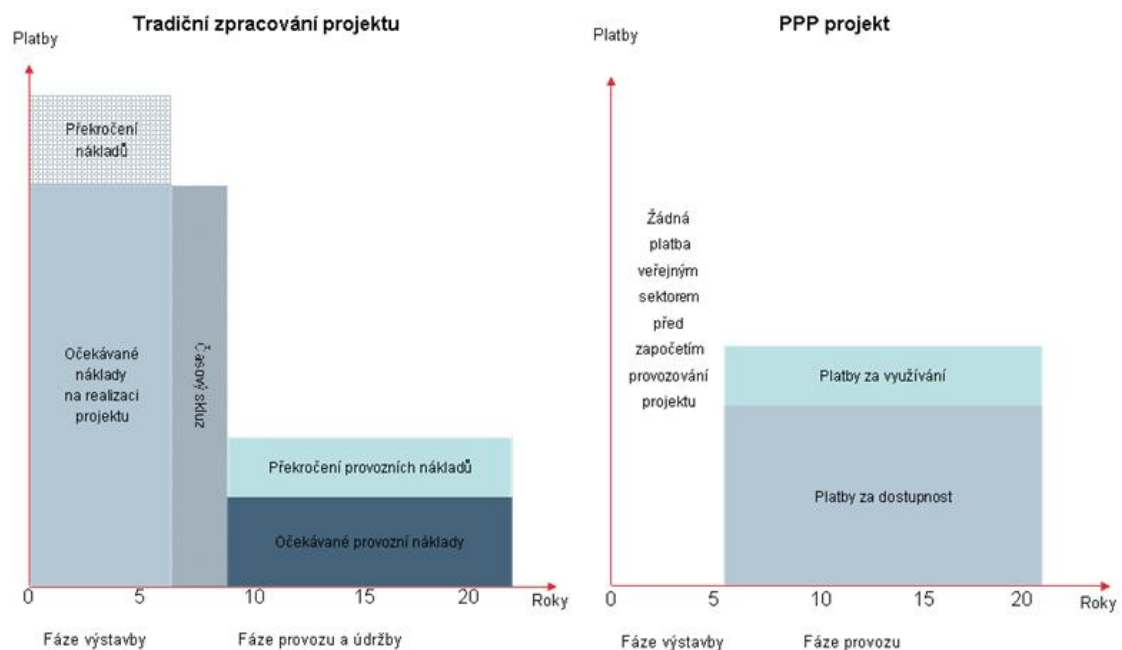
### PPP projekty - důvody pro zvolení této formy financování

- PPP optimalizuje řízení rizik – rizika jsou alokována (přenesena) na sektor, který je nejlépe způsobilý k jejich ošetření
- Soukromý sektor nabízí:
  - Efektivní realizaci projektu
  - Finanční zdroje k investicím
  - Odpovědnost za realizaci a provoz projektu
- Veřejný sektor nabízí:
  - Legislativní zajištění projektu
  - Koordinaci projektu
  - Finanční zdroje k úhradě investic

### Srovnání PPP projektu a projektu realizovaného tradičním způsobem

Projekty realizované tradičním způsobem mají obvykle časový skluz a dochází během nich k překročení plánovaného rozpočtu.

Při realizaci PPP projektů k těmto nežádoucím jevům dochází s menší frekvencí.



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

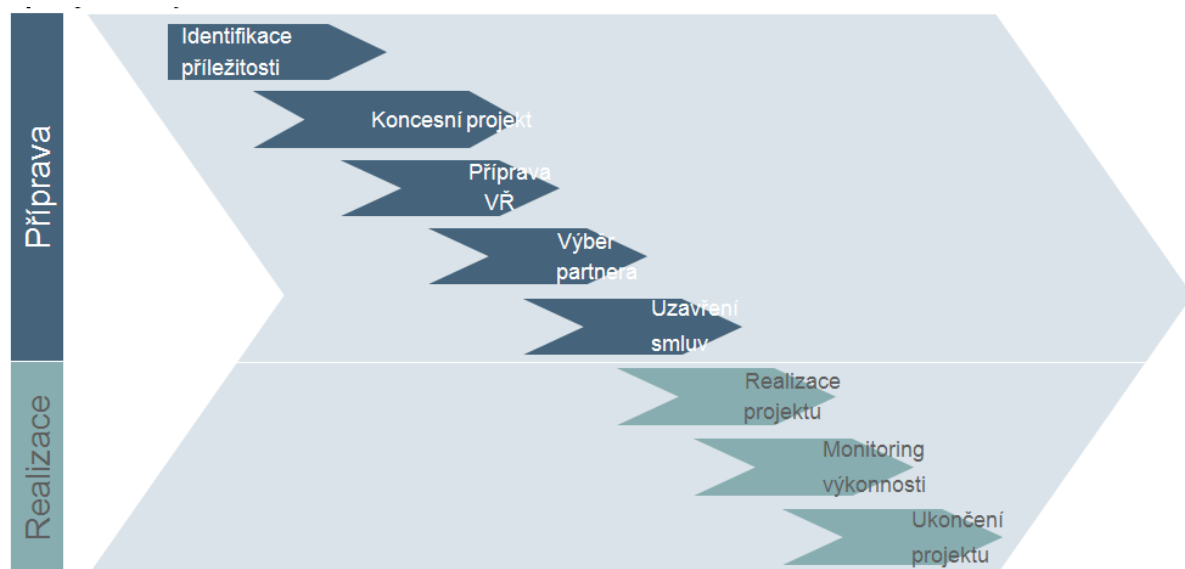
## Veřejné investování – legislativní pohled

- Zákon č. 137/ 2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 139/ 2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), ve znění pozdějších předpisů



## Průběh PPP projektu

PPP projekty jsou standardně zpracovávány v rámci následujících projektových fází:



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## 1. fáze – Identifikace příležitosti

### ▪ Cílem této fáze je:

- Identifikovat příležitosti, při kterých může veřejný sektor využít potenciálu soukromého sektoru
- Definovat potřeby, které lze řešit realizací PPP
- Určit současné a budoucí požadavky a stanovit, pro které z nich je PPP skutečně vhodné
- Sestavit projektový tým na straně veřejného sektoru

### ▪ Výstupy:

- Vymezení požadovaných služeb
- Stručná charakteristika uvažovaného projektu
- Projektový tým na straně veřejného sektoru

## 2. fáze – Koncesní projekt (studie proveditelnosti) – výběr nejvhodnější varianty

### ▪ Cílem této fáze je:

- Navrhnout možnosti realizace projektu – úrovně řešení
- Zjistit zájem možných partnerů ze soukromého sektoru o případnou realizaci projektu za určitých podmínek
- Zjistit možnosti financování
- Srovnat varianty realizace klasickou formou navýšenou o rizika a formou PPP, ověřit Value for Money (Hodnotu za peníze)

### ▪ Výstupy:

- Koncesní projekt

### 3. fáze – příprava výběrového řízení

#### ▪ Cílem této fáze je:

- Zjistit zájem možných partnerů ze soukromého sektoru o případnou realizaci projektu za určitých podmínek
- Prokonzultovat tento návrh se zainteresovanými stranami ze soukromého sektoru
- Připravit výběrové řízení včetně zadávací či koncesní dokumentace

#### ▪ Výstupy:

- Zadávací či koncesní dokumentace a související dokumenty

### 4. fáze – výběr soukromého partnera

#### ▪ Cílem této fáze je:

- Výběrové řízení standardně probíhá v následujících bodech:
  - Diskuse s účastníky z užšího výběru nad jednotlivými problémy spojené s projektem:
    - Poskytované služby
    - Termíny
    - Náklady
    - Alokace rizik
  - Hodnocení jednotlivých firem zúčastněných ve výběrovém řízení
  - Výběr partnera, jehož nabídka přináší nejvyšší hodnotu za peníze

#### ▪ Výstupy:

- Seznam možných partnerů ze soukromého sektoru (long-list)
- Užší výběr možných partnerů ze soukromého sektoru (short-list)
- Vyjednávání s společnostmi z užšího výběru o podmínkách realizace projektu
- Hodnocení zúčastněných společností
- Nejvhodnější partner ze soukromého sektoru pro realizaci PPP



## 5. fáze – Uzavření smluv

### ▪ Cílem této fáze je:

- Podepsat koncesní smlouvu přesně definující relevantní podmínky spolupráce mezi veřejným sektorem a vybraným partnerem ze soukromého sektoru

### ▪ Výstupy:

- Podepsaná koncesní smlouva
- Pozor: související smlouvy včetně smluv o subdodávce a finanční dokumentace

## 6. fáze – Realizace projektu

### ▪ Cílem této fáze je:

- Implementovat projekt na základě smluvních podmínek
- Pro fungování PPP projektu je nutné na obou stranách dodržet následující závazky
- Na straně veřejného sektoru:
  - Objem a včasnost plateb za dodávanou službu
- Na straně soukromého partnera:
  - Termíny dodávek služeb
  - Objem a kvalitu požadovaných služeb

### ▪ Výstupy:

- Fungující PPP projekt

## 7. fáze – Monitoring výkonnosti

### ▪ Cílem této fáze je:

- Zabezpečit efektivní fungování PPP po celou dobu stanovenou ve smlouvě
- Operativně přijímat kroky vedoucí k odstranění případných nedostatků
- Nejdůležitější oblasti monitoringu jsou:
  - Monitoring plnění ze strany soukromého partnera a řízení rizik projektu
  - Objem a kvalita poskytovaných služeb
  - Dodržování harmonogramu a rozpočtu projektu
  - Využívání služeb ze strany veřejného sektoru případně veřejnosti

### ▪ Výstupy:

- Pravidelný reporting ze strany soukromého partnera
- Návrhy nápravných opatření

## 8. fáze – Ukončení projektu

### ▪ Cílem této fáze je:

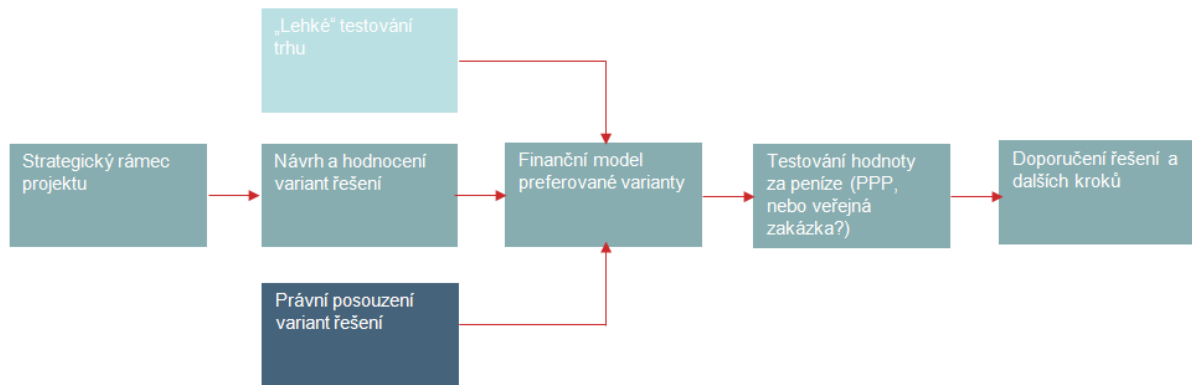
- Celkově zhodnotit výsledky implementace projektu
- Doporučit další postup
- Normalizovat zkušenosti získané během implementace projektu

### ▪ Výstupy:

- Závěrečná zpráva o projektu
- Specifikace dalšího postupu

## 9. fáze – Koncesní projekt (studie proveditelnosti)

Hlavním cílem koncesního projektu je doporučit vhodný způsob realizace projektu. Koncesní projekt bývá řešen v následujících krocích:



### Strategický rámec projektu

definování hlavních kritérií, která projekt ovlivňují a zvážení strategické vhodnosti projektu zejména s ohledem na:

- současnou situaci v odvětví
- trendy
- dotčené skupiny
- politickou situaci

### Návrh a hodnocení variant řešení

Projektový tým navrhne varianty řešení projektu s ohledem na možnosti výstavby, provozu apod.

Na základě kritérií stanovených ve strategickém rámci projektu jsou jednotlivé varianty zhodnoceny a je vybrána ta, která dosáhne nejlepšího hodnocení.

### „Lehké“ testování trhu

Může být provedeno pro získání pohledu soukromého sektoru na posuzovaný projekt. Účastní se ho např:

- banky a potenciální partneři
- provozovatelé a stavební firmy

Výsledkem jsou relevantní podkladová data pro sestavení

finančního modelu:

- preferovaná délka projektu/ úvěru
- náklady na financování
- očekávaná výnosnost vloženého kapitálu
- předpokládané úspory spojené s provozem soukromým partnerem.

Z testování trhu vyplývá, zda jsou relevantní subjekty připraveny se daného projektu účastnit.

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

### Finanční model preferované varianty

Finanční model je excelový model, který pro každý rok životnosti projektu (např. 25 + 2) modeluje náklady, výnosy, rizika projektu. Veškeré hodnoty jsou modelovány v dvou variantách PPP a tradiční veřejné zakázce. Sumy nominálních a reálných hodnot nákladů a výnosů obou variant jsou porovnány, aby byla prokázána úspora v případě realizace variantou PPP (Value for Money).

### Testování hodnoty za peníze (PPP, nebo veřejná zakázka?)

Tzv. „Hodnota za peníze“ (Value for Money) je optimální kombinace celoživotních nákladů projektu a kvality, přičemž takový projekt nemusí být vždy nejlevnější, ale vždy ekonomicky nejvýhodnější. Výrazný vliv na hodnotu za peníze mají zejména rizika, která jsou v rámci PPP projektu přenesena na soukromý sektor.

### *Právní vstupy do koncesního projektu*

Otázky související s poskytováním služeb a prováděním díla

Otázky související s nakládáním s majetkem

- Řešení vlastnických otázek
- Identifikace nemovitostí
- Revize nabývacích titulů
- Omezení právy třetích osob (věcná břemena, nájemní vztahy)
- Soudní či správní řízení týkající se předmětných nemovitostí
- Právní omezení v oblasti územního plánování a stavebního řízení
- Posouzení vlivu případného úpadku soukromého partnera

Nástin časového harmonogramu včetně výběrového řízení

Otázky právních dopadů při ukončení koncesní smlouvy

Otázka veřejné podpory

### *Druhy výběrových řízení pro PPP projekty*

Otevřené řízení dle § 27 ZVZ

Užší řízení dle §28 ZVZ

Jednací řízení s uveřejněním dle ZVZ

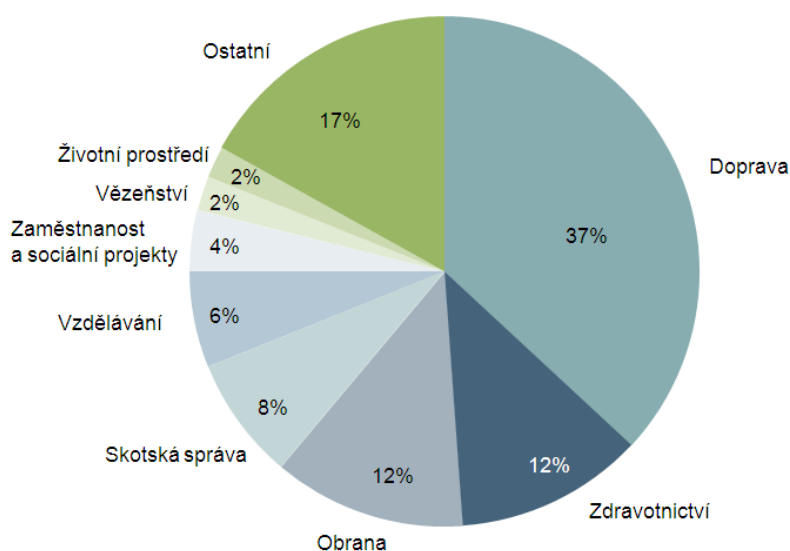
Soutěžní dialog dle § 35 ZVZ

Koncesní řízení dle §4 a násl. KZ

## Vývoj PPP na mezinárodním trhu

Stát	Nejvíce rozvinutá oblast PPP	Stát	Nejvíce rozvinutá oblast PPP
Finsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Silniční koncese (stínové mýtné)</li> <li>▪ Školství a vzdělávání</li> </ul>	Portugalsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Letiště</li> <li>▪ Silniční koncese (stínové mýtné)</li> </ul>
Francie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dálniční koncese (mýtné)</li> <li>▪ Vodohospodářské koncese</li> </ul>	Španělsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dálniční koncese (mýtné)</li> <li>▪ Lokální silniční koncese (stínové mýtné)</li> </ul>
Řecko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koncese silnic (mýtné)</li> <li>▪ Veřejná hromadná doprava</li> </ul>	Japonsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zdravotnictví</li> <li>▪ Ubytovací zařízení</li> <li>▪ IT</li> <li>▪ Doprava na lokální úrovni</li> </ul>
Irsko	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doprava</li> <li>▪ Vzdělávání</li> <li>▪ Vodohospodářství</li> <li>▪ Nakládání s odpady</li> </ul>	Austrálie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Silnice (Melbourne)</li> <li>▪ Nemocnice (Victoria &amp; NSW)</li> <li>▪ Vězeňství (Victoria &amp; W. Australia)</li> </ul>
Itálie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nemocnice</li> <li>▪ Doprava</li> <li>▪ Nakládání s odpady</li> </ul>	Jihoafrická republika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vězeňství</li> <li>▪ Vodohospodářství</li> <li>▪ Zdravotnictví</li> <li>▪ Vzdělávání</li> </ul>
Nizozemí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vodohospodářství</li> <li>▪ Železniční rychlodráhy</li> </ul>		

## Realizace PPP projektů ve Velké Británii, kde je PPP nejvíce rozvinuto (rozdělení podle oblastí)



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## B. BEST PRACTICE Z DISKUSÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

V průběhu vzdělávacího workshopu účastníci zaujatě naslouchali pro většinu z nich novému způsobu realizace projektů. Doptávali se lektorů na informace, ověřovali si správnost jejich pochopení a uvažovali nad aplikovatelností do podmínek jejich organizací.

Účastníci obou krajů byli v průběhu vzdělávacích workshopů zapojováni do společných diskusí a brainstormingů a vyměnili si informace a zkušenosti, které mohou být pro ostatní kolegy inspirující a nápomocné.



### *Oblast školství*

- mnohé školy nemají problém v tom, že by chtěli stavět nové budovy, spíše mají málo dětí, takže mají problém opačný – nevyužité prostory,
- pokud škola sídlí v historické budově, je často velký problém s úklidem a také s vysokými náklady na provoz,
- 1 škola není schopna PPP projekt zabezpečit (finančně ani kapacitně), ideální by bylo spojení několika podobných zařízení (např. všechny ZUŠ) a pak by to bylo výhodné,

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- 2 uklízečky, které jsou zaměstnány v 1 škole, jsou schopny uklidit i 5 škol, takže v případě spojení několika zařízení v rámci PPP projektu by školy ušetřily mzdové náklady,
- také bychom mohli prostřednictvím PPP projektu postavit multifunkční hřiště, kde by byl prostor pro všechny možné sporty i například kolečkové brusle apod. Provoz by zajišťoval partner v rámci PPP

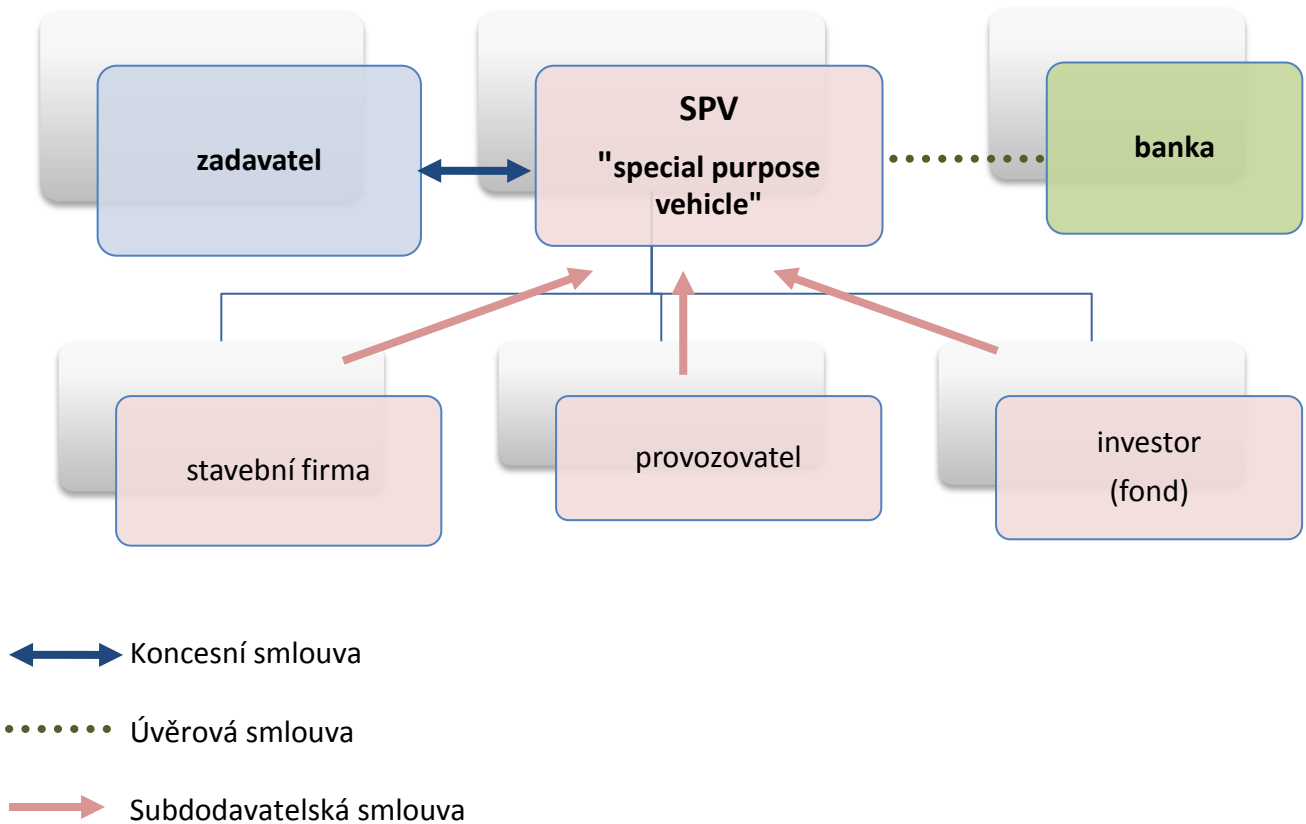
### *Oblast zdravotnictví*

- V Trenčiankem samosprávném kraji by PPP projektem mohl být zajištěn „urgentní příjem v nemocnicích“; to je v problém, slabá stránka – bývá chaos a určitě by vše šlo řešit efektivněji. Formou PPP by šlo externě řešit veškerou logistiku – přesun pacientů, organizace příjmu,
- 
- v dětském centru a obecně jinde by takto šlo řešit zajištění úklidů, údržbářů, jídelen, kuchyní, školníků apod. – všichni tito lidé tam nemusí být stále a mohli by zvládnout i další zařízení; vše by mohlo být zajištěno zcela externě – partner PPP projektu by zajišťoval veškerý tento provoz a bylo by na něm, jak to co neekonomičtěji a nejefektivněji zabezpečit,
- 
- v Krajské nemocnici Pardubice byl záměr formou PPP projektu postavit prádelnu, kuchyň apod. Projekt byl připravován v době, kdy nemocnice byla příspěvkovou organizací, pak nastala změna ve vládě a nemocnice se stala a.s. Najednou nemohl kraj ručit za informace ani finance, za které byl zavázán ve smlouvě a celý projekt spadl. Kdyby totiž kraj dále ručil za nemocnici jako a.s. vytvářel by veřejnou podporu a tím by zvyšoval konkurenceschopnost nemocnice oproti ostatním v kraji, což není možné. Projektová záměr PPP byl ale velmi dobrý.

## Oblasť kultúry

- v Trenčíně, ačkoliv je to krajské město, nemáme divadlo; PPP projektem bychom ho mohli postavit a nechat provozovat partnera, který by si určoval program a akce, které se tam budou konat. Je ale pravda, že u takového projektu by zástupce veřejného sektoru (např. kraj) chtěl záruku, že v tom objektu bude nějaký divadelní soubor, který bude hrát divadlo (aby si zaručil, že se tam budou skutečně hrát představení a že to partner nevyužije z 90% na něco úplně jiného – toto může omezovat fázi hledání PPP partnera),
- PPP projektem je řešena výstavba „Kulturního a univerzitního centra Zlín“, navrženého Evou Jiříčnou; město Zlín postaví budovy za podpory dotace EU a provozovatelem centra bude partner PPP.

### Princip vztahů v rámci PPP





## II. MIMOROZPOČTOVÉ ZDROJE – Dotace (národní, evropské)

### A. TEORETICKÝ RÁMEC

#### Dotace

„Forma nenávratného poskytnutí určitého množství finančních prostředků subjektu z veřejných (ale i soukromých) zdrojů.“

#### *Národní dotace*

- Úřad vlády
  - Ministerstva a OSS
  - Ústřední orgány státní správy
  - Grantová agentura ČR
  - Akademie věd ČR
- 

- Kraje
  - Obce
- 

- Vysoké školy
- Neziskové organizace
- Nadace, nadační fondy

#### *Evropské dotace v letech 2007 – 2013*

Pro Českou republiku je na období 2007 – 2013 určeno cca 750 mld. Kč ze strukturálních fondů EU, včetně národního spolufinancování cca 850 mld. Kč. Dalších cca 100 mld. Kč je možné čerpat v rámci Společné zemědělské politiky.

#### Hlavní podporované oblasti:

- Doprava a dopravní infrastruktura
- Regionální rozvoj
- Životní prostředí
- Průmysl a podnikání
- Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání
- Sociální integrace
- Cestovní ruch

## *Fondy Evropské unie*

Dosažení vybraných cílů politiky EU je veřejně podporováno (dotováno) prostřednictvím fondů.

### Strukturální fondy

- ESF Evropský sociální fond  
(European Social Fund)
- ERDF Evropský fond regionálního rozvoje  
(European Regional Development Fund)
- CF Fond soudržnosti  
(Cohesion Fund)

### Společná zemědělská politika

- EAFRD Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova  
(European Agricultural Fund for Rural Development)
- EFF Evropský rybářský fond  
(European Fisheries Fund)

## *Základní terminologie*

### Operační programy

Finanční prostředky EU jsou rozděleny do tzv. Operačních programů, které v souladu s prioritami EU definují členské státy. Každý Operační program má své priority, které podporuje a přidělenou částku, kterou může rozdělit. Operačních programů pro programovací období 2007 – 2013 je celkem 24 a schvaluje je Evropská komise.

### Programy podpory

Operační programy jsou rozděleny na prioritní osy, které se dále dělí na jednotlivé oblasti podpory.

### Dotační titul

Dotační titul je termín označující konkrétní nabídku dotace ze strany poskytovatele dotace, kterou lze použít pro financování konkrétního projektového záměru.

## Územní vymezení podpory

Dotace je vždy směřována za konkrétním účelem do jasně vymezené cílové lokality.

NUTS = Nomenklatura evropských statistických územních jednotek (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques).

NUTS I (Stát – 1)

NUTS II (regiony soudržnosti – 8)

NUTS III (kraje – 14)

NUTS IV (okresy – 76 + 15 pražských obvodů)

NUTS V (obce – 6 249)

Region soudržnosti (NUTS II)	Kraj (NUTS III)
Praha	Hlavní město Praha
Střední Čechy	Středočeský kraj
Jihozápad	Jihočeský kraj
	Plzeňský kraj
Severozápad	Karlovarský kraj
	Ústecký kraj
Severovýchod	Liberecký kraj
	Královéhradecký kraj
	Pardubický kraj
Jihovýchod	Vysočina
	Jihomoravský kraj
Střední Morava	Olomoucký kraj
	Zlínský kraj
Moravskoslezsko	Moravskoslezský kraj



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## Žadatel o dotaci

### Města a obce

- Počet obyvatel
- Počet ekvivalentních obyvatel

### Podnikatelé

- Status MSP dle doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. Května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků, OJ L 124, 20. 5. 2003, str. 36.

Kategorie podniku	Přepočtený počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktivita
Střední	50 – 249	méně než 50 mil. EUR	méně než 43 mil. EUR
Malý	10 – 49	méně než 10 mil. EUR	méně než 10 mil. EUR
drobný	0 - 9	méně než 2 mil. EUR	méně než 2 mil. EUR

## Cíle dotační politiky Evropské unie

### Cíl 1 – Konvergence

Podpora regionů s HDP menším než 75% průměru EU.

### Cíl 2 – Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Podpora regionů s HDP vyšším než 75% průměru EU.

### Cíl 3 – Evropská územní spolupráce

Podpora další integrace členských států EU spoluprací na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni.

### Společná zemědělská politika

## Cíl 1 – Konvergence

- OP Podnikání a inovace
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Životní prostředí
- OP Doprava
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc
- Regionální operační programy
  - ROP Střední Čechy
  - ROP Jihozápad
  - ROP Severozápad
  - ROP Severovýchod
  - ROP Jihovýchod
  - ROP Střední Morava
  - ROP Moravskoslezsko

### Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
Prioritní osa 1 – Adaptabilita
Prioritní osa 2 – Aktivní politiky na trhu práce
Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti
Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby
Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce
Prioritní osa 6 – Technická pomoc

- Tvorba vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů
- Projekty na uplatňování pružných forem organizace práce (job sparing, práce z domova, job station, zkrácené úvazky)
- Vývoj, inovace a zavádění vzdělávacích programů s důrazem na využití ICT (eLearning)
- Projekty na vytváření nových a vyhrazených pracovních míst obsazovaných nezaměstnanými
- Projekty na podporu veřejně prospěšných prací
- Rekvalifikační, motivační a aktivizační programy pro sociálně vyloučené skupiny na trhu práce
- Projekty vzdělávání při přípravě na konkrétní pozice nebo při změně pozice

## Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

<b>Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)</b>
Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání
Prioritní osa 2 – Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj
Prioritní osa 3 – Další vzdělávání
Prioritní osa 4 – Technická pomoc

- Podpora tvorby a rozvoje školních vzdělávacích programů (ZŠ, SŠ)
- Rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností studentů počátečního vzdělávání
- Zvyšování úrovně a dopadů výzkumu a vývoje
- Podpora vytváření kvalitních týmů výzkumu a vývoje včetně zlepšení podmínek pro výzkum a vývoj
- Budování partnerství a sítí
- Stáže studentů, doktorandů, pedagogů a vědeckých pracovníků v podnicích
- Spolupráce podniků se vzdělávacími organizacemi – příprava a realizace dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců
- Spolupráce a partnerství mezi podniky – sdílení příkladů dobré praxe v oblasti RLZ (konference, partnerství, výměna zkušeností, stáže mezi podniky navzájem, atd.)
- Podpora moderních forem řízení a rozvoje lidských zdrojů – např. Investors in People – snižování fluktuace a nemocnosti, zvýšení produktivity a efektivity.

## Operační program Životní prostředí

<b>Operační program Životní prostředí (OP ŽP)</b>
Prioritní osa 1 – Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní
Prioritní osa 2 – Zlepšování kvality ovzduší a snižování emisí
Prioritní osa 3 – Udržitelné využívání zdrojů energie
Prioritní osa 4 – Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží
Prioritní osa 5 – Omezování průmyslového znečištění a environmentálních rizik
Prioritní osa 6 – Zlepšování stavu přírody a krajiny
Prioritní osa 7 – Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství, osvětu
Prioritní osa 8 – Technická pomoc financovaná z FS
Prioritní osa 9 - Technická pomoc financovaná z ERDF

- Snižování znečištění z komunálních zdrojů (ČOV, kanalizace)
- Systémy pro řízení ochrany před povodněmi
- Modernizace rozvodů centrálního zásobování teplem,

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- Výstavba nových a rekonstrukce stávajících zařízení využívajících OZE pro výrobu elektřiny, tepla a kombinovanou výrobu elektřiny a tepla
- Realizace úspor energie a využití odpadního tepla (např. zateplování veřejných budov)
- Integrované systémy nakládání s odpady
- Obnova krajinných struktur
- Podpora regenerace urbanizované krajiny
- Zabezpečení infrastruktury ekologického poradenství
- Tvorba studijních materiálů a pomůcek ekologické výchovy
- Zřizování naučných stezek apod.

### *Regionální operační programy*

Každá územní jednotka NUTS II má svůj Regionální operační program. Celkem 7 ROP na území České republiky.

V rámci veřejného sektoru je určen pro obce na 500 obyvatel, kraje a organizace zřizované těmito subjekty.

Většinou je výrazný převis poptávky nad nabídkou – jsou podporovány projekty s vysokou přidanou hodnotou.

#### Tři základní priority:

Rozvoj dopravní infrastruktury

Rozvoj měst a obcí – občanská vybavenost

Cestovní ruch

Regionální operační program Střední Morava
Prioritní osa 1 – Doprava
Prioritní osa 2 – Integrovaný rozvoj a obnova regionu
Prioritní osa 3 – Cestovní ruch
Prioritní osa 4 – Technická pomoc

- Modernizace, rekonstrukce a výstavba silnic II. a III. třídy
- Budování integrovaných dopravních systémů
- Rozvoj infrastruktury pro cyklistickou dopravu se zaměřením na zvýšení bezpečnosti provozu
- Vzdělávací infrastruktura – mateřské, základní a střední školy
- Infrastruktura pro poskytování sociálních služeb
- Infrastruktura pro poskytování zdravotní péče
- Infrastruktura pro poskytování zájmových a volnočasových aktivit, včetně kulturních, sportovních a multifunkčních zařízení
- Podpora kongresové, lázeňské, městské, kulturní turistiky, cykloturistiky
- Podpora revitalizace kulturně historických a technických památek

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

### *Integrovaný operační program*

Integrovaný operační program
Prioritní osa 1 – Modernizace veřejné správy
Prioritní osa 2 – Zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb
Prioritní osa 3 – Národní podpora územního rozvoje
Prioritní osa 4 – Technická pomoc

- Revitalizace sídlišť – investice do rekonstrukcí sídlištního celku (panelové sídliště ve vybraných městech), ekologické a energeticky efektivní sanace panelových domů, úpravy sídlištního prostoru – např. zeleň, parkové úpravy, chodníky, předzahrádky, lavičky, zlepšení životního prostředí, opravy, rekonstrukce technického vybavení domu
- Rozvoj veřejné správy – kraje /obce mohou čerpat dotace na výstavbu datových sítí, digitalizaci datových zdrojů, rozvoj a využití GIS, rozvoj a propagaci regionálních a místních služeb informační společnosti
- Tvorba a dualizace územních plánů
- Revitalizace památek – revitalizace památek se statutem (NKP) Národní kulturní památka a památek UNESCO

### *Operační program Výzkum a vývoj pro inovace*

Operační program výzkum a vývoj
Prioritní osa 1 – Rozvoj kapacit výzkumu a vývoje
Prioritní osa 2 – Rozvoj kapacit pro spolupráci veřejného sektoru se soukromým ve výzkumu a vývoji
Prioritní osa 3 – Posilování kapacit vysokých škol pro terciální vzdělávání
Prioritní osa 4 – Technická pomoc

- Rekonstrukce a rozšíření kapacit – obnova laboratoří a jejich vybavení moderní přístrojovou technikou
- Výstavba, rekonstrukce a rozšíření kapacit výzkumu a vývoje a jejich vybavení moderní přístrojovou technikou
- Rekonstrukce a rozšíření kapacit VaV ve veřejném sektoru, který povede ke vzniku spin-off firem a dlouhodobé spolupráci veřejného sektoru s těmito firmami
- Rekonstrukce a rozšíření kapacit využitelných pro terciální vzdělávání



## Operační program Doprava

Operační program Doprava
Prioritní osa 1 – Modernizace železniční sítě TEN-T
Prioritní osa 2 – Výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě TEN-T
Prioritní osa 3 – Modernizace železniční sítě mimo sítě TEN-T
Prioritní osa 4 – Modernizace silnic I. třídy mimo TEN-T
Prioritní osa 5 – Modernizace a rozvoj pražského metra a systémů řízení silniční dopravy v hl. m. Praha
Prioritní osa 6 – Podpora multimodální nákladní přepravy a rozvoj vnitrozemské vodní dopravy
Prioritní osa 7 – Technická pomoc
Prioritní osa 8 – Technická pomoc

- Modernizace železniční sítě
- Modernizace dálniční a silniční sítě
- Rozvoj pražského metra

## Operační program Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace
Prioritní osa 1 – Vznik firem
Prioritní osa 2 – Rozvoj firem
Prioritní osa 3 – Efektivní energie
Prioritní osa 4 – Inovace
Prioritní osa 5 – Prostředí pro podnikání a inovace
Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání
Prioritní osa 7 – Technická pomoc

## Cíl 2 – Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

- OP Praha – Konkurenceschopnost
  - Prioritní osa 1 - Dostupnost prostředí
  - Prioritní osa 2 – Inovace a podnikání
  - Prioritní osa - Technická pomoc
- OP Praha – Adaptabilita
  - Prioritní osa 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky
  - Prioritní osa 2 - Podpora vstupu na trh práce
  - Prioritní osa 3 – Technická pomoc

### **Cíl 3 – Evropská územní spolupráce**

- Přeshraniční spolupráce
  - OP přeshraniční spolupráce Bavorsko - ČR
  - OP přeshraniční spolupráce Sasko – ČR
  - OP přeshraniční spolupráce Rakousko - ČR
  - OP přeshraniční spolupráce Slovensko – ČR
  - OP přeshraniční spolupráce Polsko – ČR
- Nadnárodní spolupráce
  - OP nadnárodní spolupráce
- Meziregionální spolupráce
  - OP meziregionální spolupráce

Přeshraniční spolupráce je operační program vhodný pro veřejné subjekty – kraje, obce.

Většinou jsou podporovány neinvestiční projekty - Fond mikroprojektů (do 20 000 EUR)

- Infrastruktura a služby spojené s podnikáním a inovacemi
- Cestovní ruch, kultura a ekonomika volného času
- Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů, trh práce, vzdělávání a kvalifikace v pohraničí
- Prevence zdravotních a sociálních rizik, sociální integrace
- Doprava a regionální dostupnost
- Životní prostředí, příroda, nakládání s vodou, odpady, systémy obnovitelné energie, prevence rizik

### **Společná zemědělská politika**

- OP rozvoje venkova České republiky
  - Prioritní osa 1 – Zlepšení Konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví
  - Prioritní osa 2 – Zlepšování životního prostředí a krajiny
  - Prioritní osa 3 – Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova
  - Prioritní osa 4 – Leader
  - Prioritní osa 5 – technická pomoc
- OP rybářství
  - Prioritní osa 1 – Akvakultura
  - Prioritní osa 2 – Opatření ve společném zájmu
  - Prioritní osa 3 – Technická pomoc

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## B. BEST PRACTICE Z DISKUSÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

Účastníci obou krajů mají zkušenosti s realizací projektů financovaných nebo spolufinancovaných z prostředků SF EU. Někteří zástupci organizací Zlínského i Trenčianskeho samosprávneho kraja dokonce využívají těchto mimorozpočtových zdrojů velmi intenzivně a jejich zkušenosti významně přispěly k přenosu best practice mezi účastníky a obohatili průběh workshopu a jeho přínos.

Přidanou hodnotou byl i fakt, že se na workshopu setkaly partnerské organizace, které vzájemně spolupracují v rámci projektů OP Přeshraniční spolupráce a bylo tedy možno názorně deklarovat výhody a úskalí těchto projektů, přínosy, průběh, vzájemnou komunikaci apod.

V průběhu vzdělávacího workshopu účastníci zaujatě naslouchali, zapojovali se do diskusí, sdíleli své zkušenosti z realizací projektů a uvažovali nad projektovými záměry realizovatelnými v podmínkách jejich organizací.



## Zkušenosti s mimorozpočtovými zdroji financování projektů

### Zlínský kraj

#### Oblast školství

- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost – několik projektů
- grantové projekty MŠMT (např. prevence)
- nadace
- grantové projekty kraje
- OP Věda a výzkum (umělecko-průmyslové školy)
- OP Přeshraniční spolupráce – projekt ve spolupráci s Trenčianskou univerzitou

#### Oblast kultury

- OP věda a výzkum
- Visegranský fond
- Grantové projekty MŠMT
- Grantové projekty Ministerstva kultury ČR
- OP Přeshraniční spolupráce
- OP Mezinárodní spolupráce
- Granty firem – ČEZ, České lesy apod.



## Trenčiansky samosprávny kraj

### *Oblasť kultúry*

- převážně dotace Ministerstva kultury SR – cca 60 projektů
- fondy EU využívají zejména na investiční záměry – zachování kulturních památek, rekonstrukce stávajících budov apod.

### *Oblasť zdravotníctví*

- OP Vzdelávání (zejména projekty zaměřené na rozšíření a prohloubení kvalifikace lékařů),
- OP Životné prostredie (rekonstrukce kotelen apod. v nemocnicích)
- OP Zdravotníctvo



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

*Účastníci se v průběhu workshopu shodli na několika skutečnostech, které jsou při tvorbě a realizaci projektů nejdůležitější:*

- mít nápad
- mít nadšení
- nechat si průběžně zasílat novinky, newslettery s informacemi o výzvách ze SF EU
- mít kontakty
- při zpracovávání projektové žádosti chodit konzultovat - to bývá v této fázi velmi důležité, protože se tam jednak uvedete, zapamatují si vás i váš projektový záměr a zajistíte si soulad aktivit projektu s výzvou
- dobře zpracovat žádost – nechat někoho nezávislého ji přečíst, jestli je srozumitelná
- u investičních projektů si nechat zpracovat oponentský posudek k projektové žádosti – nezávislé oko narazí na to, co Vy po 20. čtení už nevidíte

*Zkušenosti se sponzoringem jako dalším mimorozpočtovým zdrojem financování*

- nemusí jít jen o velké sumy
- nemusí jít jen o peníze
- dobré a velmi výhodné je využívat bezplatných služeb od firem, které Vám tímto způsobem budou dělat sponzora
- možné příklady sponzoringu formou poskytování služeb - doprava, terénní úpravy, reklamní a jiný tisk apod.
- sponzoři jsou přístupnější, pokud akci, kterou potřebujete financovat s jejich pomocí, pořádáte ve spolupráci s nějakou renomovanou firmou, partnerem – my takto spolupracujeme např. s Akademií věd ČR, s různými vědeckými a výzkumnými ústavy ČR apod. a na tyto akce se sponzoři hledají snáze, protože vidí, že akce má hodnotu a smysl

## *Příklady projektů realizovaných v rámci OP Přeshraniční spolupráce (partneři Zlínský a Trenčiansky samosprávny kraj)*

### Tradice lidových pálenic na moravsko-slovenském pomezí

Projekt se věnuje představení tradice podomácké výroby destilátů na moravsko-slovenském pomezí. Spolupráce probíhá bez problémů, zásadní je bezproblémová komunikace mezi oběma partnery.

Mezi aktivity projektu patří:

- vybudování muzeí lidových pálenic (ukázka pálení, nářadí, vybavení pálenic)
- realizace výstav (Dny slivovice)
- vydání knih a DVD o pálení slivovice apod.

### Cesty řemesel a kulturních tradic

Hlavním cílem projektu je zachování kulturních tradic zlínského a trenčianského regionu v oblasti muzejnictví, kultury a tradičních řemesel. Realizace projektu představuje zásadní příležitost rozvoje vzájemných vztahů, spolupráce v posílení odbytu tradičních řemesel, podpoře tradic a ekonomické stability obou regionů prostřednictvím nabídky turisticky zajímavého a nového produktu. Výrobci v obou obcích, stejně jako i organizované kulturní akce mají obtížný přístup k propagaci, co značně omezuje jejich možnosti.

Mezi aktivity projektu patří:

- muzeum keramiky
- stezka keramiků
- folklorní festivaly
- výstavy propagace řemesel a partnerských obcí



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

### III. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

#### A. TEORETICKÝ RÁMEC

##### OBEZNĚ O PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Žijeme ve společnosti, ve které se změna stává realitou. „Změna řídí organizaci“. Organizace jsou stavěny před velké proměny - zvětšování nebo zmenšování, adaptace na novou technologii, rychlá potřeba nových produktů a služeb, nové trhy a zákaznické segmenty, nová firemní kultura... Tyto „výzvy“ se nedají řešit standardním způsobem, **a proto se mnoho organizací obrací k principům a nástrojům projektového řízení.**

**Mnoho organizací potvrzuje, že jim řízení projektů přináší celou řadu výhod, například:**

- Lepší kontrolu nad finančními, materiálními a lidskými zdroji (lepší průhlednost systémů a procesů)
- Zlepšení vztahů se zákazníky, klienty
- Zkrácení dob nezbytných pro vývoj nových produktů a služeb
- Snížení nákladů a vyšší ziskové marže
- Vyšší kvalitu a zvýšenou spolehlivost
- Zlepšení produktivity
- Zvýšení pracovní morálky a lepší vnitřní koordinaci firmy

##### CO MŮŽE BÝT PROBLEMATICKÉ PŘI PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ?

- Specifické požadavky „zákazníka“, často přicházející až v průběhu realizace
- Organizační změny ve společnosti v průběhu projektu (změny interního charakteru)
- Rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy (změny externího prostředí společnosti či v oborovém okolí)
- Změny v technologii
- Další změny (socio-ekonomického, legislativního, ekologického,..... charakteru)
- TYTO faktory většinou negativně ovlivní TERMÍN dokončení projektu a jeho finální

CENU



**NUTNOST strategické analýzy před i v průběhu projektu!!!**



## CO JE TO PROJEKT?

1. Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova „project“, které zahrnuje veškeré činnosti spojené s plánováním a řízením velkého rozsahu na sebe navazujících nebo úzce souvisejících operací.

2. Pod pojmem projekt rozumíme časově omezené úsilí doprovázené aplikací znalostí a etod, jehož účelem je přeměna (ne)materiálních zdrojů/vstupů na soubor jedinečných produktů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Za projekt nelze naopak považovat periodicky se opakující činnosti, jako například vedení evidence, organizování rutinní práce, řízení každodenních úkolů, které si nevyžadují plánování dalších zdrojů apod.

### DVĚ HLAVNÍ FUNKCE PROJEKTU:

1. Modelovat změnu (cíl), budoucí stav a
2. Stanovit cestu k dosažení této změny (cíle).

## OBECNÉ CHARAKTERISTIKY PROJEKTU

1. Má svůj začátek, konec i „průběh“, který je plánován.
2. Má jasně stanovený cíl, o který se usiluje a který by měl být S.M.A.R.T.
3. Přináší změnu, modeluje budoucí stav, kterého má být dosaženo.
4. Je souborem činností, které se vyznačují unikátností, jedinečností, s jistou mírou neopakovatelnosti.
5. Zahrnuje prvky neurčitosti i rizika.
6. Má dočasný charakter, tzn. zdroje (lidské, materiální i finanční) jsou organizovány a řízeny výhradně za účelem dosažení projektových cílů.
7. Má své etapy a fáze tvořící proces.
8. Vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností několika odborníků/manažerů z různých oblastí a vzájemné propojení dílčích činností takovým způsobem, že bude efektivně dosažen stanovený cíl.

***„Tým bez dobrého vedení ztrácí hodnotu i v případě, kdy je složen z odborníků, na slovo vzatých“.***

1 → 1

2 → 3

## CÍL PROJEKTU

### Čeho chceme dosáhnout?

De facto jde o naprosto konkrétní a jasné vyjádření toho, čeho má být dosaženo. Kvalita cíle je dána jeho konkrétností a dodržením principů SMART.

## ÚČEL PROJEKTU

### Proč to děláme?

Účel projektu charakterizuje změny, které nastanou v souvislosti s výstupy projektu. Za účel projektu nese přímou odpovědnost zadavatel projektu a je předmětem souhlasu všech zúčastněných stran na projektu.

## ČINNOSTI A POSTUP ŘEŠENÍ

### Co a jak budeme dělat?

Činnostmi se rozumí základní aktivity (názvy skupin aktivit), které je třeba vykonat za účelem dosažení výstupů. Jsou uvedeny v chronologickém sledu a mělo by z nich být zřejmé, co se bude vykonávat.

## ZDROJE

### S kým, s čím a za kolik?

Mezi zdroje počítáme především členy projektového týmu a finance, dále pak zdroje materiální a informační.

## VÝSTUPY

### Co bude konkrétním výstupem?

Výstupy se rozumí specifikace toho, co musí být konkrétně vytvořeno v rámci projektu, aby bylo dosaženo účelu projektu (produkt, služba, nový proces...). Výstupy se specifikují zpravidla jako návrh předmětu dodávky projektu. Za výstupy nese přímou odpovědnost projektový tým (realizátor projektu).

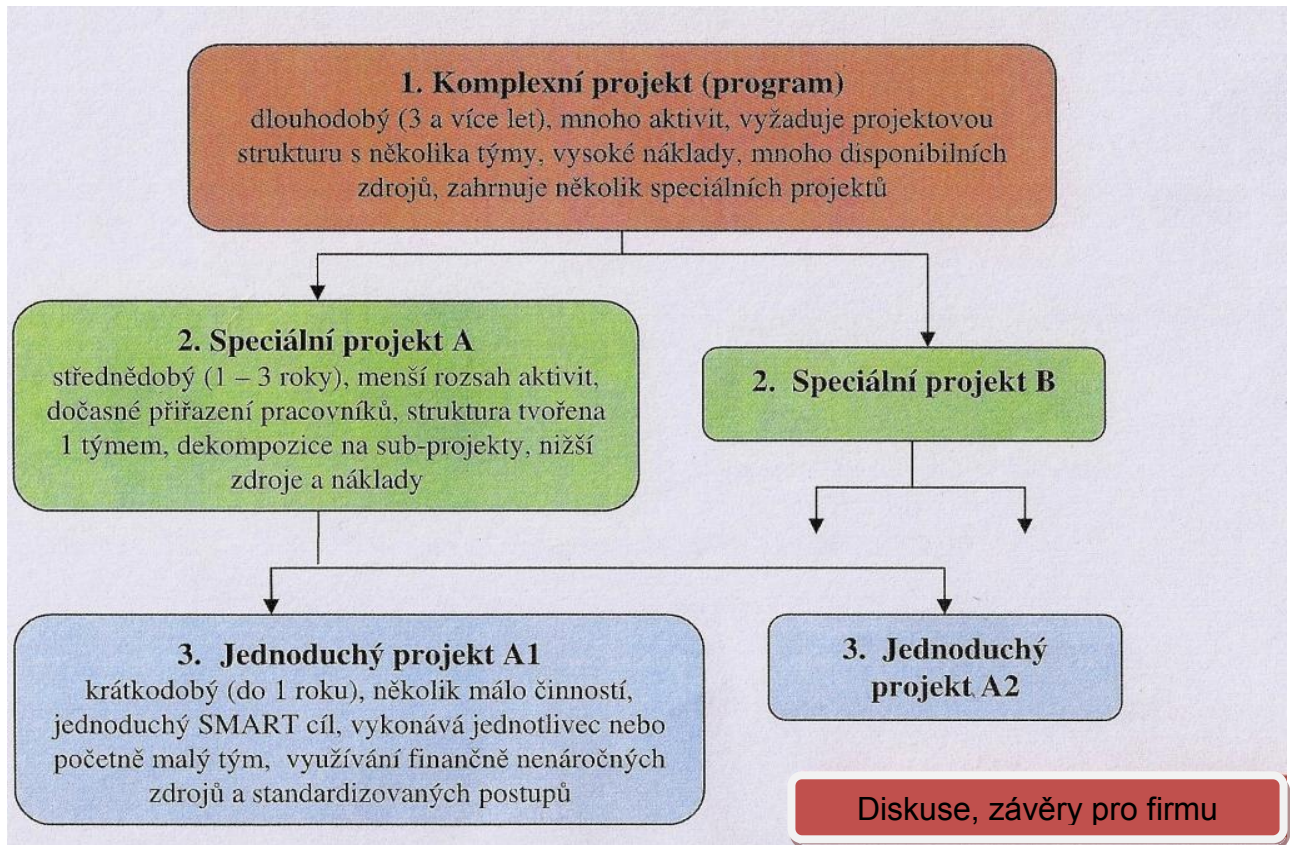
## MILNÍKY

### Které klíčové události nás čekají?

Časový plán milníků obsahuje vybrané události projektu, jejichž naplnění má rozhodující význam pro přechod od jedné fáze do druhé. Milníky jsou řazeny chronologicky a u každého z nich je uveden předpokládaný termín splnění.

## KATEGORIE PROJEKTŮ

Podle složitosti cíle PROJEKTU, obsažených činností, postupů i použitých technik, množství zdrojů a nákladů atd., můžeme rozčlenit projekty do tří hlavních skupin:



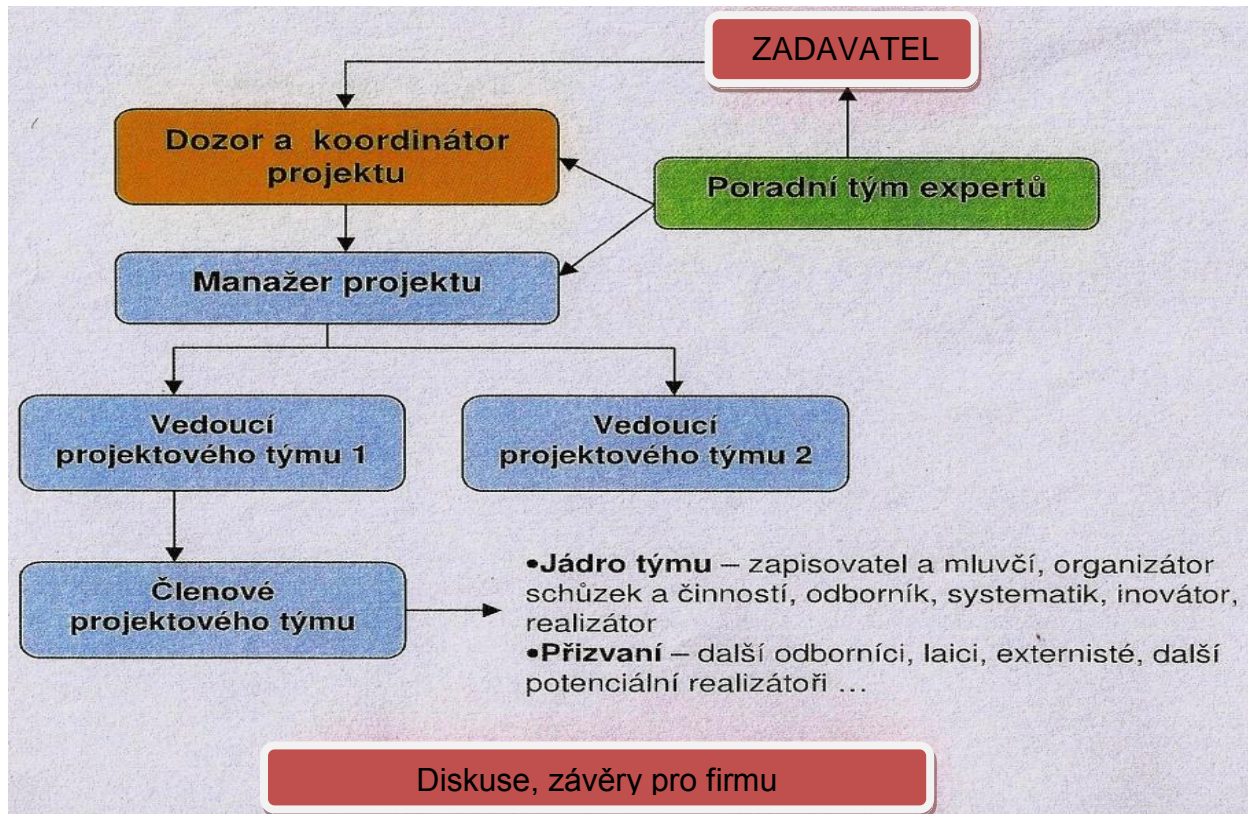
Komplexní projekt (3 a více let)

Speciální projekt (1 – 3 roky)

Jednoduchý projekt (do 1 roku i kratší)

## PROJEKTOVÁ HIERARCHIE

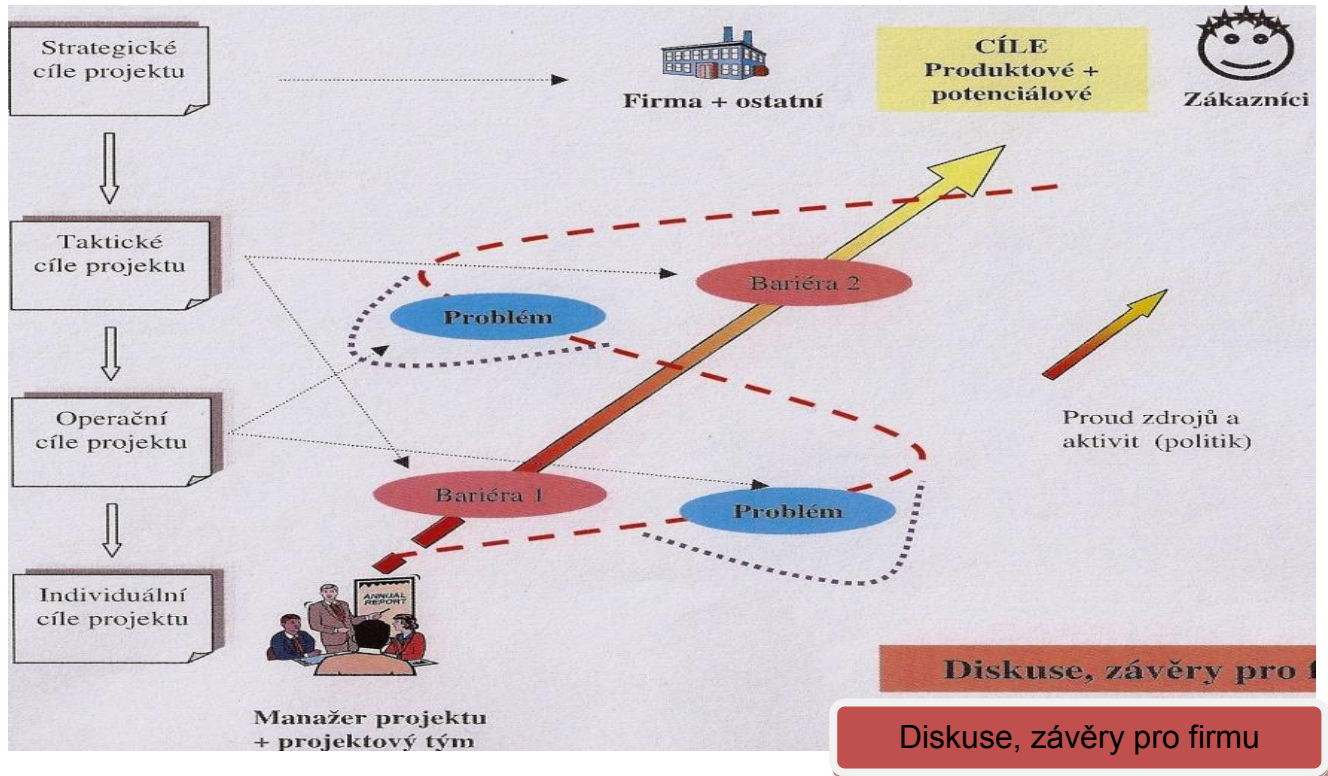
Vytváří základní organizační předpoklad k dosažení projektových cílů. Určuje vzájemné vztahy jejich členů, role, pravomoci a zodpovědnosti.



## PROJEKTOVÁ HIERARCHIE – VÝZNAM POJMŮ

POJEM	VÝZNAM POJMU
PROJEKTOVÁ HIERARCHIE	Vyjadřuje postavení jednotlivých aktérů projektu v projektové organizační struktuře.
ZADAVATEL	Někdy se také používá termín sponzor či investor projektu. Jmenuje dozor projektu a manažera projektu, dává podnět k vyškolení manažerů projektů, zadává znění projektového úkolu.
PORADNÍ TÝM EXPERTŮ	Zpravidla externí konzultanti se zkušenostmi tvorby a řízení projektů. Mohou to však být i interní konzultanti k tomuto účelu speciálně vyškoleni.
DOZOR A KOORDINÁTOR PROJEKTU	Provádí dohled na systematickým průběhem projektu ve všech jeho fázích a včas zasahuje při odchylkách. Od manažerů projektů dostává plány aktivit, harmonogramy, stav čerpání zdrojů. Soustřeďuje checklisty/raporty.
MANAŽER PROJEKTU	Sestavuje plán projektu, plán aktivit, termínů, milníků a potřebných zdrojů. Jmenuje vedoucí (garanty) KC, sestavuje projektový tým, dává podnět k vyškolení vedoucích KC a členů týmu, zadává KC a je zodpovědný za realizaci projektu.
VEDOUcí PROJEKTOVÉHO TÝMU	Sestavuje dílčí projektový plán aktivit KC. Sestavuje projektový tým. Koučuje členy projektového týmu. Zadává úkoly a je zodpovědný za realizaci KC.
ČLENOVÉ PROJEKTOVÉHO TÝMU	Využívají týmové a projektové nástroje při řešení zadaného projektového cíle a úkolů z něho vyplývajících.
JÁDRO TÝMU	Stabilní členové projektového týmu, kteří mají pevně stanovené role a zodpovědnosti během celého projektu..
PŘIZVANÍ	Další odborníci, kteří mohou ovlivnit průběh a efektivitu projektových prací svým přínosem v podobě znalostí a dovedností.

## PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO ROZPROSTŘENÍ NA CELOU FIRMU (DEKOMPOZICE cílů na všechny projektové úrovně)



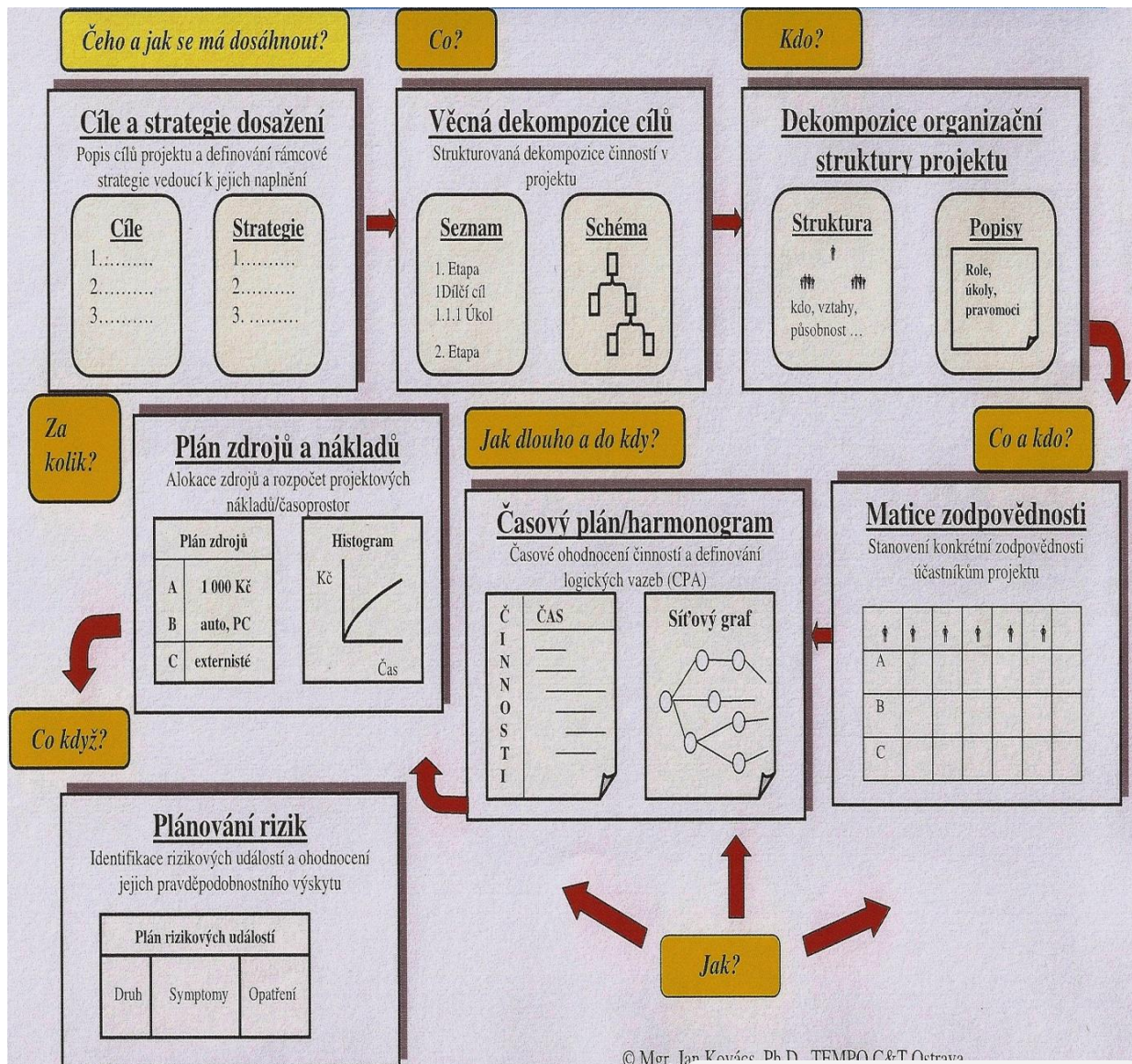
### Strategické, Taktické a Operativní řízení

Jednotlivé úrovně řízení na sebe navazují. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší do úrovně operativní. Rozdíly jsou i v časových horizontech. V strategickém řízení se většinou bavíme o letech, v operativní úrovni se jedná o dny či hodiny.



„cíle jsou přenášeny směrem dolů a výsledky jsou předávány zpět směrem nahoru“

## PLÁN PROJEKTU



Diskuse, závěry pro firmu

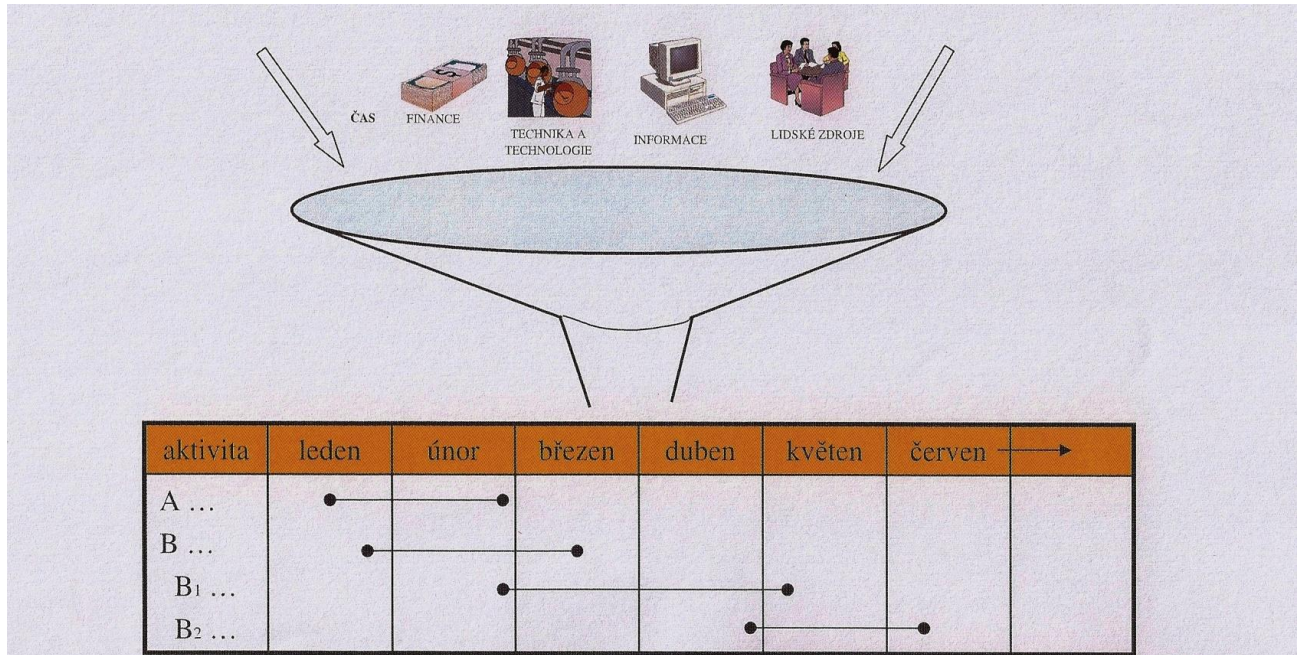
INVESTIČNÍ, PROJEKTOVÝ ZÁMĚR: (např. Výstavba bytového domu ve Vašem regionu)

1. Proveďte strategickou před-projektovou ANALÝZU
2. Na základě analýzy si stanovte CÍLE a rámcové STRATEGIE formou 4P
3. Sestavte návrh projektu na realizaci (AKČNÍ PLÁN, MAPU PROJEKTU)
4. ODPREZENTUJTE, prodejte PROJEKT

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## PROJEKTOVÉ ZDROJE A JEJICH EFEKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ

Zdroje potřebné pro realizaci projektu např. lidé, materiál, finance, informace a ostatní náklady (vybavení, místnosti, PC programy, telefony, služební automobily aj.)



## SOFTWARE PRO PODPORU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Techniky plánování projektu dělíme dle grafického znázornění do dvou hlavních kategorií:

**Síťové diagramy** - graficky znázorněné aktivity a jejich vazby vytvářející síť. Mohou se lišit způsobem zobrazení aktivit a návazností - uzly a spojnice.

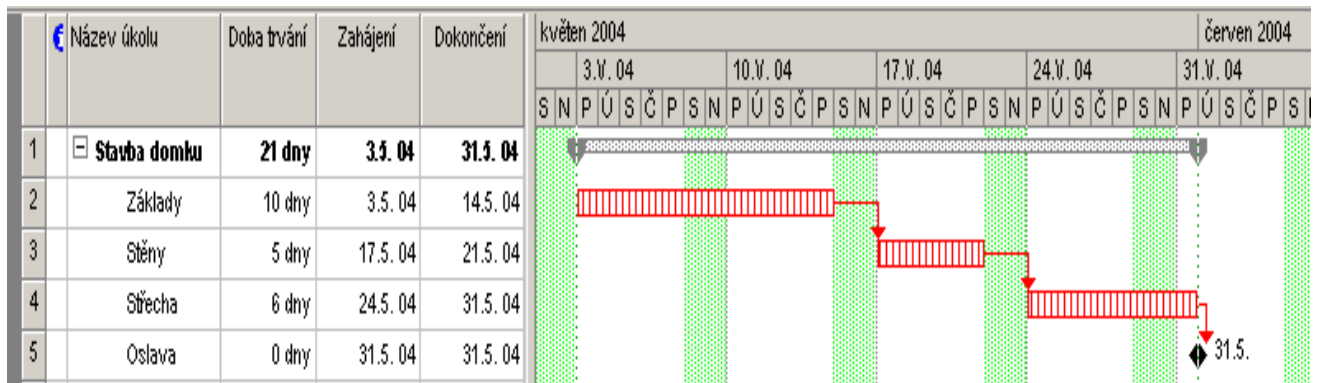
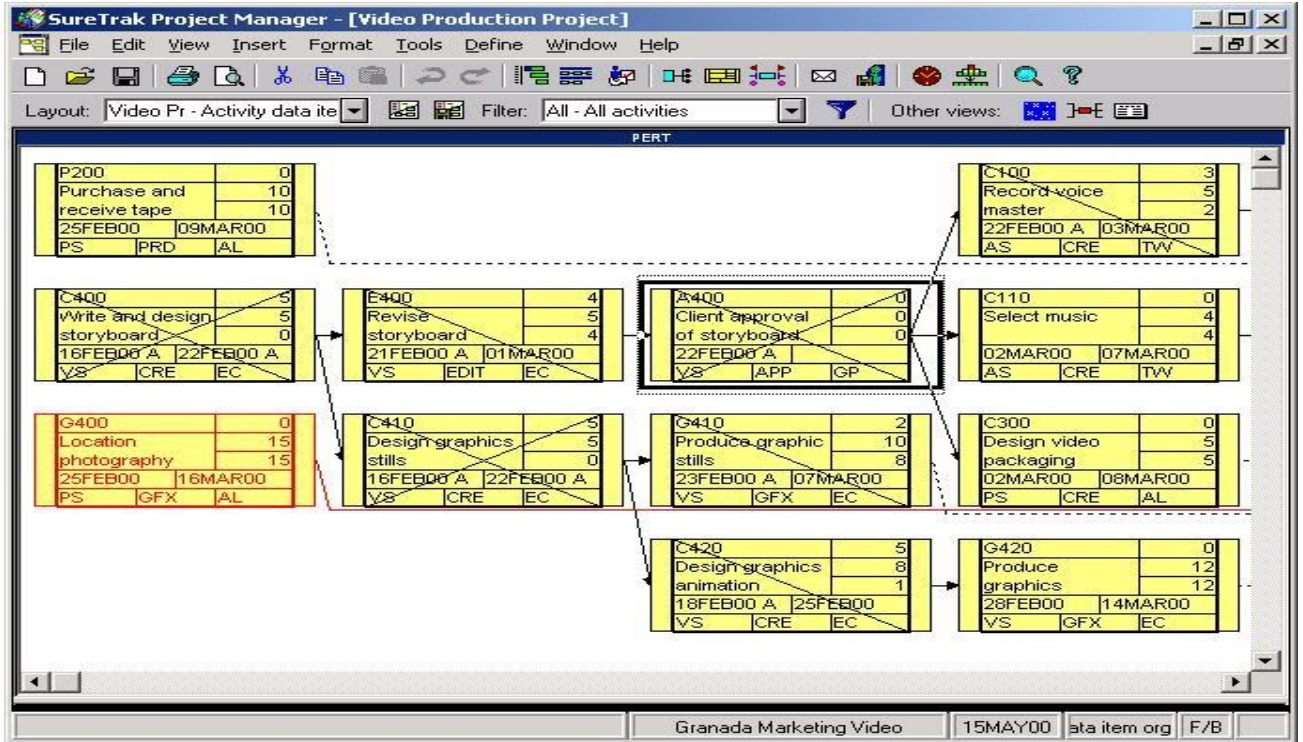
**Sloupcové diagramy** - k neznámějším patří Ganttův diagram (Gantt Chart), který zobrazuje aktivity jako sloupečky zleva doprava a jejichž délka odpovídá poměru k jejich trvání. Ve většině softwarových nástrojů jsou doplněny o vazby, které reprezentují šipky mezi aktivitami.

### Síťové diagramy

Existuje mnoho druhů síťových diagramů. Všechny ovšem nabízejí základní výhodu, jíž je znázornění vazeb mezi jednotlivými činnostmi. Podle formy se vytváří grafy různých typu.



Typickým příkladem je PERT diagram kde aktivity jsou zobrazeny jako obdélníky a vztahy mezi aktivitami jako spojnice:



Ganttův diagram v prostředí Microsoft Project 2005

## Procesy jako součást projektového řízení

### „Štíhlé pojetí projektového řízení“

#### HRA S ČÍSLY

Toto cvičení jsme použili, abychom zvýraznili, jak důležité je mít systém, proces, jestliže chceme zvyšovat pracovní výkon v průběhu projektu. Abychom byli schopni systém efektivně využívat, musíme nejdříve porozumět jeho jednotlivým fázím. Ukázali jsme si prakticky, že díky zkušenostem, tréninku a využití relevantních informací se naše práce může stát efektivnější (můžeme pracovat lépe). Také jsme si ukázali, že pokud se spokojíme pouze s „nějakým“ systémem, nebudeme schopni rozlišit odchylky na cestě za stanoveným cílem a nakonec cíle nedosáhneme!

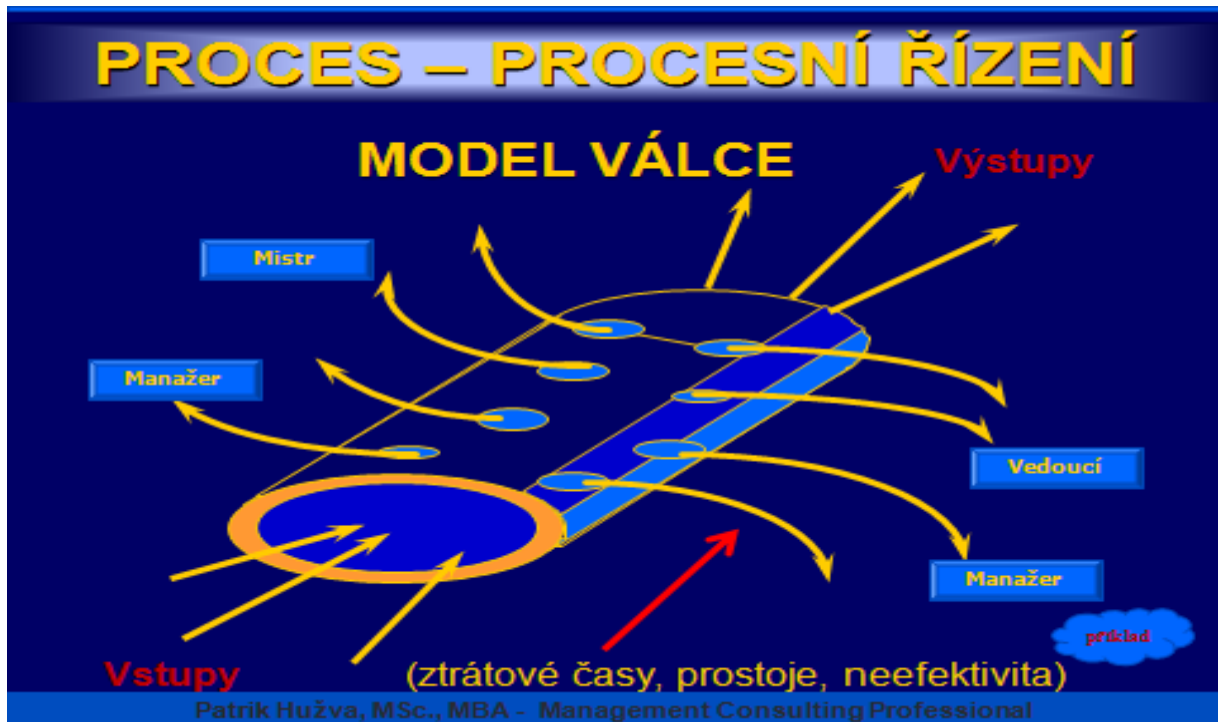
Pokud se na proces podíváme velmi zjednodušeně, můžeme si jej představit jako válec, do kterého z jedné strany přitékají vstupy, které jsou postupnými kroky přeměňovány na výstupy - výsledky naší práce.

Pokud se pak ptáme na to, jak efektivně určité oddělení pracuje, lze produktivitu snadno definovat jako poměr výstupu ke vstupu:

PRODUKTIVITA = VÝSTUP / VSTUP

Vstupy lze charakterizovat jako investice / polotovary, které je třeba do procesu zpracování vložit a bez kterých není možné výsledný produkt, ať už ve formě zboží nebo služby, získat. Konkrétní vstupy pak mohou být ve formě investic, polotovarů, lidské práce, pro nás mohou být důležitým vstupem odpracované hodiny. Vstup...Materiál/výrobek...Výstup.

Sled jednotlivých operací / postupných kroků, kterými jsou vstupy přeměňovány na výsledný výrobek výstupy, pak nazýváme proces a jeho vlastní průběh popisujeme ve formě MAPY PROCESŮ.



## KONCEPT SYSTÉMU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Jestliže jsme proces charakterizovali jako postupné kroky, při kterém se vstupy přeměňují na výstupy, můžeme systém charakterizovat jako způsob, jakým dosahujeme výsledky. Systém v podobě svých 4 základních fází / elementů

CÍL - PLÁN - ÚKOL (realizace plánu) - KONTROLA

nám poskytuje základní strukturu, na které je systému postaven. Aby systém efektivně fungoval, musí být systémem uzavřeným. Proto musí informace postupovat od počátečních stádií stanovení cíle a plánování, přes stádium realizace plánu zpět ke zdroji, aby mohla být přijata příslušná opatření nebo upřesnění.

Definujme si každý z těchto prvků:

### CÍL

Cíl vyjadřuje to, co si přejeme nebo co očekáváme. Je to stav, kterého chceme dosáhnout. Těžko čehokoliv dosáhneme, pokud přesně nevíme, co vlastně chceme dosáhnout? Nebo jinak - "pokud nevíme kam jdeme, můžeme skončit někde úplně jinde". Takovým dobře formulovaným cílem může být např. zvýšení produktivity o 25%, zkrácení doby na vyřízení reklamace o 2 dny, zvýšení počtu vydaných karet na pracovníka a den o 15%, atd. CÍL JE NEZBYTNÉ PŘENÉST A ROZPRACOVAT NA JEDNOTLIVÉ ODDĚLENÍ

### PLÁN

Plán je nástroj, který nám řekne, jak dosáhneme cíle, který jsme si dali, tzn., že nám ukáže, kudy cesta vede a kudy ne a zároveň nám řekne, jaké zdroje potřebujeme, a jaké máme k

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

dispozici. Účelem plánování je efektivní řízení prováděné práce a efektivní využití zdrojů, které máme k dispozici. Plánujeme využití lidských zdrojů, strojů, surovin, výstupů atd.

### ÚKOL (realizace plánu)

Říkali jsme si, že efektivní vedoucí, zajišťuje provedení práce prostřednictvím svých podřízených. Aby to dokázal, musí umět zadávat úkoly. Vedoucí je odpovědný za úkolování podřízených. On je tou nejkvalifikovanější osobou pro stanovení priorit. On musí vědět, kolik lidí potřebuje k vykonání dané práce, kdo se na ni nejlépe hodí a jaké podmínky je třeba vytvořit. Měl by být schopen posoudit, jestli práce postupuje tak, aby plán byl splněn a určit dobu, které je zapotřebí ke splnění úkolu.

#### Při zadávání úkolu musí především:

Definovat činnost, která má být vykonána

Sdělit přesné parametry kvality, kterou má výsledek mít,

Stanovit množství, které má být vyrobeno nebo objem práce, která má být provedena (Víte kolik máte za den vyrobit výrobků? Měl jste v práci dobrý či špatný den)?

Konkrétně vymežit čas, kdy má být úkol dokončen

Určit zodpovědnost za jeho splnění.

Na cvičení s čísly jsme si ukázali, že pokud bude práce zadávána stylem "podívejte se na to, až budete mít čas", vrátí se nám špatně zadaný úkol jako špatně nebo neúplně splněný, resp. nedokončený včas. Naopak, úkol je třeba vymežit přesně a na základě své zkušenosti určit, kolik pracovníků se mu má věnovat a kdy očekáváte dokončení práce.

Bude-li vedoucí dodržovat výše uvedené zásady, zajistí tak, že podřízení budou mít všechny informace potřebné k úspěšnému splnění úkolu, a zároveň zaměstnanci zainteresuje na cílech celé společnosti, což zvýší jejich pracovní motivaci a výkon.

Podřízení by také měli vědět, že budete pravidelně kontrolovat jejich výkon s cílem zjistit, zda práce probíhá podle očekávání a zda nedošlo k nějakým časovým ztrátám.

ÚKOLY PODŘÍZENÝM NESMĚJÍ BÝT NEURČITÉ NEBO PONECHÁNY POUZE NA PODŘÍZENÝCH S TÍM, ŽE "ONI VĚDÍ, CO MAJÍ DĚLAT".

## PROCESS – Koncept SYSTÉMU řízení



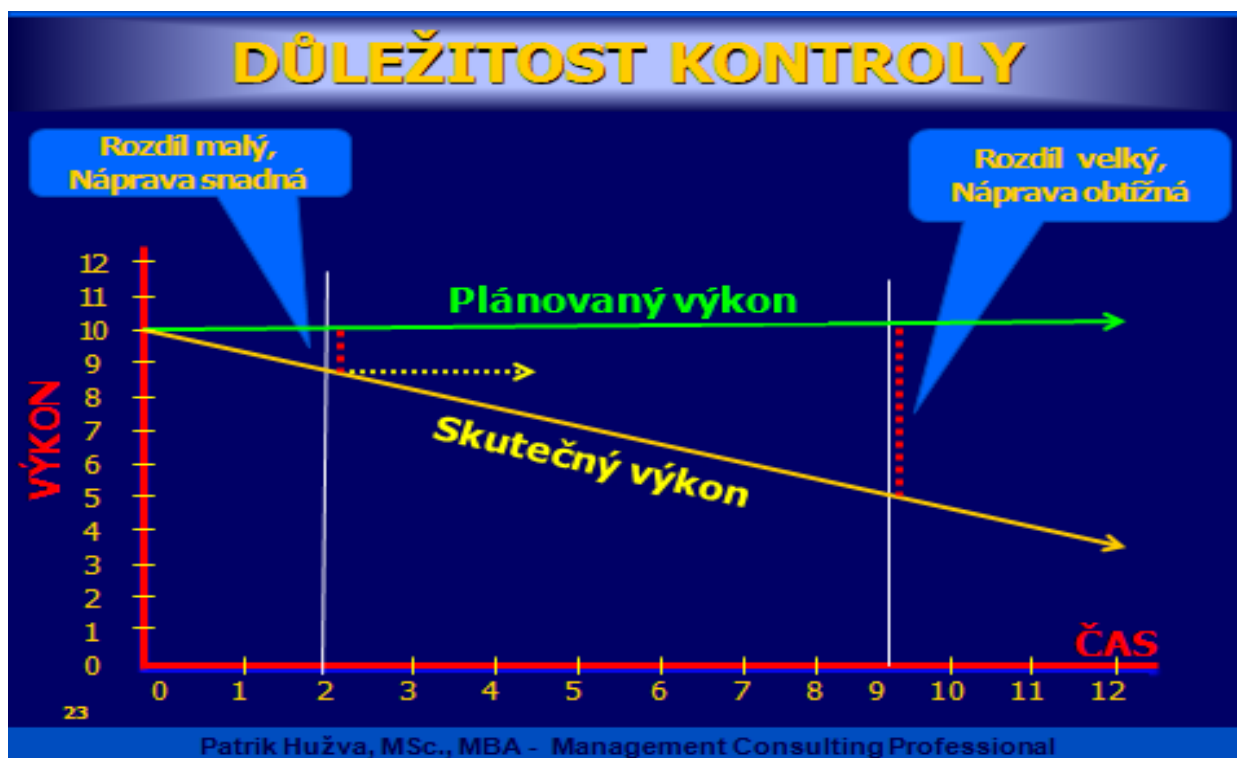
Patrik Hužva, MSc., MBA – Management Consulting Professional

### KONTROLA - SLEDOVÁNÍ

- Kontrola má v koncepci systému skutečně velký význam. Při kontrole totiž zjišťujeme, zda směřujeme k vytčenému cíli nebo zda jsme se od něj nějakým způsobem neodchýlili. Pokud k tomu dojde, je třeba změnit plán, jak cíle dosáhnout.
- Kontrola spočívá ve srovnávání plánu se skutečně dosaženými výsledky a má za úkol odhalovat odchylky - rozdíly mezi plánem a výsledky.

#### ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI KONTROLY:

- Kontrola hodnotí reálnou situaci - není věcí úsudku
- Provádí porovnání skutečného výkonu s plánem - vychází z faktů opřených o pozorování a dokladované chování
- Kontrola je motivačním faktorem pro pracovníka - bez kontroly může pracovník nabýt dojmu, že vedoucí se o výsledky jeho práce nezajímá
- Kontrola vyžaduje soustavnost, vytrvalost a SYSTÉM.
- Hovoříme-li o významu kontroly, je nutno si stručně připomenout, v čem spočívá její silná stránka. JE TO MOŽNOST OKAMŽITÉ REAKCE NA JAKOUKOLI ODCHYLKU A REALIZACE NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ !!



- Při kontrole často zjišťujeme, že existuje rozdíl mezi plánem a skutečností způsobený nesprávným přenesením úkolu. To je důležitý přínos kontroly v systémovém pojetí. Při pravidelné a časté kontrole zjistíme rozdíl v okamžiku, kdy problém lze ještě odstranit. Máme tak možnost přijmout nápravná opatření, zabránit škodám a zajistit splnění plánu.
- Skutečnost, že odchylky a přijatá opatření jsou zaznamenávány denně - týdně, vede ke třem základním přínosům:
- Vyšší řídicí úroveň může předat iniciativu nižším stupňům řízení a zároveň získat lepší přehled o oddělení nebo jiném projektovém úseku, aniž by řešila drobné provozní problémy
- Nižší stupeň řízení může požádat o specifickou pomoc v případě, kdy je řešení odchylky mimo jeho pravomoc.
- Často lze podchytit a vyřešit nedostatek, než se stane skutečným problémem.
- Z těchto důvodů je komunikace mezi vyššími a nižšími stupni řízení důležitá pro co nejefektivnější využití zdrojů. Tato komunikace musí být obousměrná - zdola nahoru a naopak.

### PŘENÁŠENÍ CÍLŮ

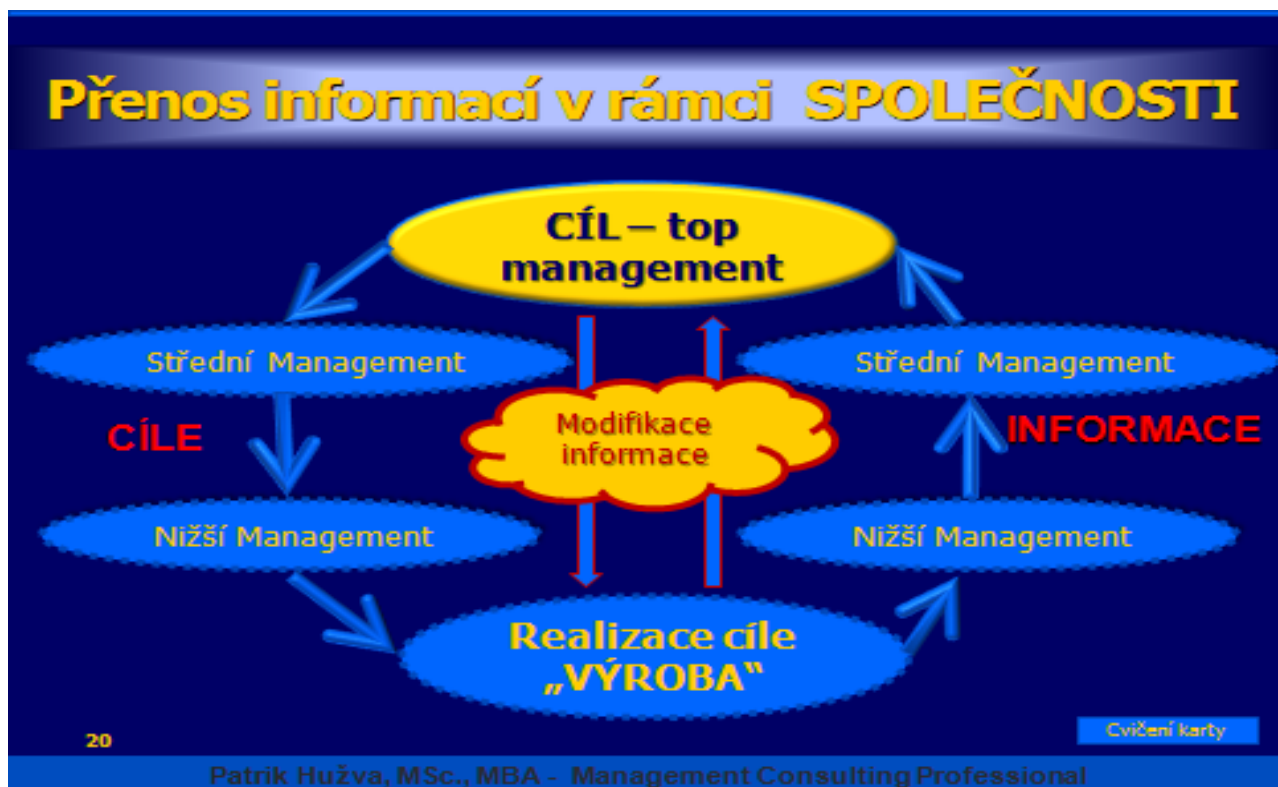
Cíle srozumitelné pro představenstvo a výkonný management společnosti, nemusí dávat smysl ostatním pracovníkům (řídicím úrovním) společnosti (Ex. Lean). Vždy když tomu tak bude, je potřeba tyto informace a cíle převést do jazyka srozumitelného dané úrovni řízení. Abychom tedy byli schopni dosáhnout stanovených cílů a zajistit efektivní komunikaci správných informací, musíme tyto cíle určitým způsobem ROZPRACOVAT NA JEDNOTLIVÉ ÚSEKY A PŘENĚST na různé řídicí (projektové) úrovně.

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Chceme-li dlouhodobé cíle úspěšně uplatnit v celé firmě, musíme je převést na krátkodobější a přenést na všechny ostatní úrovně řízení. Proč? Prostě proto, že každý manažer zadává a sleduje / kontroluje práci ne jako celek, ale její jednotlivé úseky / části.

Princip přenášení cílů tedy spočívá v tom, že cíle společnosti jsou na jednotlivých úrovních řízení postupně rozpracovávány, aby se v konkrétní podobě dostaly až na příslušné základní úrovně řízení (týmy).

!! Je to dynamický systém, který pracuje nepřetržitě, cíle jsou přenášeny směrem dolů a výsledky jsou předávány zpět směrem nahoru na denním / týdenním !!



## ŘÍZENÍ RIZIK

Riziko je jakýkoli faktor, který může narušit úspěšné plnění projektu. Rizika spojená s projektem jsou identifikována, analyzována a hodnocena dle závažnosti a četnosti a jsou v průběhu celého životního cyklu projektu řízena jako jeho integrální součást. Jeho účelem je zajistit, aby rizika spojená s projektem byla známa a pochopena, a aby tedy bylo možno plánovat a řídit opatření k jejich prevenci a k nápravě (zmírňování) následků. Řízení rizik musí být integrováno s dalšími prvky řízení projektu.

Rizika jsou zaznamenána a analyzována z hlediska pravděpodobnosti výskytu a jejich dopadu na projekt a zařazena do skupin priorit. Identifikace rizik se provádí na začátku projektu a pokračuje po celou jeho dobu.

V procesu plánování rizika vznikají plány, které se zabývají každým významným rizikem; současně je zajištěna koordinace s dalšími plány projektu. Je zajištěno, že v časových

harmonogramech a cenových odhadech se počítá s potřebnými zdroji (časovými i finančními) na přípravu a provedení případně nutných nápravných nebo zmírňujících opatření.

Do problematiky řízení rizik spadá šest procesů :

### 1. Plánování řízení rizik

Jak budeme v tomto projektu řídit rizika? Jaké nástroje máme k dispozici ?  
Jakými hlavními kategoriemi rizik se v tomto projektu budeme zabývat ?  
Jak budeme hodnotit pravděpodobnosti a dopady rizikových položek ?  
Kdo bude zodpovědný za implementaci konkrétních úkolů při řízení rizik ?  
Jaké odhadované náklady a časový plán vyhradíme na tyto aktivity ?  
Jakou dokumentaci a jaké procesy použijeme při aktivitách řízení rizik ?

### 2. Identifikace rizik

Jaké potenciální události mohou zkomplikovat řešení tohoto projektu ? (brainstorming, SWOT, rozhovory...)  
Jak bude vypadat výsledek identifikace, tzv. „registr rizik“ ?“

### 3. Kvalitativní analýza rizik

Matice pravděpodobnosti a důsledků – viz níže  
Sledování deseti nejrizikovějších položek

### 4. Kvantitativní analýza rizik

Rozhodovací strom  
Simulace

### 5. Plánování reakce na rizika

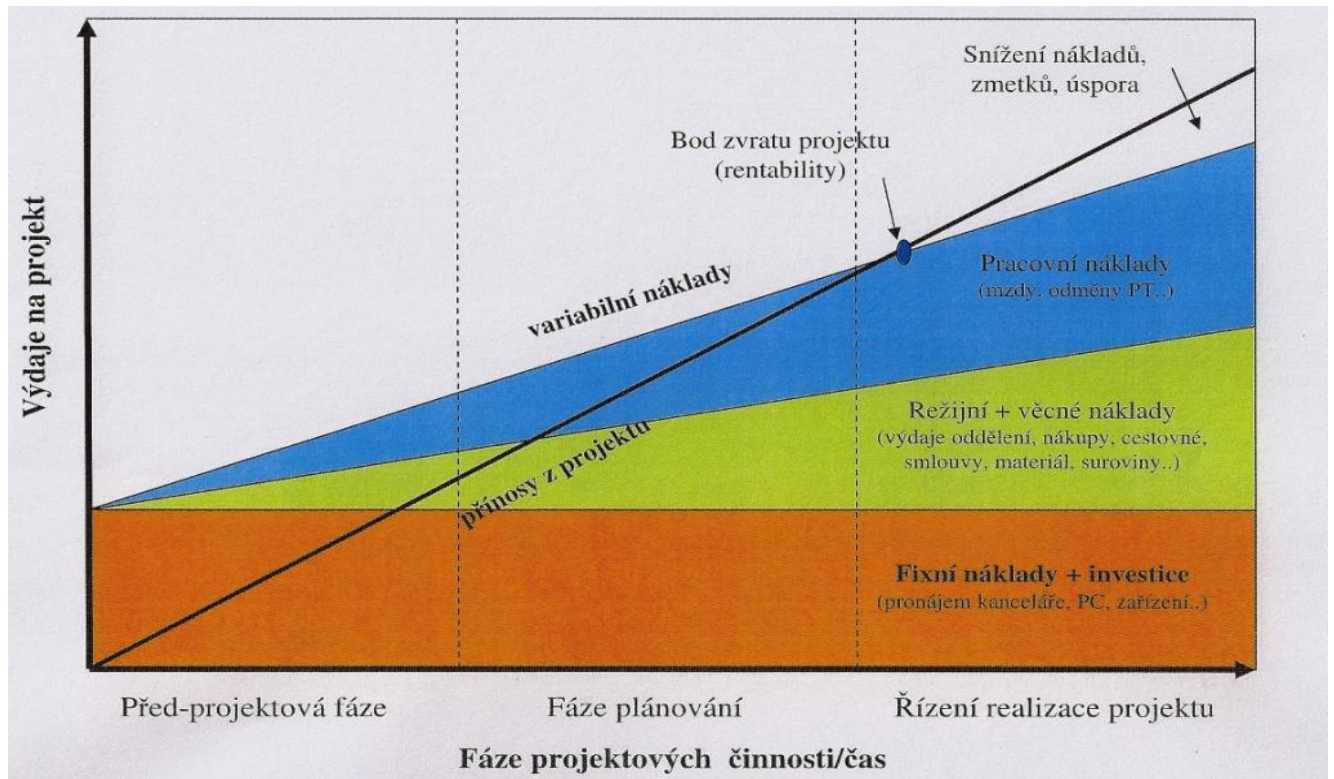
Zabránění riziku – potlačení příčin rizika  
Přijetí rizika – akceptace důsledků a příprava záložního plánu (řešení)  
Přenos rizika – přenos důsledků rizika a odpovědnosti za jeho řízení na třetí stranu (pojištění, záruka...)  
Potlačení rizika – snížení dopadů pomocí prevence

### 6. Sledování a kontrola rizik

Nástroje – audit, analýzy odchylek, technická prováděcí opatření...



## BOD ZVRATU PROJEKTU (BEP - Break Even Point)



Diskuse, závěry pro firmu

Výpočet bodu zratu projektu:

$$P \times Q = VC \times Q + FC \quad Q \text{ je ?}$$

## NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ PROJEKTU

Odhady nákladů jsou nutné pro plánování projektu

Proto:

1. Plánujte náklady do takových podrobností, v jakých budete dostávat výkazy nákladů. (Možnost záznamů odchylek od normálu a tedy identifikace problémů)
2. Rozpočet na projektové úkoly stanovte i podle doby jejich trvání (časová náročnost).
3. Provádějte odhad nákladů každého úkolu. (Snaha standardizace či normování činností)

IČ.	Název úkolu	Fixní náklady	Variabilní náklady	Celkové náklady	Odchytky	leden	únor	březen	duben
1.	A. Zadání projektu	35 000/5	5 000	12 000	0				
2.	B. Sestavení PT		500	7 500	0	←→			
3.	C. Příprava projektu		15 000	24 000	+ 1 000		←→		
4.	D. Plán zdrojů a aktivit projektu		10 000	15 000	- 2 000		←→	←→	
5.	E. Projektová dokumentace		15 000	22 000	0			←→	←→
Poznámky.									
Odhad nákladů na projekt		Fixní náklady: 35 000,- Variabilní: 80 000,- Osta							

Diskuse, závěry pro firmu

## OSOBNOST A ROLE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

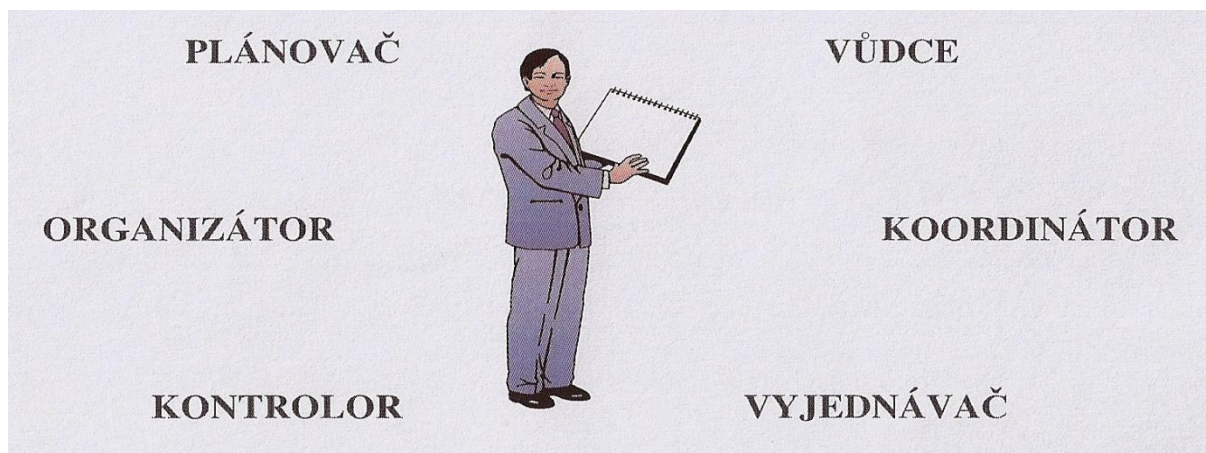
Manažer projektu je jeho klíčovou postavou, pod jeho přímým vlivem by se měly odehrávat veškeré projektové aktivity od tvorby projektového plánu, přes obsazení projektového týmu, koordinaci úkolů a předání výstupu projektu až po administrativní uzavření projektu.

Manažerem projektu se nemůže stát každý, neboť uspět v této profesi znamená správně propojit znalosti a dovednosti s osobnostními charakteristikami (návyky, pracovní morálka, etické zásady...). Vedle solidních znalostí oboru, který je předmětem projektu, lze definovat následující desatero projektového manažera :

- Iniciátor – spouští aktivity projektu, proto musí být vždy trošku napřed před ostatními
- Komunikátor – klíčová dovednost – pokud s lidmi nebude mluvit (zadávání úkolů, zpětná vazba, kontrola, předávání informací... ale i obyčejný „lidský“ rozhovor)

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- Koordinátor – neustále porovnávání plánu projektu s realitou a reakce na vzniklé nesrovnalosti
- Motivátor – co lidi nemotivuje, tomu dají jen nezbytné minimum svého úsilí...
- Mediátor – konflikty a problémy k projektu patří a je třeba je umět zvládnout
- Prioritizátor – schopnost správně nastavovat a přehodnocovat priority
- Improvizátor – umění rychle a / i nestandardně zareagovat na neočekávané situace
- Time keeper - čas se nedá nastavit a co si manažer neohlídá sám...
- Analyzátor – mnohdy je třeba nespěchat a situaci pečlivě zvážit...
- Srdcař – manažer musí projektu věřit a mělo by z něho být cítit „rozumné“ ale opravdové nadšení a touha projekt úspěšně dokončit



MANAŽER PROJEKTU OBVYKLE ZODPOVÍDÁ ZA:

- Řízení projektových prací, nikoliv za jejich vykonávání!!
- Výběr členů projektového týmu
- Řízení realizace implementačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů, přidělování pravomocí a zodpovědností členům PT)
- Identifikaci odchylek od plánu, nápravná opatření (sumarizace problémů)
- Poskytování informací o průběhu realizace projektu
- Vyřizování pracovních nároků a problémů členů PT
- Sledování a vyhodnocování vynaložených nákladů vzhledem k rozpočtu
- Vytváření a udržování kontaktů se zainteresovanými stranami na projektu
- Poskytování pozitivní a korektivní zpětné vazby
- Neustálá komunikace s účastníky projektu v různých formách (telefon, email, porady)

**„Lídři se nevyhýbají konfliktům, nepotlačují je ani se netváří, že nejsou.  
Lídři vidí v konfliktu příležitost“.**

## POSTUP MANAŽERA PŘI DELEGOVÁNÍ PROJEKTOVÉHO CÍLE:

### 1. Krok

Ujasněte si cíle, odpovědnost a pravomoc vašeho projektového týmu a rozhodněte, co můžete delegovat.

CO? Co všechno je třeba udělat? Jaké úkoly se musí konkrétně vyřídit? O jaký výsledek usilujeme (co očekáváme)? Jasně stanovený cíl !!

Jaké obtíže se dají očekávat? Predikce problémů a jejich předcházení !!

PROČ? Jaký má úkol účel (motivace, cíle)? Co se stane, když se úkol nedokončí nebo neprovede kvalitně?

### 2. Krok

Vyberte lidi do projektového týmu.

KDO? Kdo (znalosti, dovednosti, zkušenosti atd.) je nejvhodnější pro realizaci úkolu nebo činnosti? Jaké mám kritéria pro výběr vhodných lidí? Kdo další se bude podílet na realizaci?

### 3. Krok

Oznamte jasně, co se musí udělat z hlediska cíle, pravomocí a odpovědnosti. (úkol)

JAK? Jak postupovat při realizaci, jaké metody použít? Jaké směrnice a předpisy je třeba dodržovat? Jaká místa/útvary je třeba informovat? Jaké mohou být maximální náklady?

ČÍM? Jaké pomůcky je třeba použít? Čím musí být podřízený vybaven? Jaké podklady bude potřebovat?

### 4. Krok

Sledujte výsledky, termíny a standardy výkonu. Zaznamenávejte odchylky, neefektivitu, ztrátové časy.

KDY? Kdy se musí (má) začít s realizací a kdy skončit? Jaké průběžné termíny je nutné dodržet? Kdy budu chtít, aby mě členové PT informovali o postupu realizace? Kdy a co musím kontrolovat, abych mohl popřípadě zasáhnout?

## KONTROLA, MONITORING A ADMINISTRACE PROJEKTU

Kontrolu můžeme definovat jako soubor činností, které se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to nejčastěji formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáváním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem (identifikace odchylek). Do plné aktivizace přicházejí kontrolní mechanismy po schválení plánu projektu.

## KOMPLEXNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM MUSÍ UMĚT KONTROLOVAT:

- Předmět projektu (definice předmětu projektu, smlouva, rozpis prací, seznam schválených a realizovaných změn, plán řízení kvality, akceptační kritéria...)
- Časový plán projektu (harmonogram, seznam milníků...)

- Rozpočet projektu (nákladové účetnictví, cash flow, systém sledování čerpání nákladů...)
- Ostatní oblasti (především kvalita a rizika)

#### ADMINISTRACE A ADMINISTRATIVA PROJEKTU

Pro zpracovávání a uchovávání projektové dokumentaci platí obecná pravidla stejně jako pro ostatní dokumenty společnosti. Význam těchto ustanovení stoupá s rozsahem projektu. Pro zajištění systemizace potřebné archivace a dostupnosti je nutno definovat

- Úložiště dokumentů, jeho strukturu a procedury zálohování úložiště
- Formální náležitosti jednotlivých typů dokumentů (šablony, zkratky, kódy, verzování...)
- Pravidla sdílení dokumentů a přístupová oprávnění a odpovědnost za jejich aktualizaci
- Procedury archivace a skartace

#### PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE

Vlastní projektovou dokumentaci lze rozdělit podle průběhu projektu do následujících kategorií:

- dokumenty před-projektové a zadávací dokumentace (definice předmětu projektu...)
- plánovací dokumenty (plán projektu, plán řízení rizik, kvality, komunikace...)
- realizační dokumenty (zprávy o stavu projektu, zápisy z jednání, návrhy změn, zápisy o provedení opatření...)
- závěrečné dokumenty (akceptační protokoly, výstupní dokumenty projektu...)
- hodnotící dokumenty (hodnotící zpráva o výsledcích projektu, hodnocení práce projektového týmu...)

Dále se dělí dokumenty na interní a externí. Obě tato dělení jsou důležitá pro projektového manažera vzhledem k rozčlenění dokumentů do jednotlivých skupin tak, aby nedocházelo ke zveřejnění dokumentu na nepravém místě nebo v nepravém čase.

Vzhledem ke způsobu práce s dokumenty je možné je ještě rozdělit na :

- Řízené – odpovídají jmenným standardům, jsou zařazovány do projektových složek, většina z nich je schvalována, ...
- Neřízené – tyto dokumenty jsou jen informativní, nebo upřesňující detaily projektu – typicky emailové zprávy, komentáře, ...

#### UZAVŘENÍ PROJEKTU

- Proces uzavření projektu je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti. Účelem tohoto procesu je :
- Ukončení všech běžících procesů
- Předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem v rámci daného kontraktu
- Uvolnění členů projektového týmu a zhodnocení jejich práce
- Ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- Vypořádání všech účetních agend
- Zpracování zkušeností a dosažených výsledků do hodnotících dokumentů
- Archivace projektové dokumentace interní/ externí

## KOMUNIKACE V RÁMCI PROJEKTU

Při komunikaci dochází neustále k přenosu dvou různých sdělení.

Prvním sdělením je komunikace faktů, která se týká obsahové stránky komunikace a je vyjádřena slovy.

Druhým sdělením je komunikace citů a emocí, která vyjadřuje vztah mezi komunikujícími partnery a je většinou vyjádřena mimoslovně (mimikou, gesty, tónem hlasu, atd.). Lidský faktor má mnohem větší vliv, než si připouštíme.

## ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ – S. M. A. R. T.

Správné zadávání úkolů a jejich správná akceptace patří k nejdůležitějším komunikačním dovednostem. Užitečnou pomůckou může být využití tzv. principu SMART, které eliminuje pozdější problémy při kontrole a hodnocení úkolu.

### **S**      **Specifický**

Cíl musí být konkrétní, musí být jasně definováno, co se má udělat.

„Co mám vlastně dělat?“

### **M**      **Měřitelný**

Měřitelnost cíle znamená odpověď na otázky,

„Jak poznám, že je to hotovo? Co je dobře a co špatně?“

### **A**      **Akceptovaný / akceptovatelný**

Pakliže cíl není akceptován tím, kdo ho má dosáhnout, dá se předpokládat, že nositel nebude dostatečně motivován usilovat o jeho realizaci.

„Proč ho mám dělat?“

### **R**      **Reálný**

Pokud cíl není reálný, nemá smysl ho stanovovat. Reálnost cíle si ověříme tím, že ho prodiskutujeme s ostatními členy týmu.

„Stihneme to? Je možné o tolik...?“

### **T**      **Termínovaný, trasovaný**

Cíl musí být jasně časově ohraničený, v případě komplexního cíle by měly být stanoveny i termíny jednotlivých dílčích kroků.

„Kdy (v kolik) to má být hotovo?“

## CVIČENÍ : ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

V následující tabulce je v levém sloupci uvedeno 7 zásad efektivní komunikace, jejich charakteristika v tom pravém jim ale neodpovídá. Dokážete to dát do pořádku v dolní tabulce ?

Vyjasněný záměr/cíl	Vím, co smím a proč jsem tady a zároveň respektuji i roli zákazníka.
Jasně role účastníků	I když nesouhlasím s názorem někoho jiného, neodkláním se od věcné roviny diskuse k té osobní.
Vyváženost	Řekneme-li jasně, co si myslíme, šetříme tím čas, energii i peníze.
Srozumitelnost	Zákazníka nezajímají naše vnitřní procesy a diskuse, výsledná služba ho buď uspokojí nebo si budeme postupně všichni hledat jiné zaměstnání.
Otevřenost a zpětná vazba	Úspěšná komunikace předpokládá, že se rovnoměrně zapojí obě strany.
Emoce pod kontrolou	Co nedokážeme srozumitelně vyjádřit, to jako by neexistovalo.
Společný výsledek	Náš cíl je společný, i když naše vidění situace může být rozdílné.
Vyjasněný záměr/cíl	
Jasně role účastníků	
Vyváženost	
Srozumitelnost	
Otevřenost a zpětná vazba	
Emoce pod kontrolou	
Společný výsledek	

## EFEKTIVNÍ PROJEKTOVÉ PORADY

Porady a meetingy mohou být neefektivnější cestou projektové komunikace. Na rozdíl od písemné komunikace jsou mnohem dynamičtější (BRAINSTORMING) a lze je využít k dosažení více cílů najednou v jednom časovém prostoru. Na druhou stranu mají porady vlastnosti nenasatného časozrouta, a v takovém případě dokážou snižovat efektivitu práce celých organizací. Ubíjející debaty a donekonečna se opakující řeči o problémech, které zajímají jen část účastníků, pak bývají nepřijemnou povinností...

Pokud chceme zjistit, zda má porada smysl, stačí provést jednoduchý diagnostický postup a zodpovědět několik otázek:

### **Co bude obsahem porady?**

#### **Jaká konkrétní opatření z porady mohou vzejít?**

#### **Budou na poradě přítomni ti klíčoví pracovníci, jichž se týká?**

Druhým základním předpokladem je, aby účastníci porady vnímali individuální smysl porady. Tento smysl je podmíněn kompetencí účastníka porady zasáhnout do jejího průběhu a zároveň viditelným propojením s jeho pracovní náplní. I zde použijeme sérii otázek a získáme tak jasnou představu, koho na poradu pozvat, respektive jestli je porada skutečně určena pro nás:

#### **Vím, o čem se bude jednat?**

#### **Bude porada přínosem pro mě?**

#### **Budu pro poradu přínosem?**

#### **Vím, co si mám na poradu připravit?**

Výběr a používání správných komunikačních nástrojů ovlivňuje výsledek projektu rozhodujícím způsobem, je jakousi „červenou nití“ projektu. Její cíle jsou především dva - předávat informace a řešit problémy. Mezi standardní komunikační prostředky patří :

- Pravidelné porady projektového týmu (kontrola úkolů, koordinace prací pro nejbližší období, řešení změn či aktuálních problémů)
- Operativní porady (cílem je zpravidla nalezení správného řešení jednoho konkrétního problému, bývá svolávána ve velmi krátkém časovém předstihu a výběr účastníků je čistě účelový)
- Jednání zúženého projektového týmu (tematické schůzky, integrační problematika...)
- Steering Committee (kontrola stavu prací na projektu, schvalování změn, poradenství)
- „Osobní dohled“ manažera projektu (tzv. Management By Walking Around)
- Emailová komunikace (zprávy o stavu prací na projektu, projektová administrativa...)
- Telefonická komunikace (rychlý přenos informací, urgency, eskalace...)

### **„KAŽDÁ PORADA BY MĚLA MÍT JASNÝ VÝSTUP FORMOU AKČNÍHO PLÁNU“**



## VEDENÍ KONTROLNÍCH SCHŮZEK

Šikovný manažer musí umět klást otázky. Jejich cílem není někoho ztrapňovat nebo pranýřovat, ale zjistit, zda se projekt odchyluje od plánu a provést korekci. Otázky týkající se minulosti mohou vyvolávat strach, pokud se něco nepodařilo. Změnit můžeme stejně jenom budoucnost. Ptejme se tedy tak, aby naše otázky nepůsobily jako výhrůžka. Nebudeme-li se ptát, někteří lidé nám dobrovolně kritické informace nesdělí.

Doporučené otázky jsou např:

Co vás nejvíc znepokojuje?

Očekáváte nějaké problémy, o nichž jsme dosud nehovořili?

Jaké potíže u vás přetrvávají a co se dělá pro jejich odstranění?

Potřebujete nějaké zdroje (lidi, nebo věci), které ještě nemáte?

Víte o něčem, co vám naruší harmonogram plnění úkolů? Pokud ano o co jde?

S jakými riziky v časovém plánu počítáte?

Existuje něco v čem bych vám mohl pomoci?

## ZMĚNY V PRŮBĚHU PROJEKTU

### K JAKÝM ZMĚNÁM NEJČASTĚJI DOCHÁZÍ?

- změna zadání
- kolize v trojimperativu

Jak na změny ?

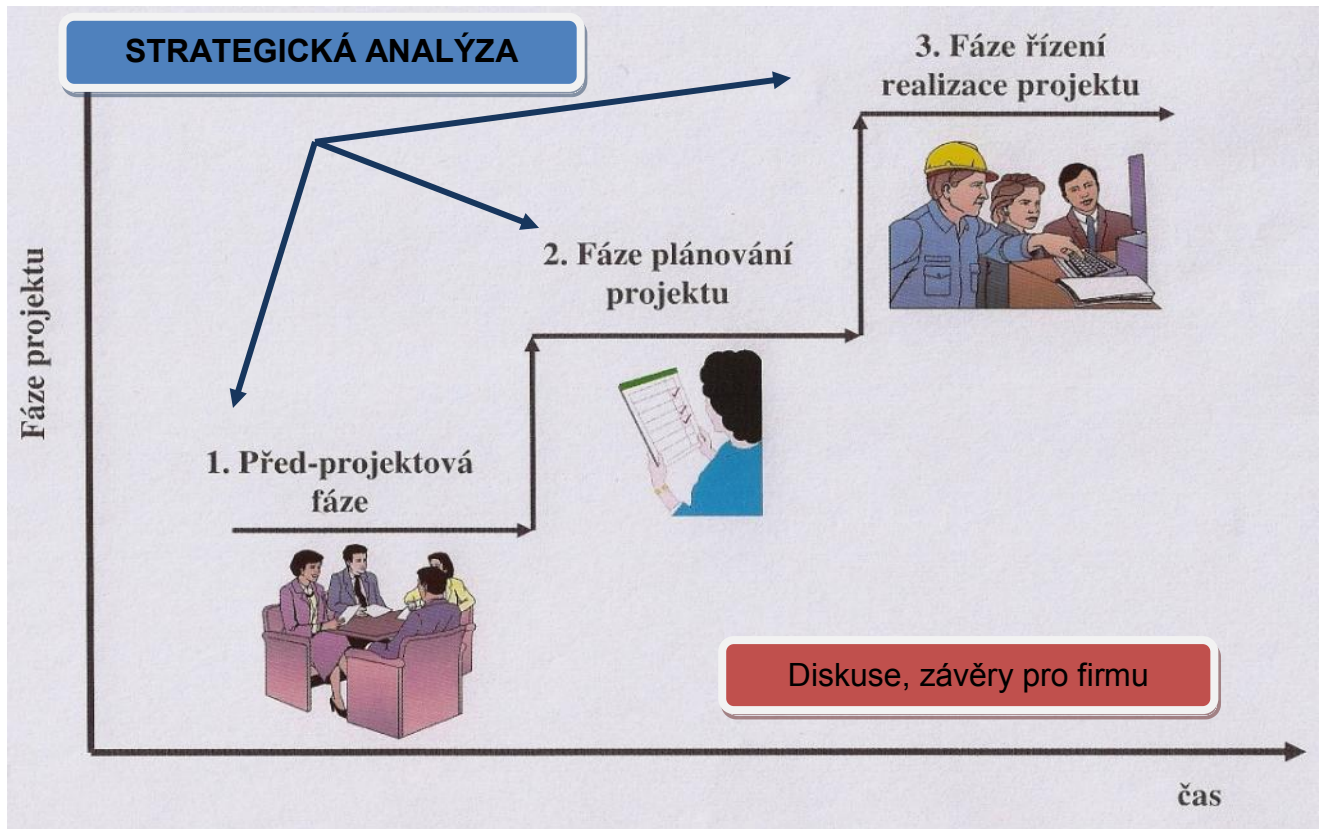
1. Definujte skutečný problém, ne vnější příznaky. Postavte se k problému čelem!!
2. Shromážděte příslušné údaje.
3. Navrhněte více alternativ řešení.
4. Vyberte optimální řešení.
5. Informujte všechny zúčastněné.
6. Prověřujte důsledky a výsledky.

### KOMUNIKACE ZMĚN PŘI PROJEKTU

Snad žádný projekt se neobejde beze změn. Komunikace změny patří mezi relativně obtížné situace manažera. Překonat vnitřní obavy pracovníků přinášející zpochybnění či odmítnutí změny z jejich strany vyžaduje dobrou přípravu z hlediska obsahu i formy. I tak může manažer udělat několik komunikačních chyb, které mohou pramenit buď z nezkušenosti (zlehčování situace, nesdělení všech informací...) nebo z nedocení toho, jaký dopad může mít taková informace do psychiky člověka. Jaké jsou tedy chronologické principy takové komunikace ?

1. REÁLNÝ POPIS STAVU – popisujte souvislosti a rámec situace, ze kterých návrh změn vychází
2. POPIS PODSTATY ZMĚNY – soustředte se na výčet podkladů a vstupů, ze kterých vycházíte (analýza, argumentace, logika)
3. NÁVRH ŘEŠENÍ – postupujte od obecného ke konkrétnímu, důležitá je věcnost a srozumitelnost
4. RIZIKA ŘEŠENÍ – pojmenováním rizik před pojmenováním výhod se můžete vyhnout vnitřním pochybnostem, které mohou odvádět pozornost účastníka
5. VÝHODY ŘEŠENÍ – zakončete zdůrazněním reálných výhod celého projektu, posluchač si je lépe zapamatuje, protože mají ke konci projevu větší váhu

Jakmile lidé porozumí podstatě změny, můžete se posunout do implementační fáze. Klíčem k úspěchu je dát lidem příležitost účastnit se diskuse o tom, jak by změna měla být nastavena. K úspěchu samozřejmě také pomůže, pokud ji podporujeme my sami, v lepším případě jsme jí i nadšeni.



## POSTUP PŘI TVORBĚ PROJEKTU – PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE

- Identifikujte možnosti, co je třeba udělat pro řešení např. problému.
- Proveďte strategickou před-projektovou analýzu (shrnutí SWOT)
- Stanovte cíle a jejich priority, rozhodněte, co je třeba udělat.
- Definujte strategii a taktiku dalšího postupu k dosažení stanovených cílů.
- Jmenujte vedoucí nebo odborníky, kteří budou zodpovědní za zpracování před-projektové fáze.
- Prověřte, zda je projekt realizovatelný, tzn. předběžně definuje vstupy, výstupy, rizika, implementační plány, zdroje, náklady, finance apod.
- Vytvořte vhodné podmínky ve firmě pro realizaci projektu. Interní podpora!!

## POSTUP PŘI TVORBĚ PROJEKTU – FÁZE PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

- Jmenujte hlavního manažera projektu, který bude zodpovědný za řízení projektu a projektového týmu.
- Stanovte časoprostor pro práci projektového týmu, určete jeho strukturu.
- Zpracujte podrobné implementační plány – proveďte dekompozici činností projektu, stanovte časové parametry, disponibilní zdroje, pravomoc a matici odpovědnosti, náklady, smlouvy s externími dodavateli či konzultanty, kontrolní

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

mechanizmy atd.

- Definujte rizika, důsledky a specifické podmínky související s realizací daného projektu.
- Předložte projekt ke schválení za účelem jeho další realizace.

#### REALIZACE PROJEKTU – FÁZE ŘÍZENÍ REALIZACE PROJEKTU

- Stanovte nejefektivnější variantu realizace projektových činností.
- Zabezpečte soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu.
- Vytvořte motivační prostředí (např. formou Akčních plánů motivace) pro všechny, kteří se podílejí na realizaci projektu.
- Zabezpečte si administraci řízení realizace projektu zahrnující výkaznictví, dokumentaci práce týmu aj.
- Zajistěte identifikaci, sběr, analýzu a vyhodnocování informací o průběhu implementace projektu.
- Kontrolujte plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů a kvalitu provedení projektových činností.

## B. BEST PRACTICE Z DISKUÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

Účastníci workshopu měli různé úrovně zkušeností s projekty:

- někdo projekty řídí,
- někdo je připravuje,
- někdo píše projektové žádosti,
- někdo má zkušenosti minimální.

Účastníci pracují zejména s evropskými projekty spolufinancovanými ze Strukturálních fondů EU a grantovými projekty kraje. Některé organizace připravují či realizují i interní projekty – např. zavedení nové (sociální) služby, restrukturalizace organizace, investice (stavby, opravy budov), změna nevyhovujících služeb a prostor apod.



Jako nejtěžší na projektovém řízení označili účastníci následující:

- vedení lidí (namotivovat je, vtáhnout je do realizace, vysvětlit všechny úkoly a činnosti...),
- vybrat správné lidi do projektového týmu (aby dělali, co se od nich očekává a navíc, aby to dělali rádi),
- sehnat nástroj pro vedení lidí, týmu,
- správně nastavit všechny zdroje (finanční, lidské...),
- mít systém (postupy jak řídit, jak všechno kočírovat),
- dodržovat termíny (aby každý člen týmu akceptoval deadlines),
- zjistit, co na trhu chybí,
- ochota lidí jít do projektu (musí dělat hodně navíc a nemáme prostředky na jejich ohodnocení),
- sehnat finance na spolufinancování.



**Účastníci workshopu byli rozděleni do dvou projektových týmů a prakticky prošli všemi fázemi řízení projektu.**

#### NÁCVIK ŘÍZENÍ PROJEKTU:

Každá projektová činnost (kromě první a poslední) má své předcházející a následující činnosti. Pro modelování logického sledu činností (procesní princip) a vytvoření síťového grafu je nutné identifikovat jejich vzájemné vazby. Při tvorbě logického sledu činností se držte následujících doporučení:

1. Proveďte brainstorming všech činností, které bude nutné vykonat, aby jste dosáhli požadovaného cíle.
2. Kategorizujte tyto činnosti podle toho, jak za sebou následují, tzn. která činnost předchází které a podmiňuje činnost následující. Tyto činnosti označte pořadovým číslem. Dostanete tak hlavní logický sled činností.
3. Rozhodněte u činností, které vám zůstaly, zda je možné je provádět paralelně a uspořádejte je podél hlavního procesu aktivit. Pokud tvoří druhý sled činností či aktivit, rozhodněte, kterou hlavní činnost podmiňují.

Proveďte brainstorming k činnostem: (VIZ DÁLE)

#### NAKONEC

Proveďte závěrečnou kontrolu a komplexní vyhodnocení projektu.

Prezentujte výsledky a přínos projektu.

Získané data a informace archivujte pro potenciální budoucí použití.

Zpětně vyhodnoťte TÝMOVÝ úspěch, ale i neúspěch (poučte se z dosažených výsledků / opusťte to, co se neosvědčuje)

## NÁCVIK PROJEKTU:

### INVESTIČNÍ, PROJEKTOVÝ ZÁMĚR:

(např. Výstavba bytového domu 1000m<sup>2</sup> ve Vašem regionu)

*Proveďte strategickou před-projektovou ANALÝZU (shrnutí formou SWOT)  
Na základě analýzy si stanovte CÍLE a rámcové STRATEGIE formou 4P  
Sestavte návrh projektu na realizaci (AKČNÍ PLÁN, MAPU PROJEKTU)  
ODPREZENTUJTE, prodejte PROJEKT*

### CÍLE:

Popis cílů projektu

- 1.
- 2.
- 3.

### STRATEGIE:

Produkt:

Cenová politika:

Place:

Reklama/Propagace:

### VĚCNÁ DEKOMPOZICE CÍLŮ:

1. Etapa:

1.1 - Dílčí cíl

1.1.1- Úkol

2. Etapa:

### DEKOMPOZICE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PROJEKTU

Kdo, vztahy, působnost:

Popisy – Role, Úkoly, Pravomoci:

### EKONOMIKA PROJEKTU: PLÁN ZDROJŮ, NÁKLADŮ, ZISKŮ (ROI):

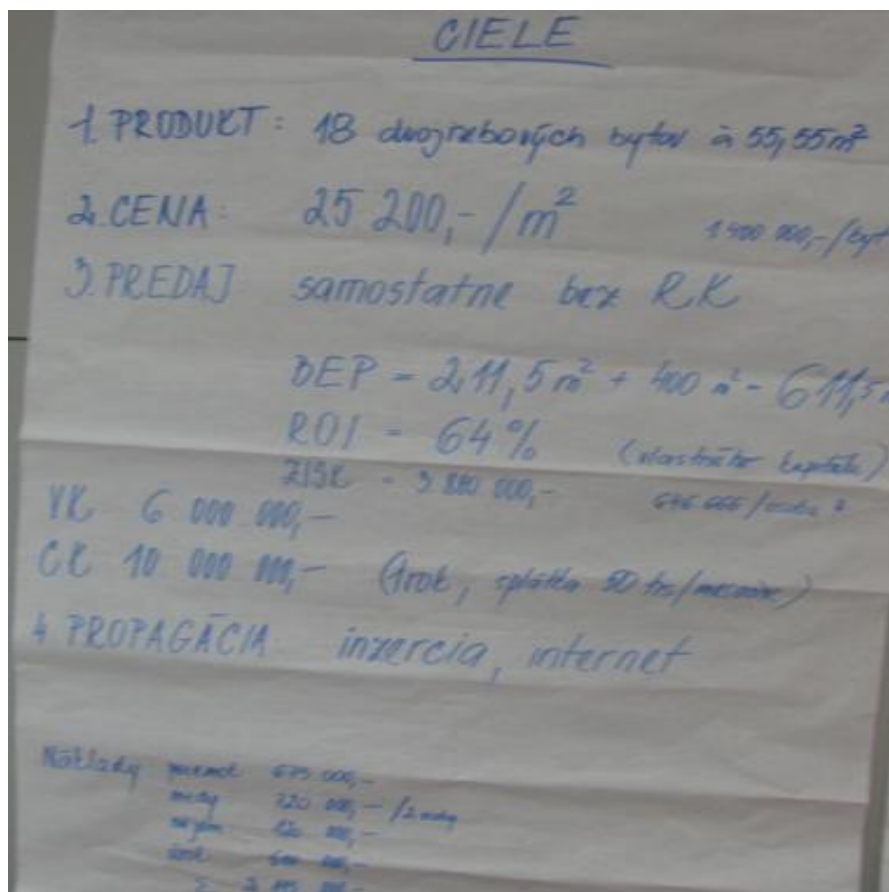
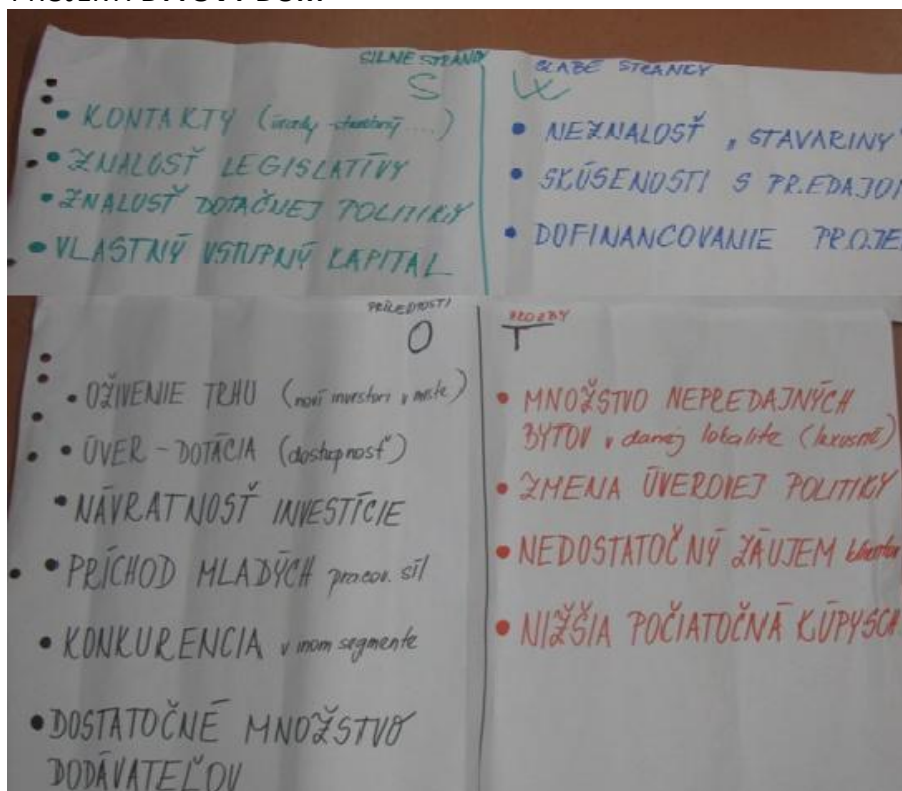
Alokace zdrojů a rozpočet projektových nákladů/ časoprostor

Investiční zhodnocení projektu (ROI, PAYBACKPERIOD, BEP....)

### SÍŤOVÝ GRAF LOGICKÉHO SLEDU ČINNOSTÍ PROJEKTU:



## SLOVENSKÝ PROJEKT: BYTOVÝ DŮM



Tento mikroprojekt je spolufinancovaný Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

ETAPA	PRÍPRAVA	PRÁCA	PRÉDAJ
1.1	Zoznam (kontakty, IS, kontakty)		
1.2	Projektová dokumentácia (vypracovanie, <sup>vypracovanie</sup> <sup>koncept</sup> <sup>koncept</sup> <sup>koncept</sup> , respicit)	V	1 mesiac
1.3	Štátné projekty	L	3 týž.
1.4	Dotacioné možnosti - prerozdelenie	M	1 týž.
1.5	Finančná analýza (jednane s bankou, respicit)	M	1 týž.
1.6	Výber dodávateľov (kvalita, cena, realizácia)	E	1 mesiac
1.7	Výber štátnej dotácie	E	1 mesiac
2.1	Základná doba	stavby + výkon	5-6 mesiacov 9-10/2011
2.2	Pracovná časť		
2.3	Elektronická, rozvoj, ...		
2.4	Technická inštalácia		
2.5	Terénne úpravy		
2.6	Colná		
3.1	Inzercia, internet (webové stránky, billboard...)	2/2011	
3.2	Stavba informačného systému (webové stránky, aplikácie...)	2/2011	
3.3	Výber záujemcov (zmluvy)	3/2011	
3.4	Práca		

Tento mikroprojekt je spolufinancovaný Evropskou unií, z prostredkú Fondu mikroprojektú spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

## ČESKÝ PROJEKT: SENIOR HAPPY HOUSE

S	W
ORIENTACE V OBORU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	NEDOSTATEČNÁ ZKUŠENOST VE STAVEBNICTVÍ
VLASTNÍ POČÁTEČNÍ KAPITÁL	VÝŠE A PODMÍNKY ČERPÁNÍ ÚVĚRU
SILNÍ PRODEJCI ZNALÍ TRHU	
O	T
ZVÝŠENÝ ZÁJEM O BYDLENÍ PRO SENIORY	NIŽŠÍ KUPNÍ SÍLA SENIORŮ
DLOUHODOBÝ PÁJEM Z PRONÁJMU	PLATEBNÍ NESCHOPNOST SENIORŮ
DOTACE	NEZÍSKÁNÍ (ZAMÍTNUTÍ) DOTACE
ZARUČENÁ CÍLOVÁ SKUPINA	NEZNALOST KONKURENCE
DODAVATELÉ (NÍKÉ CENY)	NEsplnění ZÁVAZKŮ A TERMÍNŮ DODAVATELŮ

1) PRODUKT  
26 JEDNOTEK  $\approx$  30m<sup>2</sup> (220m<sup>2</sup> ucelé)

2) CENA  
16 000,-  
2 osoby

3) PRODEJ  
KONTAKTY, LÉKARŮ

4) PROPAGACE  
WWW STRÁNKY  
REKLAMA V TISKU  
LETÁKY

~~VÝŠE~~ SLUŽEB  
(16 000,- x 26 x 12 měsíců)  
= 4 992 000,-

PRÍJMY ZA rok: 350 000,-

PRÍJMY TĚ 40% OBSAZENOSTI  
→ 3 400 000,- Kč

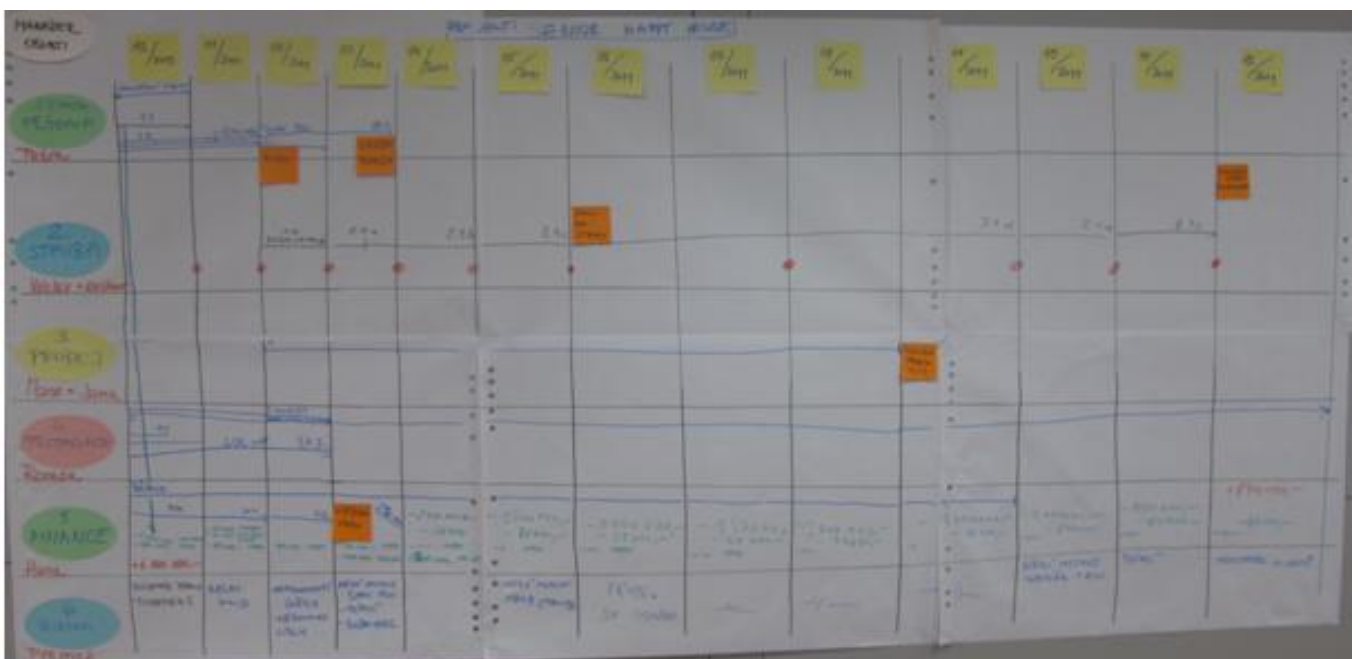
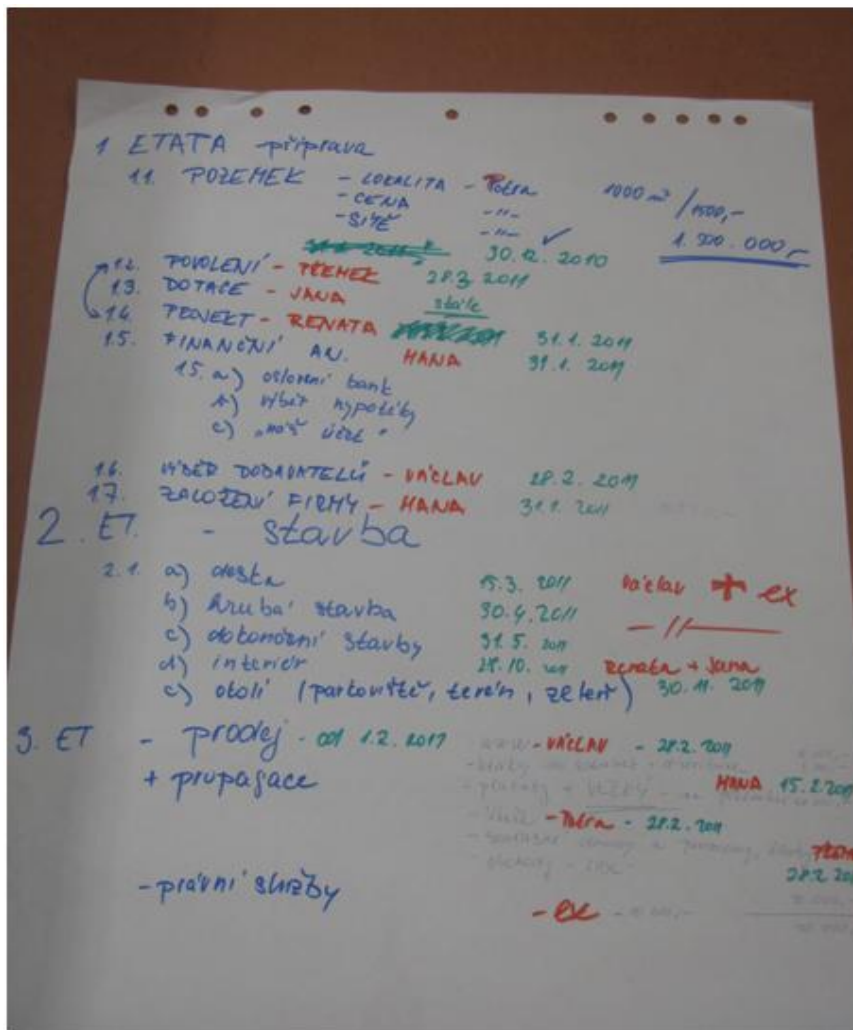
VÝDAJE → 960 000,- Kč  
BANJA → 1 200 000,- Kč  
ENERGIE → 340 000,- Kč  
OST. LAKYBY

ROI = 33%

⇒ ZISK 1 200 000,-  
(200 000,- / OSOBA / ROK)

DETAILS:  
LÉKAR 45m<sup>2</sup> 2000,-/m<sup>2</sup>  
OBČED 55m<sup>2</sup>  
KADIEVŇ 20m<sup>2</sup>  
SPOL. NÍSTNOST 400m<sup>2</sup>

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.