



VŠB TECHNICKÁ
UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA
MEZINÁRODNÍCH
EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

SEMINÁŘ PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V KOSTCE

Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.

26. 08. 2021, Olomouc, Clarion Congress Hotel

Časový harmonogram semináře

- 9:00 - 9:15 Zahájení, představení lektora, program, cíl semináře
- 9:15 - 9:45 Výukový blok I
- 9:45 - 10:15 Výukový blok II
- **10:15 - 10:30** *Přestávka (Coffee break)*
- 10:30 - 11:00 Výukový blok III
- 11:00 - 11:30 Výukový blok IV
- **11:30 - 11:45** *Přestávka (Coffee break)*
- 11:45 – 12:15 Výukový blok V
- 12:15 Ukončení semináře

Profil lektora: *Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.*



- ***Pedagog » odborné (teoretické) znalosti***
 - ***Katedra mezinárodních ekonomických vztahů, Ekonomická fakulta VŠB–TU Ostrava***
 - 10/2016 – dosud: vedoucí katedry.
 - 04/2004 – dosud: odborný asistent.
 - ***Vybrané vyučované a garantované předměty***
 - Regionální politika EU, Politika soudržnosti EU, Projektový a dotační management v EU.
- ***Lektor » prezentační dovednosti***
 - ***Vybrané vzdělávací kurzy***
 - 2019 – dosud: „Semináře pro příjemce evropských dotací“ (MMR ČR).
 - 2017 – dosud: „Systém vzdělávání v programovém období 2014–2020“ (MMR ČR).
 - 2016 – 2018: „Finanční analýza a ekonomické hodnocení projektů spolufinancovaných z fondů EU“ (Euro Grant Investment s.r.o.)
 - 2015: „ESI Fondy“ (MMR ČR).
 - 2013: „Cost-benefit analýza v projektech strukturálních fondů EU“ (ÚRR MSK).
 - 2011 – 2015: „Systém vzdělávání zaměstnanců realizujících NSRR ČR v období 2007–2013“ (MMR ČR).
- ***Projektový manažer » praktické znalosti a dovednosti***
 - ***Projektové a dotační poradenství***
 - 2004 – dosud: individuální poradenská a konzultační činnost v oblasti projektového a dotačního managementu fondů EU.

Program semináře: Výukové bloky

- **I.** Teoretické minimum projektového manažera.
- **II.** Jak projekt zahájit aneb předprojektová příprava.
- **III.** Jak projekt naplánovat.
- **IV.** Jak projekt realizovat aneb na co si dát pozor.
- **V.** Jak projekt ukončit a monitorovat.

Cíl a cílová skupina semináře

- **Cíl**

- » **Seznámit** s oborem **projektového řízení** v kontextu podpory z fondů EU v České republice.
- » Poskytnout **souhrnné informace** k posílení **teoretických znalostí** a jejich **ověření** na **praktických ukázkách** a **cvičeních**.
- » Dát **impuls** pro „skutečné“ řízení Vašich projektů.

- **Cílová skupina**

- » Zástupci škol, které úspěšně podaly žádost o akreditaci v **programu Erasmus+** a jsou/budou příjemci podpory z EU a chtějí **získat přehled** o teoretických a praktických aspektech **řízení projektů** v podmínkách fondů EU v České republice.

Analýza cílové skupiny – účastníci semináře



1. *Jaké **dotační programy Evropské unie** na Vaší škole nejčastěji **využíváte**?*
2. *Jak **dlouho** pracujete s projekty spolufinancovanými z Evropské unie?*
3. *Na jaké **fázi** projektového **cyklu** a **části** projektové **dokumentace** se nejčastěji **podílíte**?*



Materiály získané na semináři

- **Prezentace.**
- **Doplňkový výukový materiál (14 příloh)**
 - » Příloha 1 – Informační zdroje k tématu semináře
 - » Příloha 2 – Seznam použitých zkratk na semináři
 - » Příloha 9 – Matice logického rámce projektu (šablona MS Word, PDF).
 - » Příloha 10 – Struktura členění prací projektu (WBS, šablona MS Word, PDF).
 - » Příloha 11 – Organizační struktura projektu (šablona MS Word, PDF).
 - » Příloha 12 – Matice odpovědností (RAM/RACI, šablona MS Excel).
 - » Příloha 13 – Časová struktura projektu (Gantt chart, šablona MS Excel).
 - » Příloha 14 – Matice hodnocení rizik projektu (šablona MS Excel, Word).
 - » Příloha 15 – Analýza vytvořené hodnoty (EVA) (šablona MS Excel).

Prohlášení a upozornění



- „Postupy, návody, rady a doporučení obsažené v tomto semináři jsou založeny na metodice projektového a dotačního managementu světových profesionálních organizací projektového řízení (PMI, IPMA), subjektů implementační struktury ESI fondů v ČR a zkušenostech lektora získaných praxí v roli projektového a finančního manažera v letech 2004–2021“.
- „Seminář nenahrazuje, nemění, nepozměňuje ani nezpochybňuje metodické postupy, programové dokumenty, výzvy, manuály, příručky pro žadatele a příjemce podpory z programu Erasmus+, či doporučení a rady zaměstnanců DZS“.

I. Teoretické minimum projektového manažera

Základní terminologie projektového řízení

Když se řekne projekt...

BRAINSTORMING

- Co se Vám vybaví pod pojmem „projekt“?



shutterstock.com • 392640556



Projekt – základní atributy



- *Dočasnost* (počátek, konec).
- *Specifičnost* (hierarchie cílů).
- *Inovativnost* (něco nového, technologický pokrok, přidaná hodnota).
- *Unikátnost* (jedinečnost, neopakovatelnost).
- *Potřebnost* (reakce na vzniklou změnu).
- *Organizace a struktura* (posloupnost aktivit a činností).
- *Komplexnost* (snížení nejistoty, snížení rizika).
- *Omezenost zdrojů* (rámec pro čerpání zdrojů).
- *Existence v prostředí* (veřejnoprávním, institucionálním, podnikatelském, politickém, ekologickém apod.).

Projektové řízení – definice



- „**Aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií** na aktivity projektu tak, aby **splnily požadavky** projektu.“ (***Project Management Institute, PMI***).
- „**Souhrn aktivit** spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně **krátkodobým cílem**, který byl stanoven pro realizaci **specifických cílů** a **záměrů**.“ (***Harold Kerzner, M.S., Ph.D., M.B.A.***).
- „**Procesy**, ve kterých jednotlivci nebo organizace **efektivně využívají své omezené zdroje**, zejména projektové týmy, k realizaci projektů. **Flexibilní a kvalifikovaná reakce na různé události**, které v průběhu času v projektu nastávají.“ (***Křivánek, 2019***).

Projektové řízení – základní atributy



- *Specifické aktivity* (plánování, organizování, řízení, kontrola, ...).
- *Kvalifikovanost* (znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti).
- *Efektivita* (správné využití omezených zdrojů).
- *Efektivnost* (využití omezených zdrojů k dosažení správných cílů).
- *Flexibilita* (kvalifikovaná reakce na různé události v průběhu času).

Projektový manažer/ka – definice



- Osoba **odpovědná** za **dosažení stanoveného cíle projektu** a **dodržování pravidel**, která jsou pro řízení projektu stanovena.
- Jeho úkolem je **koordinovat projektový tým** tak, aby byl vytvořen **plán projektu** a **projekt úspěšně realizován**.
- **Řídí změny**, rizika, řeší problémy a **podává zprávy** o postupu přípravy a realizace projektu sponzorovi projektu.

Projektový manažer/ka – kompetence



- Kompetence projektového manažera je chápána jako aplikace **znalostí**, **dovedností** a **schopností** tak, aby byly **dosaženy požadované výsledky**.

- ICB4.0 (IPMA, 2017) – 29 kompetencí
 - » **Znalosti (Knowledge)** → **Technické kompetence** (14).
 - » **Dovednosti (Skills)** → **Kontextové kompetence** (5).
 - » **Schopnosti (Ability)** → **Behaviorální kompetence** (10).

Kontextové kompetence	
K1	Strategie
K2	Systém řízení, struktura a procesy
K3	Shoda se standardy a předpisy
K4	Moc a zájem
K5	Kultura a hodnoty
Behaviorální kompetence	
B1	Sebereflexe a sebeřízení
B2	Osobní integrita a spolehlivost
B3	Komunikační dovednost
B4	Zainteresanost a vztahy
B5	Vůdcovství
B6	Týmová práce
B7	Konflikty a krize
B8	Kreativita, vynalézavost a důvtip
B9	Vyjednávání
B10	Orientace na výsledky
Technické kompetence	
T1	Návrh projektu, programu nebo portfolia
T2	Požadavky a cíle, Přínosy a cíle
T3	Rozsah projektu
T4	Čas
T5	Organizace projektu, programu, portfolia a práce s informacemi
T6	Kvalita
T7	Finance
T8	Zdroje
T9	Obstarávání (a partnerství)
T10	Plánování a operativní řízení
T11	Rizika a příležitosti
T12	Zainteresané strany
T13	Transformace a organizační změny
T14	Výběr a vyváženost

Zdroj: IPMA, 2017

- **Typologie projektových manažerů** (dle IPMA)
 - » **Plánovač a stratég** – má vizi, plánuje s myšlenkou na konec, vždy navrhne strategická řešení vedoucí k cíli, je velmi inteligentní.
 - » **Katalyzátor a motivátor** – udržuje morálku, dává lidem dohromady, má velkou emoční inteligenci, má charisma.
 - » **Hrdina** – sežene zdroje, klade si velké cíle, zvládá nepříjemné situace a problémy, má energii na rozdávání, rozhoduje.
 - » **Diplomat** – zabezpečuje projekt vyjednáváním se všemi zainteresovanými stranami, udržuje integritu a dobré vztahy.



Program – definice



- „Skupina souvisejících projektů, subprogramů a programových aktivit, které jsou řízeny koordinovaně tak, aby dosáhly benefitů, kterých by nebylo možné dosáhnout při řízení projektů odděleně.“ (*PMI*).
- „Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Cílem programu je dosažení strategické změny či strategického cíle.“ (*IPMA*).

Programy EU – základní typologie

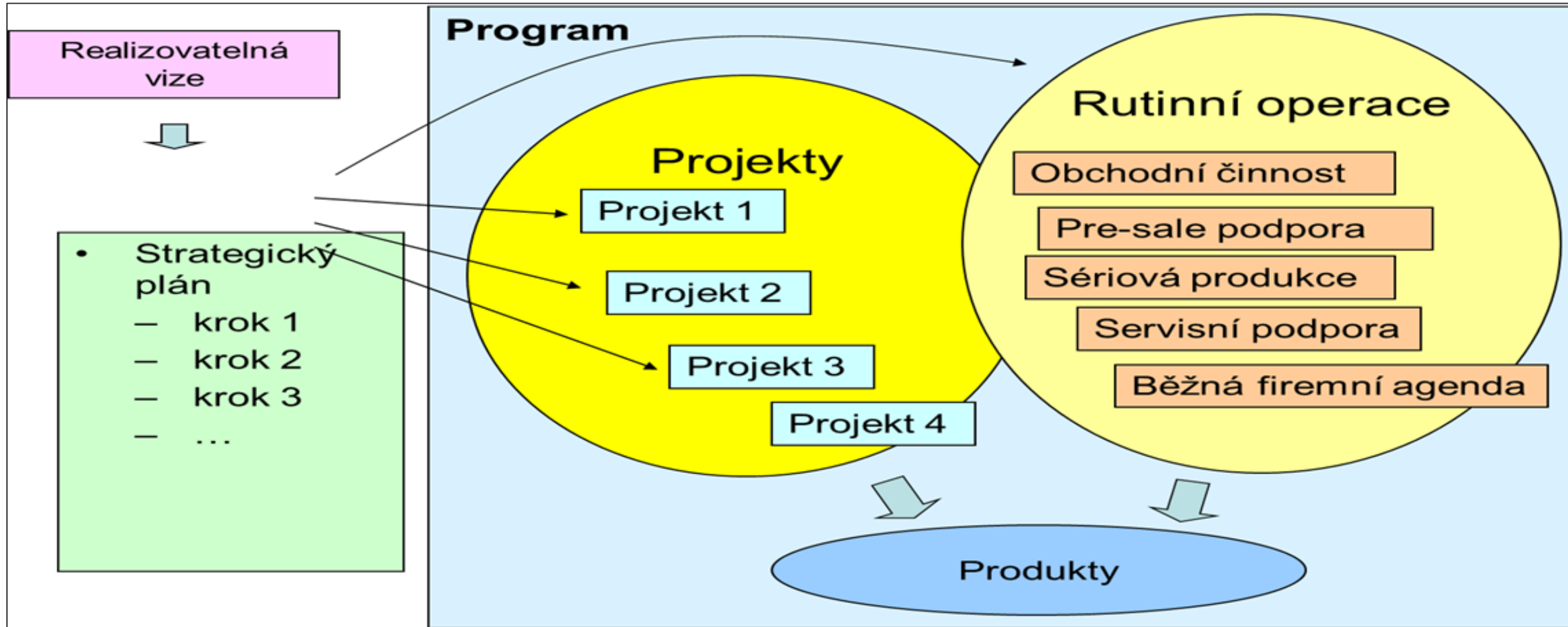


- **Operační programy** (sdílený management) – cca 480 pro členské země EU-28 (2014–2020)
 - » Národní (tematické) operační programy (např.: OP VVV/OP JAK, OP Z/OP Z+, IROP, OP PIK/OP TAK, OP ŽP).
 - » Programy evropské územní spolupráce
 - Přeshraniční spolupráce (např. Interreg V-A Česká republika – Polsko).
 - Nadnárodní spolupráce (např. Program nadnárodní spolupráce Interreg DANUBE).
 - Mezuregionální spolupráce (např. Program mezuregionální spolupráce INTERREG EUROPE).
- **Komunitární programy** (přímý management) – 37 programů pro členské země EU-27 (2021–2027)
např.:
 - » Výzkum, vývoj, inovace - *Horizont Evropa* (dříve *Horizont 2020*).
 - » Vzdělávání, mezinárodní mobility a spolupráce - *Erasmus+*.
 - » Vnitřní trh, podnikání - *Program pro jednotný trh* (dříve *program COSME*).
 - » Infrastruktura - *Nástroj pro propojení Evropy* (CEF).
 - » Evropa pro občany, justice, vnitro - *Fond pro Spravedlnost, práva a hodnoty, Právo a hodnota, Spravedlnost*.
 - » Kultura - *Kreativní Evropa*.
 - » Zdraví - *EU pro zdraví* (EUHealth).
- **Specifické nástroje, programy, facility, finanční nástroje a iniciativy** – např.: NGEU, RRF, REACT-EU, JASPERS, JASMINE, JTF, InvestEU.

Portfolio - Program - Projekt (vazby)



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021



Fondy Evropské unie - typologie



ESI fondy, ESIF (2014–2020)	Fondy (2021–2027) (dle Nařízení EP a Rady EU č. 2021/1060)
Evropský sociální fond (<i>European Social Fund, ESF</i>)	Evropský sociální fond+ (ESF+)
Evropský fond pro regionální rozvoj (<i>European Regional Development Fund, ERDF/ERDF</i>)	Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF/ERDF)
Fond soudržnosti (<i>Cohesion Fund, CF/CF</i>)	Fond soudržnosti (CF/CF)
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (<i>European Agricultural Fund for Rural Development, EZFRV/EAFRD</i>)	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV/EAFRD)
Evropský námořní a rybářský fond (<i>European Maritime and Fisheries Fund, ENRF/EMFF</i>)	Evropský námořní rybářský a akvakulturní fond (ENRAF/EMFAF)
---	Azylový, migrační a integrační (AMIF)
---	Fond pro vnitřní bezpečnost (ISF)
---	Nástroj pro finanční podporu správy hranic a vízové politiky (BMVI)
	Fond pro spravedlivou transformaci (FST/JTF)

Finanční zdroje ČR pro období 2021–2027

(běžné ceny, odhad)



Politika, nástroj, program	Alokace (v mld. Kč)
Politika soudržnosti EU - OP (ERDF, ESF+, CF)	cca 550,5 mld. Kč
Zemědělství (EAGF)	cca 150 mld. Kč
Venkov (EAFRD-MMF)	cca 58 mld. Kč
Venkov (EAFRD-NGEU)	cca 5,1 mld. Kč
Fond pro spravedlivou transformaci	cca 42,7 mld. Kč
REACT-EU	cca 23,1 mld. Kč
Národní plán obnovy	cca 180 mld. Kč (financování z RRF)
Modernizační fond	cca 150 mld. Kč

Zdroj: MMR ČR, červenec 2021

cca 1 bilion Kč pro Českou republiku



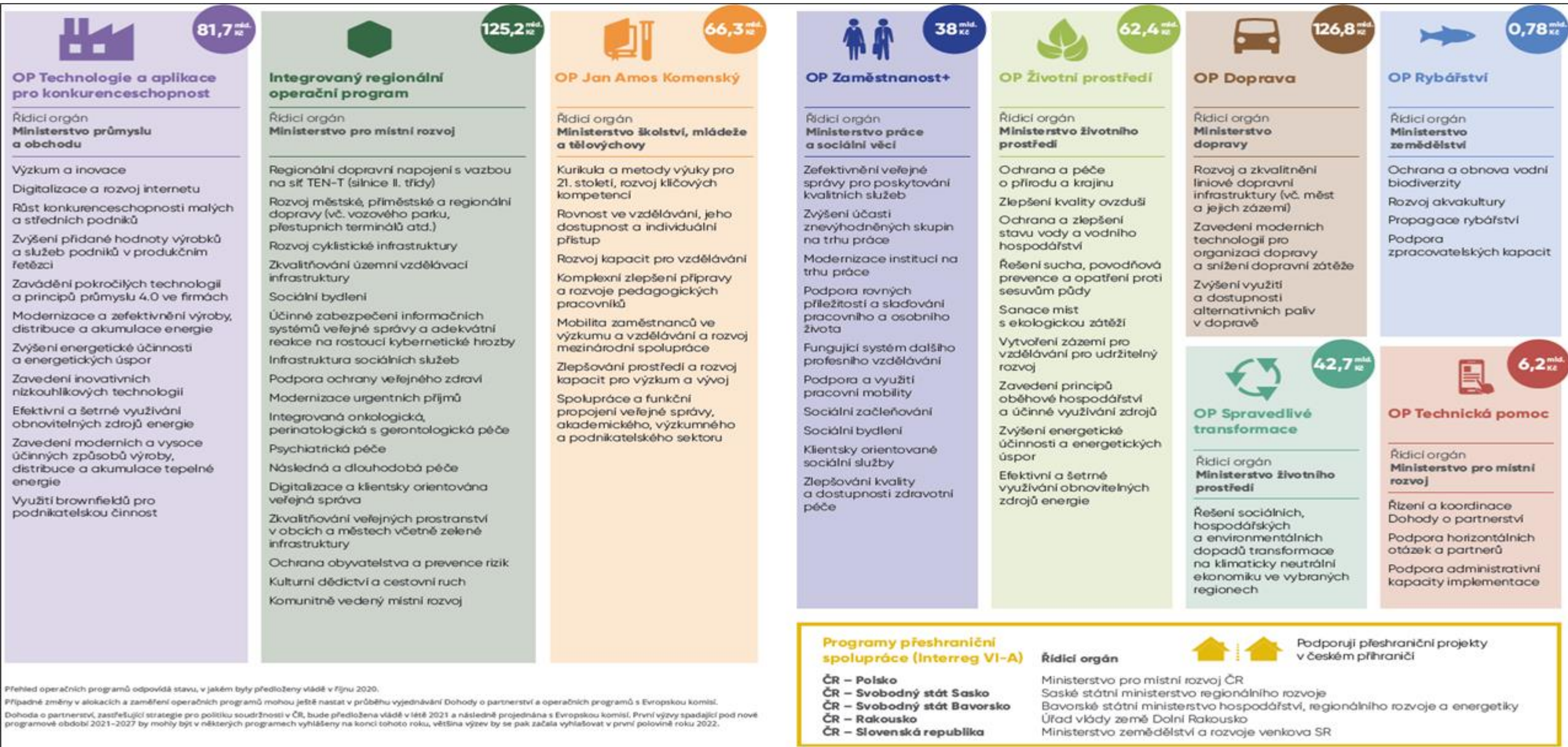
VŠB TECHNICKÁ
UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA
MEZINÁRODNÍCH
EKONOMICKÝCH VZTAHŮ

Operační programy ČR 2021–2027: přehled nových programů a oblastí podpory

Zdroj: MMR ČR – NOK, listopad 2020



Rozpočet projektu - východiska



- **Základní struktura financování realizační (investiční) fáze projektu.**
- **Kvalifikovaný odhad celkových nákladů projektu.**
 - „Kvalitní“ a „reálný“ rozpočet projektu umožňuje, v případě schválení Žádosti o podporu/zjednodušené žádosti financovat aktivity, které příjemce podpory naplánoval → **soulad finančního plánu s „finanční skutečností“**.
 - Příprava „kvalitního“ rozpočtu projektu vyžaduje **značnou pozornost** a **časovou náročnost** jak ze strany finančního manažera, tak i celého projektového týmu!
- **Rozpočet projektu odráží:**
 - **Technickou specifikaci projektu a výběr technické varianty řešení projektu** (je-li vyžadováno).
 - **Zdůvodnění (odůvodnění) potřebnosti** investičních/neinvestičních výdajů v rámci projektu.

Rozpočet projektu – stanovení plánu nákladů

- Při zpracování plánu nákladů projektu je zapotřebí sestavit **rozpočet projektu** na **dobu trvání projektu** a **nároky na čerpání zdrojů** v jeho průběhu.
- **Rozpočet projektu** sestavujeme zpravidla jako:
 - » *Plán nákladů na celý projekt* = **souhrnný rozpočet**.
 - » *Plán nákladů na realizaci jednotlivých aktivit/skupin činností/činností/úkolů* podle WBS = **podrobný podkladový položkový rozpočet**.

Když se řekne způsobilý výdaj...

BRAINSTORMING

- Co se Vám vybaví pod pojmem „způsobilý náklad/výdaj projektu“?



shutterstock.com • 392640556



Způsobilé výdaje – definice



Příspěvek z EU je možné poskytnout **pouze na způsobilý výdaj**.

Hledisko způsobilosti výdaje:	Podmínky způsobilosti výdaje:
I. VĚCNÁ ZPŮSOBILOST VÝDAJE	1. Soulad s právními předpisy, pravidly programu a podmínkami podpory.
II. PŘIMĚŘENOST VÝDAJE	2. Jeho výše odpovídá cenám v místě a čase obvyklým a je výsledkem optimálního vztahu mezi jeho hospodárností, účelností a efektivností.
III. ČASOVÁ ZPŮSOBILOST VÝDAJE	3. Vznik a úhrada příjemcem od 1. 1. 2014 nebo ode dne předložení programu Evropské komisi, podle toho, co nastane dříve , do 31. 12. 2023.
IV. MÍSTNÍ ZPŮSOBILOST VÝDAJE	4. Vazba na podporovaný region (vyjma ESF a EÚS).
V. VYKÁZÁNÍ VÝDAJE	5. Identifikovatelný, prokazatelný a doložitelný výdaj.

Věcná způsobilost výdajů – principy „3E“



- Soulad s evropskou a českou legislativou a s programy ESI fondů včetně navazujících dokumentů.
- Způsobilé výdaje musí být **přiměřené** a vynaložené v souladu s **principy „3E“**:
 - **E: Úspornost/Hospodárnost** (*Economy*) - minimalizace **výdajů** při respektování **cílů** projektu.
 - **E: Účinnost/Efektivita** (*Efficiency*) - maximalizace poměru mezi **výstupy** (výsledky) a **vstupy** projektu.
 - **E: Účelnost/Efektivnost** (*Effectiveness*) - přímá vazba na projekt, jeho **cíle** a nezbytnost **výstupů** pro realizaci projektu.
- Principy „3E“ bývají doplňovány o pojmy „**užitečnost**“ a „**udržitelnost**“ → principy „5U“.

Dotace vs. návratná finanční výpomoc

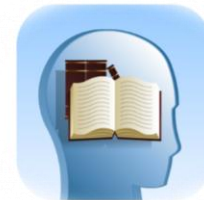
- **Dotace**

- » Peněžní prostředky **státního rozpočtu** poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám **na stanovený účel** (§ 3 písm. a zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů).
- » Součástí dotace poskytnuté ze státního rozpočtu mohou být i **peněžní prostředky (granty, dotace) kryté z rozpočtu Evropské unie** nebo peněžní prostředky kryté prostředky z **Národního fondu**.
- » Dotaci příjemce *zpravidla* **není povinen vrátit** do státního rozpočtu.

- **Návratná finanční výpomoc**

- » Peněžní prostředky **státního rozpočtu** poskytnuté, nestanoví-li zvláštní zákon jinak, **bezúročně** právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel, které **je povinen jejich příjemce zpravidla vrátit do státního rozpočtu/rozpočtu EU**.
- » Úvěr, půjčka, záruka, kapitálový vstup (equity).

Žadatel vs. příjemce podpory



- **Žadatel**

- » Veřejný nebo soukromý subjekt ze skupiny **oprávněných žadatelů**, který **podal ŽoP**.
- » **Žadatel přestává být žadatelem** v okamžiku, kdy se stane příjemcem nebo **když je jeho ŽoP vyloučena z procesu schvalování operací**.

- **Příjemce**

- » Veřejný nebo soukromý subjekt zodpovědný za zahájení, realizaci či udržení operace spolufinancované z ESI fondů, který na základě **právního aktu o poskytnutí/převodu podpory** a při splnění vněm stanovených podmínek **předkládá Žádost o platbu** a přijímá finanční prostředky z veřejných rozpočtů.
- » V souvislosti s **veřejnou podporou** a **podporou de minimis** se výrazem příjemce rozumí subjekt, který **dostává veřejnou podporu/podporu de minimis**.

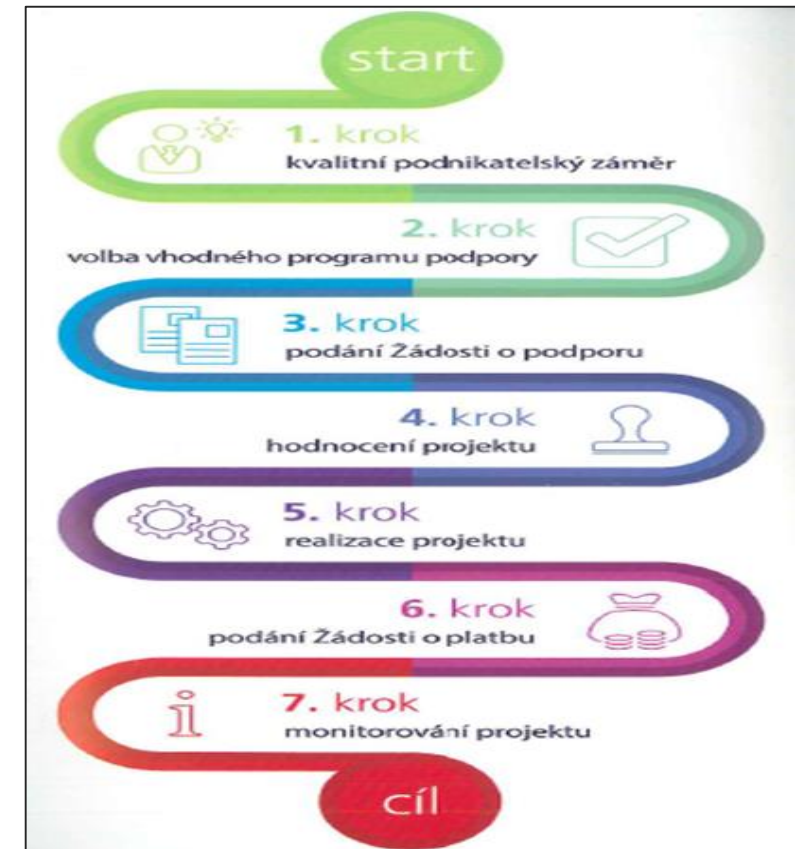
Projektový cyklus vs. dotační cyklus



- **Fáze životního cyklu projektu**

1. Inicializace (identifikace, příprava, zahájení).
2. Plánování.
3. Realizace.
4. Kontrola (probíhá v rámci celého projektového cyklu).
5. Ukončení (fyzické, finanční, udržitelnost).

- **Fáze životního cyklu dotace**



Zdroj: <https://www.oppik.cz/cesta-k-dotaci>, 2018

Projektem krok za krokem: cesta k získání dotace



1. Vytvoření podrobného **projektového záměru**.
2. Nalezení příslušného **programu** a konkrétní oblasti podpory pro plánovaný záměr.
3. Zpracování a **podání žádosti o podporu** (žádost o akreditaci, jiná forma žádosti).
4. **Posouzení žádosti** o podporu (hodnocení).
5. **Schválení žádosti, vydání právního aktu** (Smlouva o poskytnutí dotace, Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Grantová dohoda).
6. **Realizace projektu/etapy**.
7. **Fyzické ukončení a vyhodnocení** projektu/etapy (Zpráva o realizaci (ZoR), Závěrečná zpráva o realizaci (ZZoR), Závěrečná zpráva (ZZ)).
8. **Finanční ukončení a vyúčtování** projektu/etapy (Žádost o platbu (ŽoPL), Závěrečná žádost o platbu (ZŽoPL), doplatek grantu (DG), vyúčtování zálohy)).
9. **Publicita** projektu.
10. **Udržitelnost** projektu (Zpráva o udržitelnosti projektu (ZoU, ZZoU)).
11. **Kontrola** projektu (fyzická, administrativní (dokladová)), audit projektu.

Zdroj: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-ziskat-dotaci/10-kroku-k-ziskani-dotace>, 2021; vlastní úpravy autora

II. Jak projekt zahájit (předprojektová příprava)

Zahájení a příprava projektu

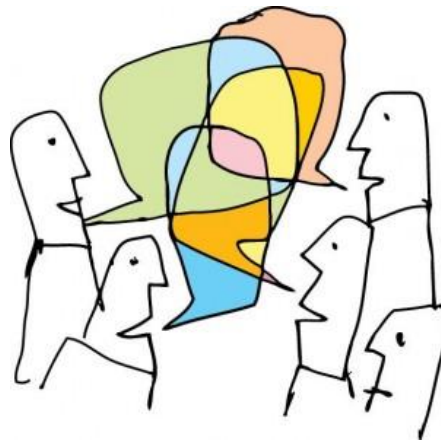
- **Doporučený postup zahájení (identifikaci) a přípravy projektů spolufinancovaných z EU:**
 1. **Motiv(y)** pro realizaci projektu → *zdůvodnění projektu.*
 - Vize, strategie, nápad, příležitost, problém.
 2. **Cíle projektu** → *hierarchický přístup.*
 3. **Projektové otázky** → *komplexní pohled na projekt.*
 4. **Dokumentace a nástroje** → *pracovní výstupy projektové přípravy.*
 5. **Proveditelnost** → *předběžné posouzení proveditelnosti projektového záměru (technická, finanční, organizační, ...).*



1. Zdůvodnění projektu

DISKUSE

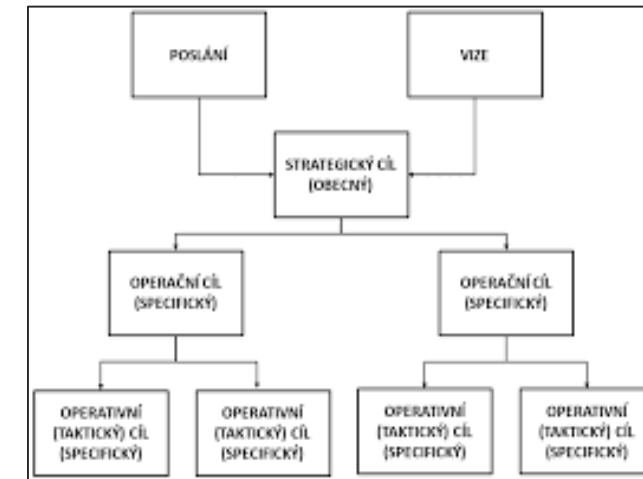
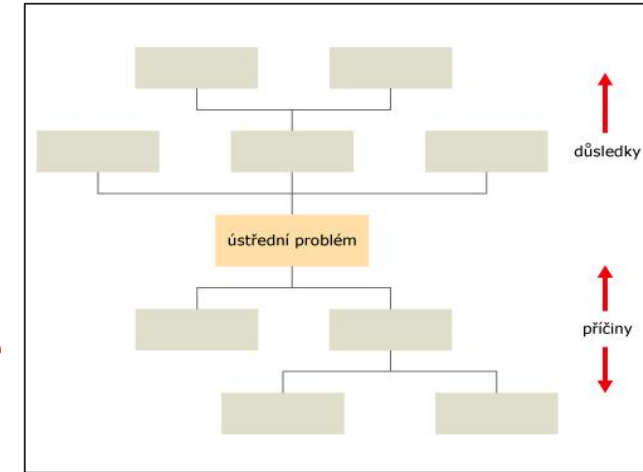
1. **Potřebujeme** pro přípravu našeho projektu nějaký **důvod**?
2. Je **dostatečným důvodem** pro přípravu projektu **možnost získání dotace z EU / z fondů EU**?



1. Zdůvodnění projektu (Business Case)



- **Proč** chceme projekt připravit a realizovat?
 - » Existence **PROBLÉMU** → *jaký je náš výchozí stav?*
- **Problém**
 - » Má obvykle svou **PŘÍČINU** → *analýza problému(ů) žadatele* → **STROM PROBLÉMŮ**.
 - » Má obvykle své **NÁSLEDKY/DŮSLEDKY** → *analýza důsledků* problémů žadatele.
- **Cíl**
 - » Problém *chceme vyřešit* → *analýza cíle(ů) projektu* → **STROM CÍLŮ**.
 - » Jaký bude *cílový stav*, do kterého projektem směřujeme?
 - » Jakými *cestami* lze cíle dosáhnout?



2. Projektové cíle – hierarchie



- **Cíle v projektu** slouží ke specifikace toho, co je účelem projektu (*specifické cíle*), co chceme udělat (*výstupy*) a k čemu výstupy projektu přispějí (*výsledky*).
- **Hierarchie cílů v projektu**
 - » **Hlavní cíl** (celkový cíl, globální cíl)
 - *Příklady:* Posílení ekonomického postavení, růst konkurenceschopnosti, zvýšení produktivity práce, zlepšit úroveň klíčových kompetencí a dovedností se zvláštním ohledem na jejich význam pro trhu práce, zlepši výuku a studium jazyků, ...
 - » **Účel projektu** (dílčí cíl, specifický cíl)
 - *Příklady:* Pořízení nové technologie, snížení výrobních ztrát, realizace vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, realizace zahraniční mobility žáků, ...
 - » **Operativní cíl** (na úrovni projektové aktivity, nemusí být stanoven)
 - *Příklady:* Příprava zadávacího řízení pro nákup technologického zařízení, příprava předvýjezdové plánovací návštěvy, ...

2. Projektové cíle – kritéria pro formulaci



- **S** (specific) - *specifické, určité a konkrétní.*
- **M** (measurable) - *měřitelné, kvantifikovatelné.*
- **A** (assignable) - *přiřaditelné konkrétním osobám/výstupům.*
- **R** (realistic) - *realistické a dosažitelné v rámci zdrojů.*
- **T** (time-related) - *dosažitelné v daném čase.*



2. Projektové cíle – ukázka



PŘÍLOHA 3

- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Základní specifikace**
 - » Základní údaje o potenciálním žadateli.
 - » Předmět činnosti.
 - » Problémy, kterým žadatel o podporu čelí.
 - » Výchozí stav situace.
 - » Co chce potenciální žadatel změnit.



2. Formulace projektových cílů – skupinové cvičení



- **Doplňkový výukový materiál**

PŘÍLOHA 4

- » **Modelový projektový záměr**

- **Formulace specifických cílů projektu.**
- **Úkol:** Posudte, zda formulace specifických cílů modelového projektu splňují „**SMART**“ kritéria.



3. Projektové otázky - teorie



- **Klíčové otázky přípravy projektového záměru**
 - » **Proč?** (zdůvodnění, účel → hlavní cíl, dílčí cíle).
 - » **Co?** (výstupy, výsledky).
 - » **Jak?** (aktivita).
 - » **Kdy?** (harmonogram).
 - » **Kdo?** (projektový tým, funkce/role, odpovědnost).
 - » **Za kolik?** (rozpočet).
 - » **Za co?** (zdroje financování projektu).
 - » **Pro koho?** (cílová skupina).

3. Projektové otázky – ukázka



- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Základní projektové otázky.**

PŘÍLOHA 5

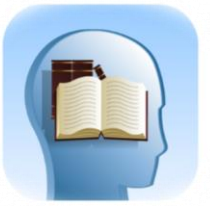


II. Jak projekt zahájit (předprojektová příprava)

Dokumenty, nástroje a techniky pro zahájení a přípravu projektu

Dokumenty, nástroje a techniky projektové přípravy

– typologie



- K nalezení *vhodného dotačního titulu* pro spolufinancování projektu
 - » **Analýza dotačních příležitostí.**
- K získání *odpovědí na základní projektové otázky*, k *formálnímu přijetí projektu* v organizaci a k *zahájení projektu*
 - » **Zakládací listina projektu** (Projektový souhrn, Projektový list, Projektová fiše) (*Project Charter*).
- K *interaktivnímu postupu*, ke *strukturované formulaci* a *prezentaci* základní specifikace projektu
 - » **Myšlenková mapa** (*Mind Map*).
 - » **Matice logického rámce projektu** (*Logical Framework Matrix, LFM*).
 - » **Projektový záměr** (*Project Pan*).

Analýza dotačních příležitostí - teorie



- Analýza dotačních *zpravidla* reaguje na **základní projektové otázky**.
- Užitečná analýza dotačních příležitostí *zpravidla* zahrnuje vhodné:
 - » DOTAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI (TITULY) Z **EVROPSKÝCH STRUKTRUÁLNÍCH A INVESTIČNÍCH FONDŮ**.
 - » DOTAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI (TITULY) Z **NÁRODNÍCH ZDROJŮ**.
 - » DOTAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI (TITULY) Z **REGIONÁLNÍCH/KRAJSKÝCH/OBECNÍCH ZDROJŮ**.
 - » DOTAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI (TITULY) V RÁMCI **PROGRAMŮ PŘÍMO ŘÍZENÝCH EVROPSKOU KOMISÍ (KOMUNITÁRNÍ PROGRAMY)**.
- Analýza dotačních příležitostí *zpravidla* **zohledňuje**:
 - » Statut žadatele.
 - » **Obsahové** zaměření projektu (typ aktivit) ve vztahu ke zkoumanému dotačnímu titulu.
 - » **Časové** možnosti přípravy a realizace projektu žadatele.
 - » **Finanční** možnosti žadatele při přípravě a realizaci projektu.

Analýza dotačních příležitostí - ukázka



- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Analýza dotačních příležitostí.**

PŘÍLOHA 6



Zakládací listina projektu (Project Charter) – teorie



- **Pracovní dokument**, který stanoví *formální existenci* projektu v organizaci.
- **Zahajuje práce na projektu** – *jednoznačné zadání* a přidělení autorit.
- **Určuje pravomoci (autoritu) manažera** v projektu využívat zdroje organizace pro aktivity projektu.
- **Pracovní výstup projektu**, který **není povinný** v rámci ŽoP.
- **Struktura zakládací listiny** se **může lišit** dle potřeb organizace a podmínek financování projektu (veřejné, soukromé).

Zakládací listina projektu – ukázka



- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Zakládací listina projektu (Projektový souhrn).**

PŘÍLOHA 7



Myšlenková mapa – nástroj pro přípravu projektu



- Myšlenková mapa (někdy také **mentální mapa**) je **graficky uspořádaný text doplněný obrázky s vyznačením souvislostí**.
- **Využití** k učení, pamatování, grafickému zobrazení nebo řešení problémů např. při brainstormingu či skupinové diskusi.
- **Autor konceptu** myšlenkových map *Tony Buzan*.
- **Tvorba myšlenkových map:**
 - » „Ručně“ → tužka, pastelky a čtvrtka papíru.
 - » **Tip:** Využití softwarových aplikací
 - Rozdíl v technice, nikoli v podstatě.
 - Snadnější, možnost aktualizace a změn.

Myšlenková mapa – postup při tvorbě



- Začínáme obvykle ve **středu papíru** hlavním námětem myšlenkové mapy (**název myšlenkové mapy**).
- Obvykle postupujeme z pravého horního rohu námětu **ve směru hodinových ručiček** do levého horního rohu.
- Využíváme **textů, obrázků, symbolů, kódů, barev, ...**
- Hlavní témata myšlenkových proudů možno zdůraznit pomocí velkých a malých písmen.
- **Vytváříme si svůj osobní styl tvorby myšlenkové mapy.**

Myšlenkové mapy – softwarové nástroje



- Množství **softwarových nástrojů**, bezplatných online aplikací, cloudových řešení pro zpracování myšlenkových map.
- **Platformy aplikací:**
 - » Microsoft, Apple, Android, Google a další.
- **Tip: Příklady softwarových aplikací:**
 - » **Coggle**, FreeMind, Freeplane, Mindomo, MindMeister, Bubbl.us, Popplet, Mind42, **MindManager**, Mind Genius, a mnoho dalších.
- **Formáty pro export výstupů z myšlenkové mapy:**
 - » Formáty pdf, png, jpg, txt, visio file a další.



- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Myšlenková mapa identifikace projektu.**
 - » **Tip:**
 - Zpracování myšlenkové mapy v online aplikaci **Coggle**
<https://coggle.it/>
 - Přihlášení do aplikace přes emailový účet **Google** nebo uživatelský účet **Microsoft**.
 - **Základní zpracování** myšlenkové mapy v aplikaci **zdarma**.
 - Nadstavbové funkce a pokročilejší úprava mapy za poplatek.
 - **Možnost exportu myšlenkové mapy** (pdf, png, txt, visio file).



Metoda logického rámce projektu (LFA) – východiska



- Metoda vyvinutá v 70. letech 20. století v USA.
- Metoda používaná řadou světových agentur při přípravě a plánování projektů.
- **Oficiální metoda** v rámci **řízení projektového cyklu** (PCM) projektů financovaných ze zdrojů EU pro **členské země EU (do roku 2006)** a pro **třetí země (do současnosti)**.
- Využívá k popisu projektu **Matici logického rámce** (Logical Framework Matrix, LFM).

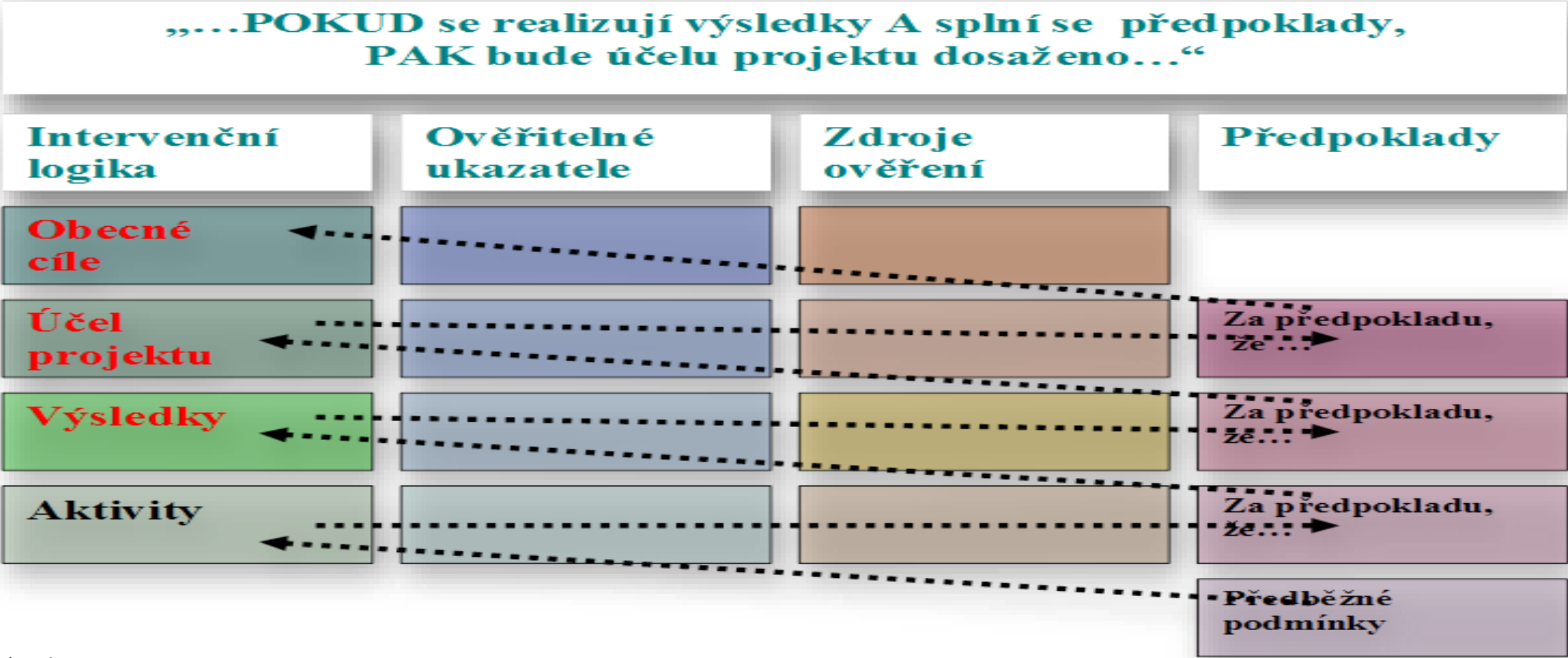
Matice logického rámce projektu (LFM) – předpis (konvence)



LOGICKÝ RÁMEC PRO PROJEKT		Název programu Celkový rozpočet	
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	
<ul style="list-style-type: none"> Celkový cíl – příspěvek projektu k cílům programu (dopady) Požadovaná změna, ke které přispívá změna na úrovni účelu 	<ul style="list-style-type: none"> Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle 	<ul style="list-style-type: none"> Zdroje údajů pro ověření na úrovni cíle projektu 	
Účel/cíl projektu (jen jeden!)	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady /rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Přímé přínosy pro cílové skupiny Za dosažení této změny nemají realizátor projektu (projektový tým) přímou zodpovědnost 	<ul style="list-style-type: none"> Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného účelu Ukazatele pro hodnocení úspěšnosti projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu 	<ul style="list-style-type: none"> Vnější předpoklady, které zaručují, aby již dosažený účel přispěl k dosažení vyššího cíle
Výsledky projektu (Výstupy)	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady / rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Hmotné produkty nebo služby vytvořené projektem Za jejich dosažení odpovídá projektový tým a jsou měřitelné 	<ul style="list-style-type: none"> V jakém množství, kvalitě a v čase budou jednotlivé výstupy dodány 	<ul style="list-style-type: none"> Zdroje údajů pro ověření na úrovni účelu 	<ul style="list-style-type: none"> Vnější předpoklady, které zajišťují, aby dosažené výstupy vedly k naplnění účelu
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Náklady	Předpoklady / rizika (vnější)
<ul style="list-style-type: none"> Hlavní skupiny činností, které je třeba vykonat, aby bylo dosaženo výstupů 	<ul style="list-style-type: none"> Čeho všeho je třeba pro provedení činnosti (zdroje) 	<ul style="list-style-type: none"> Finanční vyjádření zdrojů (někdy se v této fázi neuvádí) 	<ul style="list-style-type: none"> Vnější předpoklady, které zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase, kvalitě a při dodržení nákladů
			Předběžné podmínky
			<ul style="list-style-type: none"> Předpoklady nutné k tomu, aby projekt mohl být vůbec zahájen

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Matice logického rámce projektu (LFM) – intervenční logika (čtení LFM „jestliže – pak“)



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Matice logického rámce projektu (LFM) - ukázka



PŘÍLOHA 9

- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Matice logického rámce projektu.**
 - » **Tip:** *Online softwarové aplikace pro zpracování LFM*
 - CZ: PM Consulting <https://www.pmconsulting.cz/pmform/>
 - EN: European Commission - Logical framework and Activity matrix (annex E3d) (zadat do internetového vyhledávače, šablona *.docx)
 - EN: Logframer 3.1 <https://www.logframer.eu/>
 - EN: Logical Framework Template <http://www.tools4dev.org/resources/logical-framework-logframe-template/>





- Samostatná příloha

**SAMOSTATNÁ
PŘÍLOHA 9**
(šablona lektora)

- » Modelový projektový záměr

- Zpracování matice logického rámce Vašeho modelového projektu v šabloně *.docx.
- **Úkol:** *Pokuste se, máte-li chuť, ve skupině či samostatně vyplnit jednotlivé buňky matice logického rámce na příkladu Vašeho projektu zahraniční mobility v rámci programu Erasmus+.*



Matice logického rámce projektu – skupinové cvičení



Logický rámec pro projekt:		Název programu:	
		Rozpočet:	
Přínosy (Hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Nevyplňuje se
♦	♦	♦	
Účel (Specifický cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Předpoklady / rizika
♦	♦	♦	♦
Výstupy (Výsledky) projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření ukazatelů (zdroje informací k ověření)	Předpoklady / rizika
♦	♦	♦	♦
Aktivity projektu	Zdroje (Prostředky, vstupy, náklady)	Časový rámec aktivit projektu	Předpoklady / rizika
Jedna etapa – činnosti:	♦	♦	
♦			
V projektu nebude řešeno:			Předběžné podmínky
♦			♦

**SAMOSTATNÁ
PŘÍLOHA 9
(šablona lektora)**



Přestávka (coffee break)



III. Jak projekt naplánovat

Plánování věcného rozsahu projektu
Plánování organizační struktury projektu
Plánování času v projektu
Nástroje a techniky plánování projektu

Struktura členění prací (WBS) – teorie



- **Účel**
 - » Slouží k definování **rozsahu prací** v rámci projektu.
 - » Technika pro **rozčlenění projektu na menší části**.
- **Důvody**
 - » **Logické uspořádání věcného řešení projektu**.
 - » Přehlednější plánování a řízení projektu.
 - » **Možnost přiřazení odpovědnosti** za realizaci konkrétního úkolu.
- **Hierarchie**
 - » *Projekt → Sub-projekt → Aktivita → Skupina činností → Činnost → Úkol.*
- **Zásady pro tvorbu**
 - » Rozklad (dekompozice) aktivit/činností v projektu metodou „**shora – dolů**“.

Struktura členění prací – ukázka



- **Doplňkový výukový materiál**

- » **Modelový projektový záměr**

- **Struktura členění prací (WBS).**
- **Šablona Smartsheet.com (MS Word)**

PŘÍLOHA 10



- » **Poznámka:** Pro stanovení struktury WBS využíváme informace ze **Základních projektových otázek (JAK)**, **Zakládací listiny modelového projektu** – bod 6 (hlavní aktivity/činnosti projektu) či **Matice logického rámce projektu**.

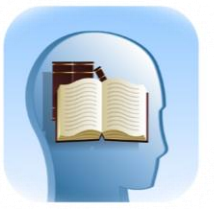
- » **Tip:** *Online softwarové aplikace pro zpracování WBS*

- » CZ: PM Consulting <https://www.pmconsulting.cz/pmform/>

- » EN: SMARTSHEET <https://www.smartsheet.com/free-work-breakdown-structure-templates>



Organizační struktura projektu (OBS) – teorie

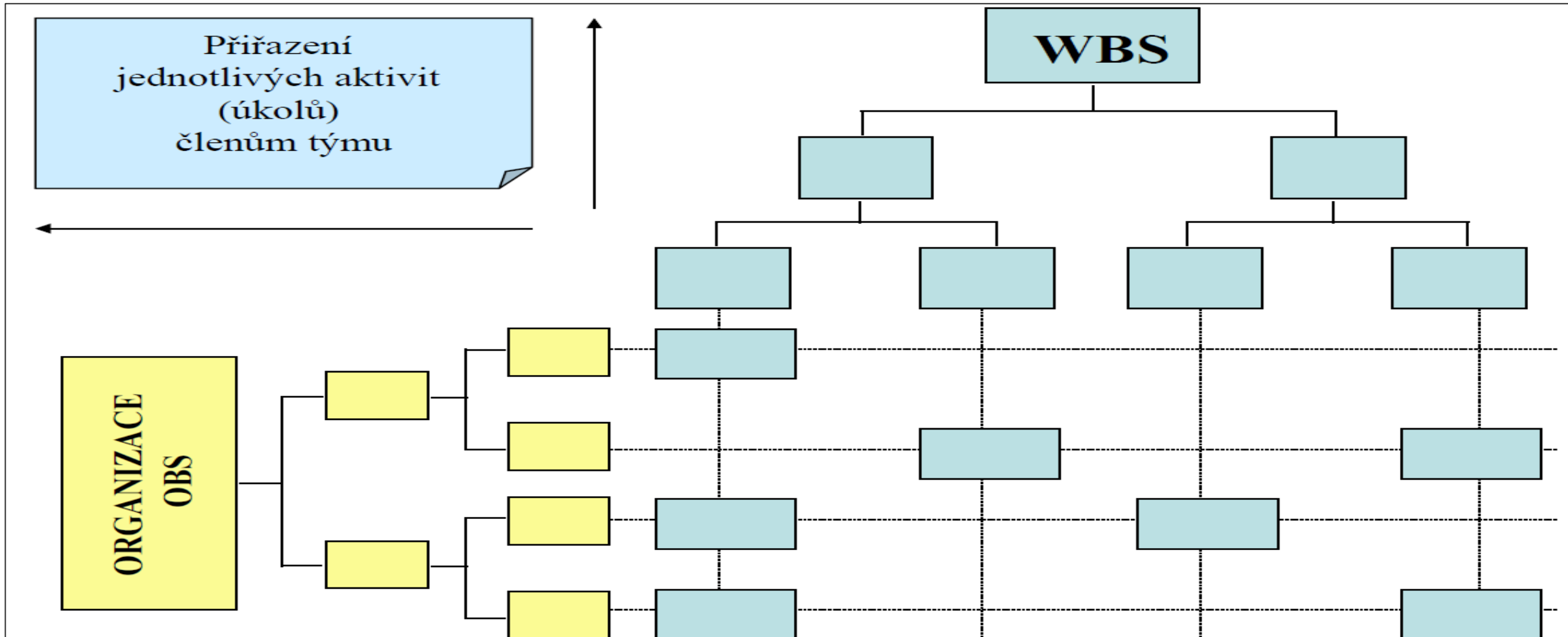


- Vymezuje **vztahy** mezi **organizacemi** a **jednotlivci**, kteří jsou nositeli nebo vykonavateli aktivit/činností v projektech.
- Zahrnuje **vlastní organizační strukturu účastníků projektu** při jeho přípravě, plánování a realizaci a dále vymezení rolí, funkcí, pravomocí či odpovědností jednotlivých členů projektového týmu.

Přiřazení práce v projektu: WBS + OBS



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

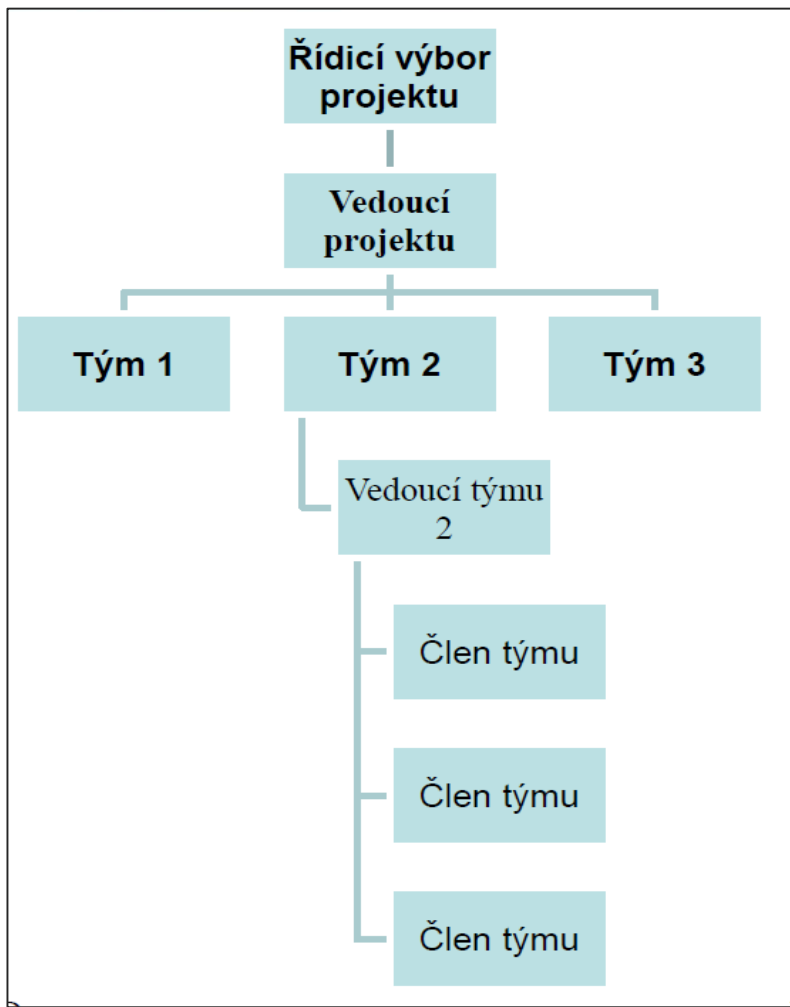


Organizační struktura projektu (OBS) – příklad

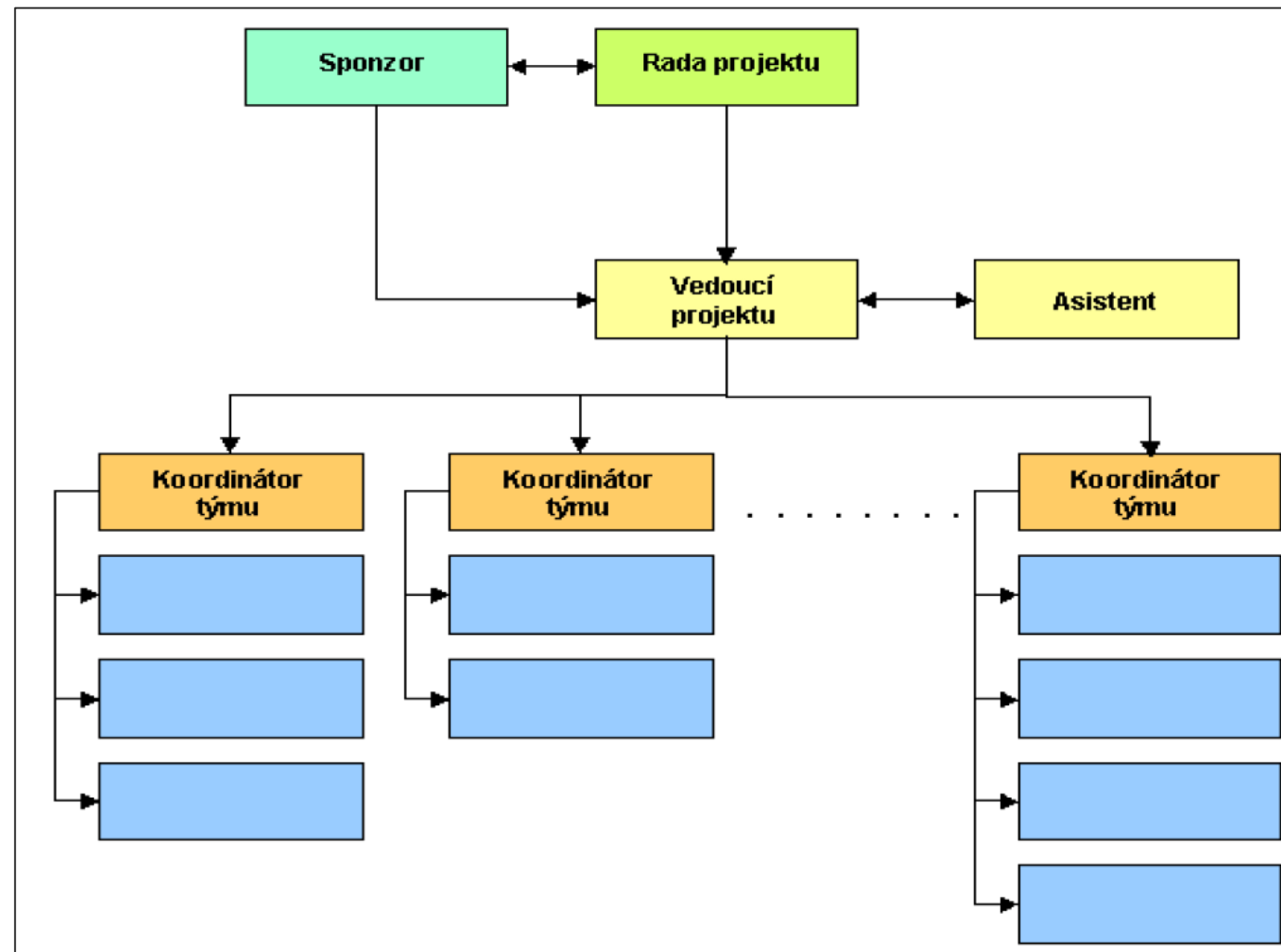


Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

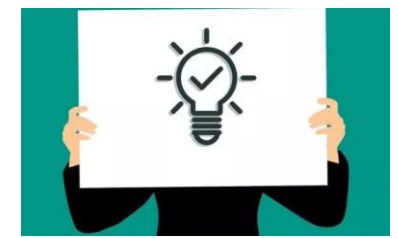
Jeden projektový tým



Více projektových týmů (sub-týmů)



Organizační struktura projektu – ukázka



PŘÍLOHA 11

- **Doplňkový výukový materiál**
 - » **Modelový projektový záměr**
 - **Organizační struktura projektu (OBS).**
 - Šablona PM Consulting (MS Word)
 - » **Tip:** *Online softwarové aplikace pro zpracování OBS*
 - » CZ: PM Consulting <https://www.pmconsulting.cz/pmform/>
 - » EN: SMARTSHEET <https://www.smartsheet.com/org-chart-templates-word>



Uplatnění vlivu řídicích subjektů na řízení projektu

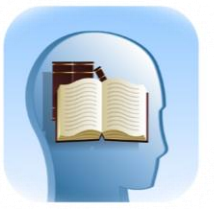
- *Autorita (Authority)*
 - » Moc přidělená jednotlivci tak, aby uskutečnit určitá rozhodnutí, která jsou respektována ostatními.
- *Zodpovědnost (Responsibility)*
 - » Morální povinnost přijatá jednotlivcem pro efektivní plnění úkolu.
- *Odpovědnost (Accountability)*
 - » Schopnost splnit určité pověření na základě autority, zodpovědnosti a schopností.



Accountability = Authority + Responsibility

Matice odpovědnosti (RAM)

– teorie, přiřazení kompetencí



- Vymezuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi v projektu a zúčastněnými na řešení projektu za účelem jednoznačného přiřazení odpovědnosti a práva v projektu.
- RAM odpovídá na otázky **KDO?**
- ZA CO?

- Typy rolí či odpovědností v projektu (příklady)
 - » Schvaluje – **S**.
 - » Rozhoduje (sám, s někým) – **R**.
 - » Zodpovídá – **Z**.
 - » Provádí – **P**.
 - » Spolupracuje, podporuje – **Sp**.
 - » Konzultuje – **K**.
 - » Je informován – **I**.

Matice přiřazení odpovědností (RACI)

– přiřazení kompetencí v projektu

- **Matice odpovědnosti RACI (matice RACI)**
 - » Metoda pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu (projektu, službě či procesu) v organizaci.
- **RACI** je akronym z počátečních písmen slov:
 - » **R - Responsible** - kdo je odpovědný za vykonání jednoho svěřeného úkolu.
 - » **A - Accountable** (někdy též Approver) - kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno.
 - » **C - Consulted** - kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu.
 - » **I - Informed** - kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

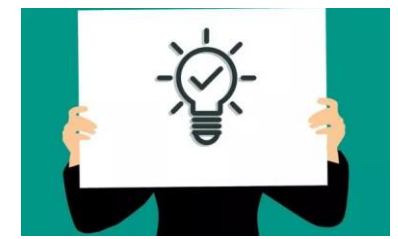
Matice RACI - ukázka



PROJECTMANAGER.com

	Responsible								
	Accountable								
	Consulted								
	Informed								
Project Tasks	Product Manager	UI Designer	Content Writer	Financial Analyst	Design Director	VP of Product	VP of Design	CTO	CEO
Initiation Phase									
Financial Study				R		A	I	I	C
Feasibility Study	R					A	I	I	I
Planning Phase									
Technology Recommendations	R					C		A	I
Financial Plan				R		A	I	I	I
Sprint Plan	R					A			
Execution Phase									
Design UI		R			A	I	C	I	I
Write Content			R			A			
Create Mockup	R	C			I	A	I	I	I
Control Phase									
User Testing	R					A	I	I	I
Close Phase									
Create Lessons Learned	R					A			
Create Closure Report	R					A	I	I	I

Matice odpovědnosti (RAM) – ukázka



PŘÍLOHA 12

- **Doplňkový výukový materiál**

- » **Modelový projektový záměr**

- **Matice odpovědnosti.**
- Šablona PM Consulting (MS Word)

- » **Tip:** *Online softwarové aplikace pro zpracování matice RAM/RACI*

- » CZ: PM Consulting <https://www.pmconsulting.cz/pmform/>
- » EN: VERTEX42 <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/raci-matrix.html>
- » EN: PROJECTMANAGER <https://www.projectmanager.com/templates/raci-matrix-template>



Časový plán v projektech (TBS)



- **Milníky** či etapy projektu.
- **Seznam** jednotlivých **aktivit** projektu (WBS).
- **Logika výkonů práce** v projektu (WBS).
- **Postup** aktivit **v čase** (provázanost a vzájemná závislost jednotlivých aktivit).
- **Předpokládaná délka trvání** jednotlivých aktivit (TBS).
- Termín předpokládaného **zahájení** a **ukončení** projektu (TBS).



Výsledný časový harmonogram projektu

Typologie grafů/diagramů zachycujících v projektu čas



- **Síťové grafy/diagramy**

- » Síť tvořena **uzly** (Node, N) a **hranami** (Arrow, A).
- » Dle orientace a ohodnocení grafu v síti rozeznáváme **uzlově** (AoN) či **hranově orientované grafy** (AoA).
- » **Metody síťové analýzy dle orientace a ohodnocení grafu v síti:**
 - **CPM** (*Critical Path Method*) – Metoda kritické cesty – grafy typu AoA.
 - **MPM** (*Metra Potential Method*) (Francie) – grafy typu AoN
 - **PDM** (*Precedence Diagramming Method*) (USA) – grafy typu AoN.
 - **PERT** (*Program Evaluation and Review Technique*) – pravděpodobnostní stanovení doby trvání činností.

- **Úsečkové grafy/diagramy**

- » např. **Ganttův diagram**.

- **Tip:** Softwarové aplikace pro řízení času v projektu (např.)

- » MS Excel, **MS Project**, Instant Team, **EasyProject**, Smartsheet.com, **Monday.com** apod.

Ganttův diagram – základní logika



- Užitečná pomůcka pro vizualizaci rozsahu, času a návazností aktivit/činností v projektu.
- Úsečkový diagram.
- Délka úsečky vyjadřuje časovou náročnost dané aktivity/činnosti v projektu.
- Řádky diagramu odpovídají hierarchii WBS.
- Sloupce jsou časové úseky – dny, týdny, měsíce, roky v závislosti na potřebné podrobnosti časového zobrazení.
- Nevýhoda Ganttova diagramu – nedává informaci o časových rezervách.

Ganttův diagram – ukázka



PŘÍLOHA 13

- **Doplňkový výukový materiál**

- » **Modelový projektový záměr**

- **Ganttův diagram realizace projektu.**

- » TBS časového průběhu skutečné realizace projektu.

- » Šablona MS Excel.

- » Šablona samostatně přiložena k výukovým materiálům.

- » **Tip:** *Online softwarové aplikace pro zpracování Ganttova diagramu*

- CZ: Office Lasakovi <https://office.lasakovi.com/excel/grafy/ganttuv-diagram-excel/>

- CZ: Easy Project <https://easyproject.cz>

- EN: VERTEX42 <https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/excel-gantt-chart.html>

- EN: PROJECT MANAGER <https://www.projectmanager.com/templates/gantt-chart-template>

- EN: GANTTPRO <https://ganttpro.com/>



IV. Jak projekt realizovat (na co si dát pozor)

Kick-off projektu

Komunikace v projektu - porady projektového týmu
Projektový tým - sestavování a vedení projektového týmu

Kick-off projektu – výchozí situace



- **Schválení projektové žádosti, grantové žádosti, žádosti o akreditaci, ...**
 - » Uzavření právního aktu o poskytnutí/převodu podpory
(Smlouva o poskytnutí dotace, Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Grantová dohoda, ...).
- **Příjemce podpory z EU 😊 ☹**
 - » Realizační fáze projektového cyklu → počátek monitorování realizace projektových aktivit a plnění celkového plánu projektu → realizace plánu projektu při současném plnění a dodržování celé řady podmínek, povinností, předpisů, metodických dokumentů a zákonů!
 - » Zálohová platba vs. zajištění vlastního předfinancování projektových aktivit.

Kick-off projektu – struktura



- Porada projektového týmu by měla mít **jasnou strukturu** bez ohledu na to, co jejím **tématem!**
- **Struktura první porady projektového týmu** (*Plamínek, 2012*):
 - » **D – definice** (co by mělo být výsledkem porady).
 - » **R – role** (potřební přítomní).
 - » **P – proces, postup** (navrhované pořadí projednávaných bodů a časový plán).
 - » **V – věc** (projednání konkrétních bodů porady).
- **Program porady**
 - » Strukturovaný, srozumitelný, zaslaný předem všem účastníkům porady.
- **Délka porady**
 - » Do 1,5 hodiny (max. 2 hodiny), časový plán porady avizovat dopředu.
- **Zápis z porady**
 - » Do dvou až tří dnů po skončení porady.
 - » Šablona zápisu z porady, pověřená osoba zpracováním zápisu, autorizace zápisu.

Kick-off projektu – agenda



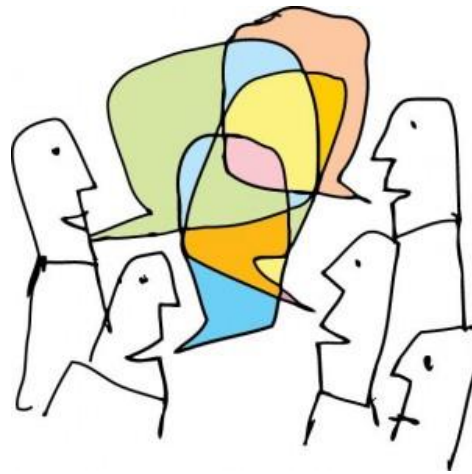
- **Agenda první porady projektového týmu (Kick-off meeting)**
 - » Představení členů projektového týmu.
 - » Název a cíl projektu.
 - » Proč je projekt realizován a jaké by měl mít přínosy.
 - » Výstupy projektu.
 - » Harmonogram projektu.
 - » Přiřazení rolí a odpovědností v rámci projektu.
 - » Identifikace hlavních rizik a omezení projektu.
 - » Jak bude probíhat sledování a kontrola projektu.
 - » Jak budou probíhat změny v projektu (podstatné vs. nepodstatné).
 - » Jak bude probíhat komunikace v projektu.

- **Příklady špatné praxe z Kick-off meetingu:**

- ✖ Na poradě není přítomen hlavní projektový manažer!
- ✖ Na poradě jsou přítomni lidé, kteří neví, co tam dělají („někdo“ je tam poslal)!
- ✖ Většinou nikdo, kromě projektového manažera, o projektu nic neví, nikdo si na poradu nic nenastudoval, nepřipravil.
- ✖ Termíny realizace výstupů projektu jsou nesplnitelné.
- ✖ Na poradě není moc prostor k vysvětlování, diskusi, přijímání případných opravných stanovisek či změn v nastavení realizace projektu.
- ✖ Běžný postoj účastníka porady = „Nevím, raději souhlasím...nechápu moc souvislosti..., ale bojím se zeptat, abych nevypadal „blbě“.
- ✖ Přítomný zástupce příjemce podpory (sponzor projektu) překvapen výsledným zaměřením projektu, cíli, výstupy, harmonogramem, rozpočtem apod.



- *Jaké jsou Vaše **zkušenosti** z Kick-off meetingu či porady projektového týmu?*

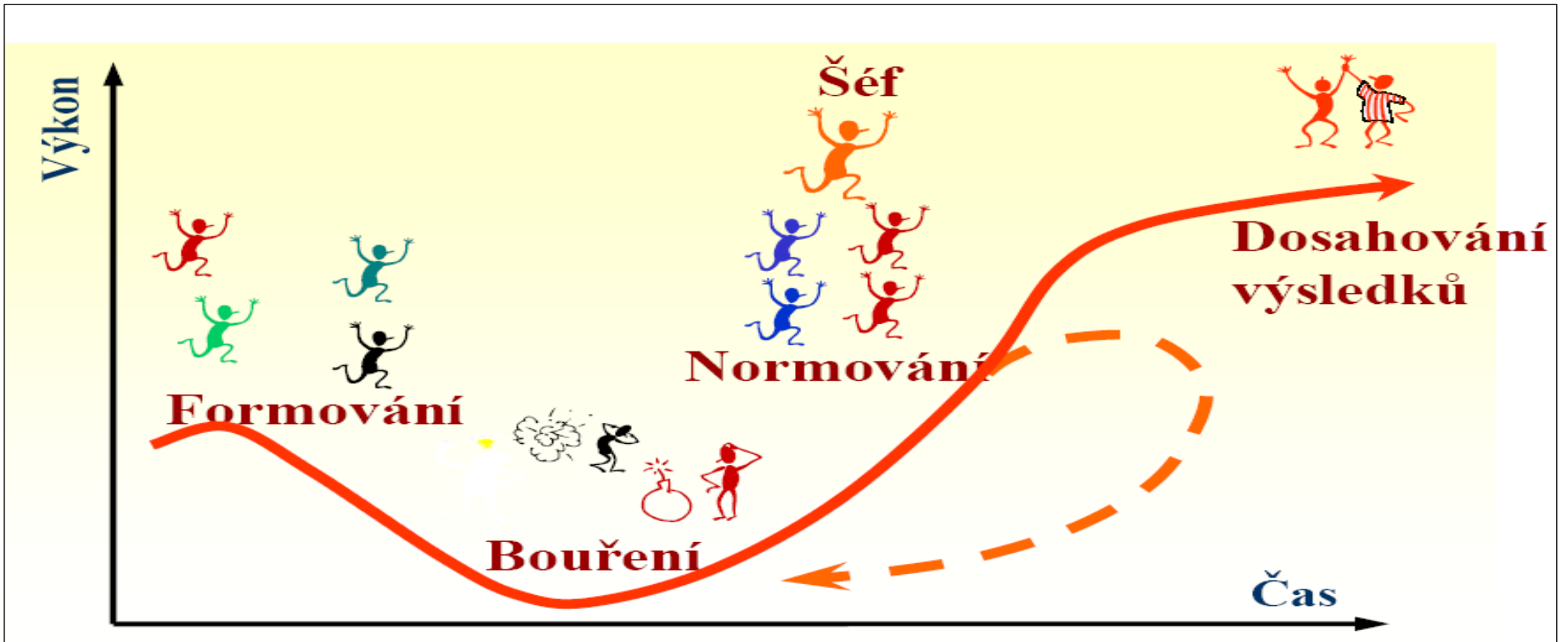


Projektový tým / Mezinárodní projektový tým



- Malá, větší či velká skupina lidí se **vzájemně se doplňujícími dovednostmi**, kteří jsou „oddáni“ **společnému účelu**, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou společně odpovědní.
- Skupina → Pracovní skupina → Tým → Mezinárodní tým.

Fáze rozvoje a vedení národního (mezinárodního) týmu



- Vždy **projednejte** zapojení jednotlivých členů projektového týmu **s jejich nadřízenými** v rámci organizační struktury zapojených organizací.
- **Sestavte matici rolí jednotlivých členů týmu** → členové týmu tak pochopí co se od nich očekává a se svou rolí se ztotožní.
- Stanovte **exaktně odpovědnosti** jednotlivých členů týmu.
- **Kick off meeting** je nástrojem k seznámení se a navození ovzduší vzájemné důvěry a chuti spolupracovat → klíčový prvek pro pozdější úspěch projektu.
- **Respektujte** kromě profesionálních dispozic také **týmové role** (iniciátor projektu, osoba formulující projekt, integrátor týmu, mediátor, dokončovatel) a **psychologické dispozice** (kreativita, preciznost, atd.).



IV. Jak projekt realizovat (na co si dát pozor)

Operativní řízení projektu – monitoring a kontrola průběhu realizace

Operativní řízení projektu – monitoring průběhu realizace

- Základní (hlavní)

- » **Kontrola plnění projektového plánu.**
- » Dodávky, stavby a služby v projektu.
- » **Kontrola stavu projektových aktivit:**
 - Ukončené aktivity.
 - Rozpracované aktivity.
 - Plánované aktivity.
- » Rozpočtové výdaje.
- » Problémy k řešení.
- » Doporučení na změny.

- Ostatní (vedlejší)

- » Informace z porad.
- » Dosažené výsledky.
- » Kontrolní list projektu.
- » Projektová nástěnka
- » On-line projektový prostor.
- » Problémy při realizaci projektu a jejich řešení.

Operativní řízení projektu – kontrola realizace



- **Druhy kontrol v průběhu realizace projektu**
 - » Kontrola **času** – termínů (časový plán).
 - » Kontrola **zdrojů** – nákladů (rozpočet).
 - » Kontrola **výkonů** – skutečně vytvořených výstupů projektu.
 - » Kontrola **kvality** – postupů a výstupů (produkt projektu).
- **Nástroje**
 - » **Plán kontrol** (avizovaný).
 - » Monitorování průběhu.
 - » Dokumentování průběhu.
 - » **Informační systém projektu.**

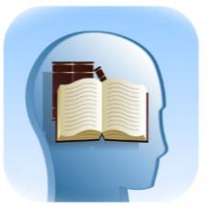
- **Příklady špatné praxe operativního řízení projektu:**

- ☞ Posun – zpoždění v zahájení (plánu i realizace).
- ☞ **Nedostatek času** (nové požadavky, změny, výkon).
- ☞ Mnoho zpráv a výkazů vs. žádné zprávy a výkazy.
- ☞ **Nedostatečná komunikace.**
- ☞ **Syndrom 90 %.**
- ☞ Nepřesná specifikace výstupů.
- ☞ Reorganizace lidí.
- ☞ **Změna projektových cílů.**
- ☞ Odchody klíčových lidí.
- ☞ **Nárůst nákladů** – růst cen (růst vstupů, inflace), vícepráce.
- ☞ **Nedostatečné kompetence členů projektového týmu.**
- ☞ **Nedostatečné výkony lidí.**
- ☞ Špatné odhady při plánování.
- ☞ **Vlivy prostředí projektu** (legislativní, institucionální, politické, tržní).



IV. Jak projekt realizovat (na co si dát pozor)

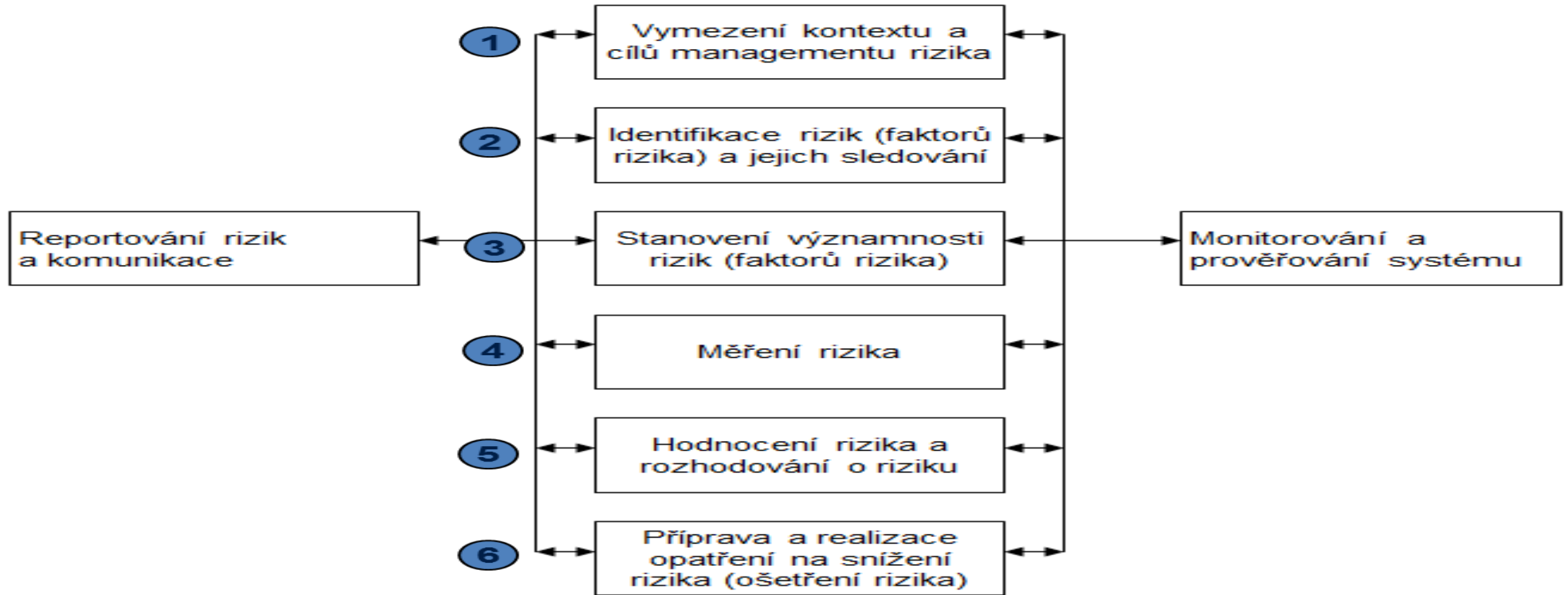
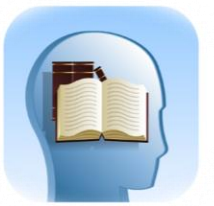
Řízení rizik v projektu



Rizika = nežádoucí, neočekávané nebo neplánované události:

- 💣 ohrožující dosažení jednoho nebo více projektových cílů,
- 💣 s potenciálně negativním dopadem na projekt a jeho výstupy,
- 💣 s určitou pravděpodobností výskytu.

Rizika v projektu – proces řízení



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Identifikace rizik v projektu – typologie



- **Interní rizikové faktory** (např.):
 - » Rizika vyplývající z **projektového cyklu** (*projektová rizika*):
 - Rizika související s přípravou dokumentace projektové žádosti.
 - Rizika související s fyzickou realizací projektu.
 - Personální rizika.
 - Rizika související s nedodržením podmínek právního aktu o poskytnutí podpory (Smlouva, Rozhodnutí, Grantová dohoda).
 - » Rizika vyplývající z **předfinancování projektu** (*finanční rizika*).
 - » Rizika vyplývající z **technického řešení realizace výstupu projektu** (*technická rizika*).
- **Externí rizikové faktory** (např.):
 - » **Právní prostředí** a jeho **proměny** – *legislativní rizika* (vědomé/nevědomé nedodržování legislativních předpisů nad rámec právního aktu o poskytnutí podpory).
 - » **Horizontální témata** (principy).
 - » **Environmentální rizika** (dopad výstupů a výsledků projektu na životní prostředí).
 - » **Tržní prostředí** (rizika plynoucí z fungování tržní ekonomiky).

Ohodnocení rizik v projektu

1. Analýza rizik

- a. Pravděpodobnost výskytu rizik.*
- b. Potenciální dopad rizik na projekt.*
- c. Vážnost rizik ($c = a \times b$).*
- d. Odhad časového milníku, ve kterém se riziko může vyskytnout (příp. odhad frekvence výskytu u opakujících se rizik).*

2. Určení priorit

- a. Setřídění rizik dle jejich závažnosti.*
- b. Výběr rizik, kterým je nutné v projektu věnovat pozornost.*

Ohodnocení rizik v projektu – příklad



Matice hodnocení rizik

Pěti stupňová škála

		Pravděpodobnost				
		Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
<div>•Výrazně škodlivý –</div> <div>•Škodlivý –</div> <div>•Rušivý</div> <div>dopad na</div> <div>•Termíny,</div> <div>•Cenu,</div> <div>•Snížení kvality</div>	D	Velmi malý				
	O	Malý	nejlehčí			
	P	Střední				
	A	Vysoký				
	D	Velmi vysoký				
					<div>↑</div> <div>nejobtížnější</div>	



nejobtížnější

Zdroj: Vlastní tvorba, 2021



- **Doplňkový výukový materiál**

PŘÍLOHA 14

- » **Matice hodnocení rizik projektu.**

- Identifikace rizika (druhy) v projektovém cyklu.
- Kvantifikace závažnosti rizika.
- Kvantifikace pravděpodobnosti výskytu rizika.
- Stanovení vážnosti rizika.
- Způsob předcházení/eliminace rizika.



IV. Jak projekt realizovat (na co si dát pozor)

Sledování čerpání rozpočtu

Sledování čerpání rozpočtu



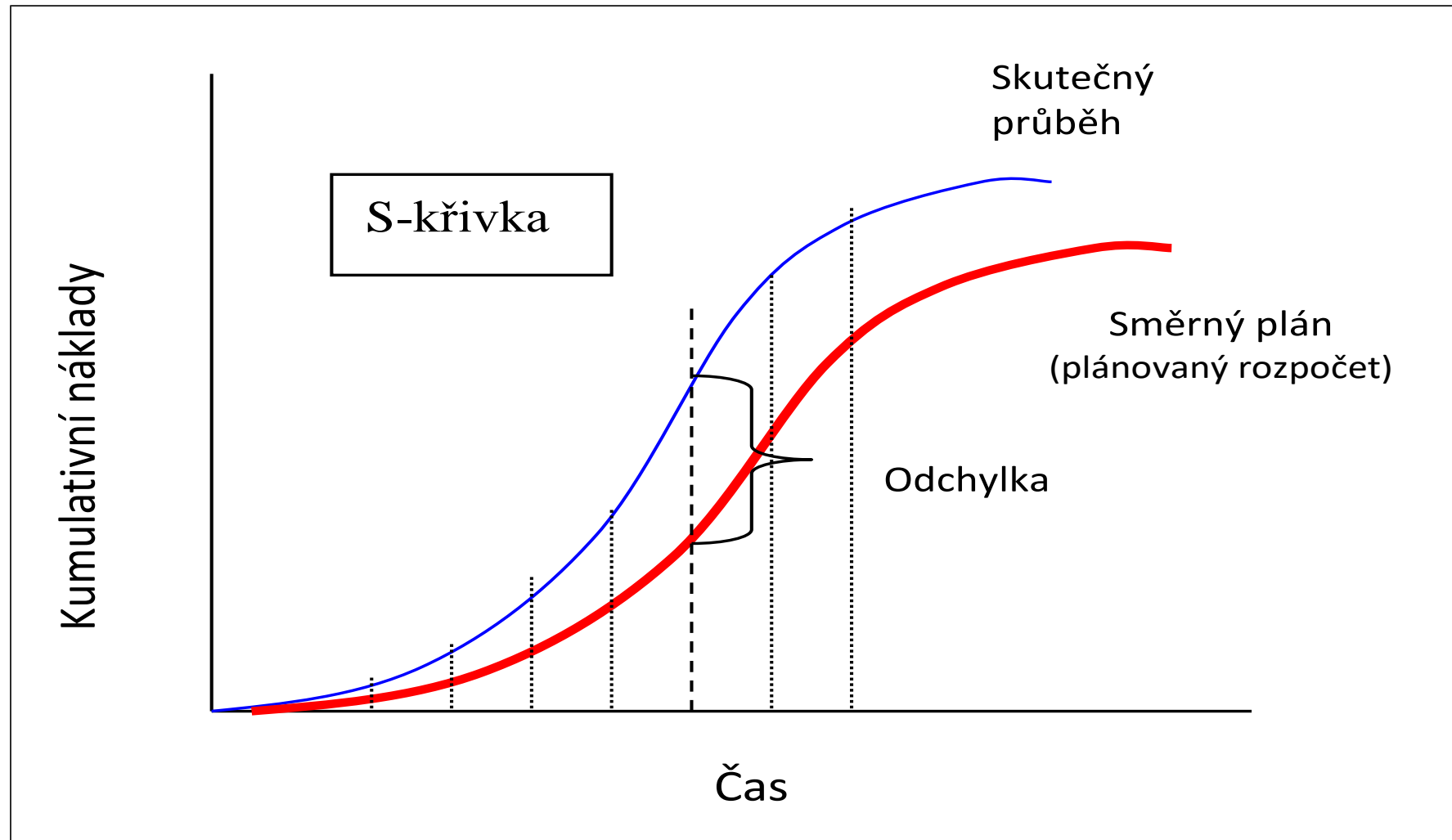
- **V rámci plnění rozpočtu projektu *zpravidla* sledujeme:**
 - » Dodržování finanční alokace pro danou **rozpočtovou položku**.
 - » Dodržování finanční alokace pro danou **etapu/rok**.
 - » **Věcnou správnost** přidělení výdajů do položek rozpočtu.
 - » Dodržování **stanoveného počtu měrné jednotky** pro danou položku.
 - » Dodržování principů **způsobilosti výdajů** (3E/5U), zejména pak **hospodárnost** (*Economy*) vynaložených výdajů.

Plnění plánu nákladů rozpočtu projektu - teorie



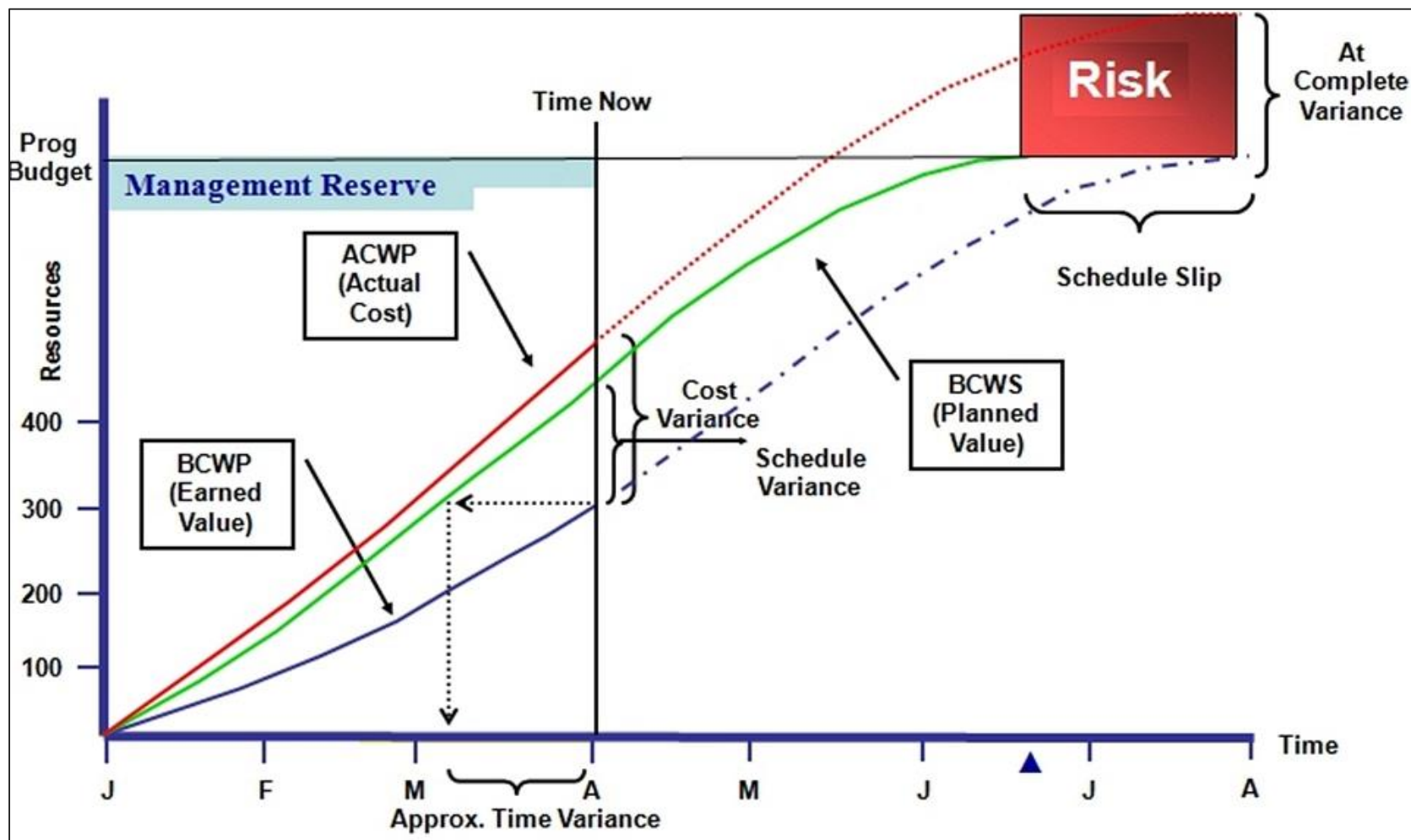
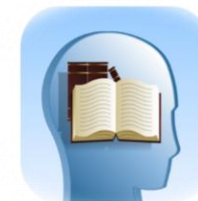
- **Analýza dosažené (vytvořené) hodnoty (Earned Value Analysis, EVA)**
 - » Metoda pro sledování a analýzu **postupu realizace projektu** **použitelná v praxi pro sledování čerpání rozpočtu projektů spolufinancovaných z finančních zdrojů EU / fondů EU.**
 - » **Earned Value (vytvořená hodnota)** → mix skutečných a plánovaných hodnot v projektu.
 - » **Hodnoty uspořádané do grafu** tvoří v souřadnicích **čas-náklady** *zpravidla* křivku připomínající tvar písmene „S“ → „S-křivka“.

Analýza vytvořené hodnoty (EVA) – logika „S-křivky“



Zdroj: Vlastní tvorba, 2021

Analýza vytvořené hodnoty (EVA) – terminologie



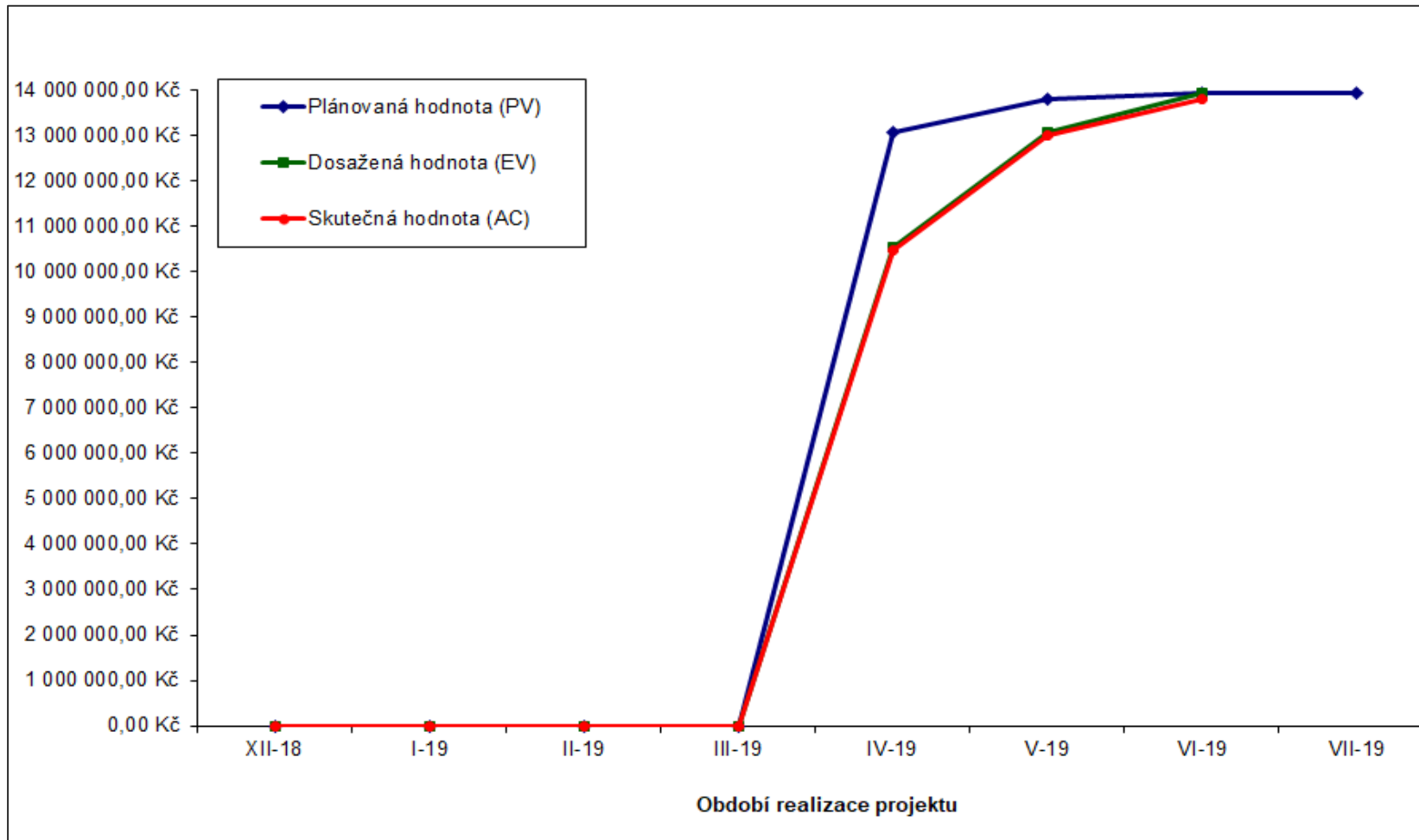
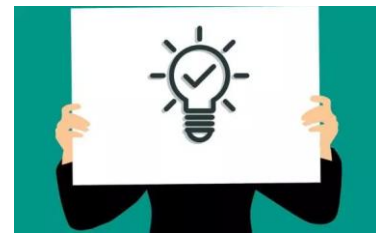
Legenda:

- **BCWS** Budgeted Cost of Work Scheduled (rozpočtové náklady plánovaných prací, **plánovaná hodnota**).
- **BCWP** Budgeted Cost of Work Performed (rozpočtové náklady provedených prací, **dosažená hodnota**).
- **ACWP** Actual Cost of Work Performed (skutečné náklady provedených prací, **skutečná hodnota**).

Zdroj: [www. http://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/evm-rizeni-podle-realne-vytvorene-hodnoty.htm](http://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/evm-rizeni-podle-realne-vytvorene-hodnoty.htm) [online], 2021

„S-křivka“ nákladů projektu – ukázka

PŘÍLOHA 15



Legenda:

- **PV (Planned Value) / BCWS**
(plánovaná hodnota)
- **EV (Earned value) / BCWP**
(dosažená hodnota)
- **AC (Actual Cost) / ACWP**
(skutečná hodnota)

V modelovém příkladu je projekt **pod úrovní svých plánovaných nákladů** (ušetřeno 154 tis. Kč), naplnil všechny aktivity a hodnoty indikátorů, uskutečnil všechny výdaje v rámci časového harmonogramu.

Zdroj: Interní evidence příjemce podpory, 2021

Analýza vytvořené hodnoty – ukázka



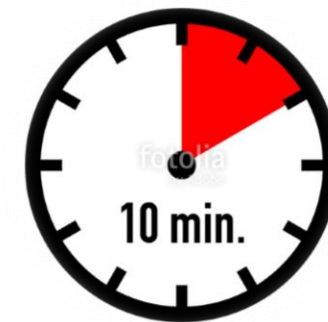
- **Doplňkový výukový materiál**

- » **Modelový projektový záměr**

- **Analýza vytvořené hodnoty**

- » **Tip: MS Excel - Šablona Vertex 42** (<https://www.vertex42.com/>)

- » EVA Report – celkový přehled, plánovaná hodnota.
- » EV – dosažená hodnota.
- » AC – skutečná hodnota.
- » Simple EVA Table - Dosažená hodnota a celkový průběh plnění rozpočtu projektu (*statický pohled*).
- » Dynamic EVA Table – Průběh plnění rozpočtu projektu v čase (*dynamický pohled*).



PŘÍLOHA 15

**SAMOSTATNÁ
PŘÍLOHA**

IV. Jak projekt realizovat

Tipy na softwarové aplikace a programy pro řízení a realizaci projektu



Softwarové aplikace pro řízení a realizaci projektu



- **On-line aplikace:**

- » CZ: **Freelo** (<https://www.freelo.cz>)
- » CZ: **Projectino** (<https://www.projectino.cz/>)
- » EN: **Monday.com** (<https://monday.com/>)
- » EN: ClickUp (<https://clickup.com>)
- » EN: Hive (<https://hive.com/>)
- » EN: Teamwork (<https://www.teamwork.com/>)
- » EN: Kissflow (<https://kissflow.com/project/>)
- » EN: FunctionFox (<https://www.functionfox.com/>)
- » EN: Notion (<https://www.notion.so/>)
- » EN: Odoo Agile Project Management (<https://www.odoo.com>)

Softwarové programy pro řízení a realizaci projektu



- **Softwarové programy:**

- » CZ: **Microsoft Project** (<https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/project/project-management-software>)
 - Součást balíčku MS Office 365
- » EN: CA-SuperProject (MS Windows <https://www.cnet.com/products/ca-superproject-flexipaks-v-4-0-complete-package/> nebo MS DOS <https://winworldpc.com/product/ca-superproject/2x>)
- » EN: Asana (<https://asana.com>)
 - Tems plan, Gantt Chart, Task Management, ...
- » EN: Clarizen (<https://www.clarizen.com>)
 - Jednodušší software pro řízení projektů a portfolia
- » EN: Artemis (<https://www.aurea.com/library/artemis-7/>)
 - Uživatelsky náročnější software pro řízení projektů a portfolia
- » EN: Primavera (<https://www.oracle.com/cz/industries/construction-engineering/primavera-p6/>)
 - Cloudový software, plánování a řízení projektů a portfolia; uživatelsky náročnější, platforma Oracle

Přestávka (coffee break)



V. Jak projekt ukončit a monitorovat

Věcné vs. finanční ukončení projektu
Reportování projektu
Monitoring udržitelnosti projektu

Když se řekne ukončení projektu...

BRAINSTORMING

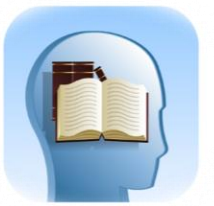
- Co se Vám vybaví pod pojmem „ukončení projektu“?



shutterstock.com • 392640556



Ukončení projektu – věcné vs. finanční



- **Ukončení fyzické (věcné) realizace projektu / etapy projektu**
 - » *Zpráva o realizaci projektu (ZoR) / Závěrečná zpráva o realizaci projektu (ZZoR) / Závěrečná zpráva*
 - Sleduje *zpravidla* průběžný a výsledný stav **věcné realizace projektu**.
- **Ukončení finanční realizace projektu / etapy projektu**
 - » *Průběžná žádost o platbu (ŽoPL) / Závěrečná žádost o platbu (ZŽoPL) / Vyúčtování zálohové platby / Doplatek grantu*
 - Sleduje výsledný **stav hospodaření** projektu ve **vztahu ke schválenému rozpočtu** projektu v právním aktu o poskytnutí podpory.
 - Sleduje **rozpočtovou kázeň** projektu (způsobilost výdajů, způsob vykazování způsobilých výdajů, přiměřenost způsobilých výdajů, principy 3E/5U, ...).

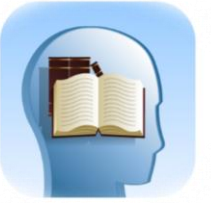
Reportování projektu – zprávy



- **Zprávy o ukončení realizace projektu / Závěrečné zprávy, ... – obvyklé části:**
 - **Technická** (týkající se věcného plnění projektu)
 - Popis plnění etapizace projektu (plnění harmonogramu projektu).
 - Popis realizace klíčových aktivit projektu.
 - Popis plnění udržitelnosti projektu, popis ohrožení původních cílů projektu vč. vysvětlení.
 - Plnění indikátorů (změna/přírůstek v rámci dosažené hodnoty, data dosažené hodnoty).
 - Horizontální principy (změna/přírůstek za sledované období).
 - Informace o zajištění publicity.
 - Informace o provedených kontrolách a zjištěních apod.
 - **Finanční** (týkající se finanční realizace projektu).
 - Vykazování plnění plánu nákladů, vykazování provozních příjmů a provozních výdajů za sledované období apod.
 - **Přílohová část (přílohy - dokumenty).**
 - Doložení způsobu naplnění povinné publicity, **způsobu naplnění indikátorů projektu.**
 - Doložení finančních výkazů příjemce, přílohy týkající se aktivit projektu apod

Reportování projektu

- Závěrečná zpráva o realizaci projektu



- Je předkládána poskytovateli podpory po ukončení projektu
 - » Operační programy: do 2 měsíců od ukončení fyzické realizace projektu.
 - » Komunitární programy: do 30 kalendářních dnů po datu ukončení projektu.
- **Hodnotí** de facto **úspěšnost celého projektu**.
- **Informuje o výsledcích a splněných aktivitách** realizovaných v rámci projektu.
- Obsahuje **podrobný popis podmínek**, během nichž byl celý projekt realizován, informace o přijatých platbách dotace a řádné vyúčtování těchto plateb ve vztahu k projektovým aktivitám.

Monitoring projektu – věcná udržitelnost

- V projektech spolufinancovaných z finančních prostředků EU po skončení projektu i nadále *zpravidla* sledujeme:
 - » Plnění pravidel povinné publicity.
 - » Plnění parametrů výstupů a výsledků projektu
 - Plnění cílových hodnot indikátorů projektu (Operační programy).
 - Plnění diseminačních aktivit diseminace projektu (Komunitární programy).
 - » Informování poskytovatele podpory formou monitorovacích zpráv, např. u **OP**:
 - Zpráva o zajištění udržitelnosti projektu (ZoU).
 - Závěrečná zpráva o zajištění udržitelnosti projektu (ZZoU).

Monitoring projektu – finanční udržitelnost

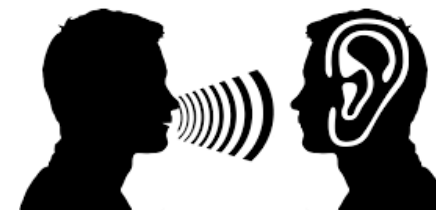


- Sledování vybraných oblastí po dobu udržitelnosti projektu pro účely zpracování monitorovacích zpráv:
 - » **Plnění indikátorů** výstupu/výsledku, které mají finanční povahu a jsou povinné k naplnění
 - např. *tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb u MSP.*
 - » **Finanční způsobilost příjemce podpory**
 - Např. u **OP** v rámci výkazů **účetní závěrky** u MSP:
 - » Výkaz zisku a ztráty (základní finanční parametry výkazu, hospodářský výsledek).
 - » Výkaz cash flow (přímá, nepřímá metoda stanovení).
 - » Rozvaha/Výkaz o majetku a závazcích (základní parametry výkazu).
 - » Přidaná hodnota organizace (např. u MSP).

Časté chyby v závěrečných / monitorovacích zprávách

ZKUŠENOSTI

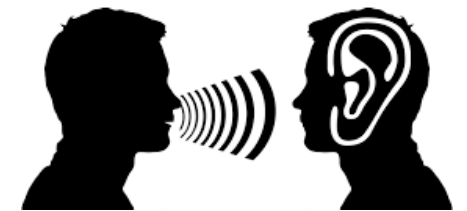
- ❌ Příliš stručný popis realizace či udržitelnosti projektu, který neobsahuje veškeré „dění“ v projektu.
- ❌ Nesprávně vykázané hodnoty indikátorů a data cílových hodnot indikátorů.
- ❌ Neuvedení veškerých změn v projektu.
- ❌ Chybně uvedený termín skutečného předložení závěrečných či monitorovacích zpráv.
- ❌ Nesoulad mezi informacemi uvedenými v projektové žádosti, zprávách o realizaci, závěrečných zprávách, zprávách o udržitelnosti projektu.
- ❌ „Zbytečné“ či neopravitelné chyby zjištěné při kontrolách závěrečných zpráv / monitorovacích zpráv.



Závěrem: Proč projekty dopadají špatně?

ZKUŠENOSTI

1. **Nevhodný** projekt a/nebo projektový manažer.
2. **Nejednoznačné zadání** projektu, **nevhodné míry úspěšnosti** projektu.
3. **Nezkušený** a **netrénovaný lidé** na projektu, **odchod** těch nejlepších.
4. **Špatné** či vůbec **žádné systémy**, nástroje, techniky projektového řízení.
5. **Konflikty** v projektovém týmu, „my“ vs. „oni“.
6. **Neřízený projekt**, neošetřená rizika a **špatně stanovené priority**.
7. **Nekontrolovaný rozsah** a neřízené milníky projektu.
8. **Špatná** nebo téměř **žádná komunikace** účastníků projektu.
9. **Neadekvátní delegování** a nevedení lidí.
10. **...a mnoho dalších důvodů...**



Děkuji Vám za pozornost

Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.

lukas.melecky@vsb.cz



VŠB TECHNICKÁ
UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ
FAKULTA

KATEDRA
MEZINÁRODNÍCH
EKONOMICKÝCH VZTAHŮ