



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


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Inspiromat 8

Řízení projektu – projektové řízení

listopad 2017



VÝCHOZÍ PODMÍNKY ŘÍZENÍ PROJEKTU

1.1 Klíčové úkoly a cíle

Pro kvalitní řízení projektu je nezbytné, aby všichni, kdož se podílejí na realizaci projektu, znali všechny klíčové úkoly a cíle daného projektu. Pro toto informování je nezbytné, aby všichni měli klíčové aktivity projektu k dispozici a měli možnost se na pravidelných setkáních týmu seznámat s výstupy jiných klíčových aktivit.

Klíčové aktivity jsou hlavní náplní projektu. Klíčové aktivity jsou prostředkem k dosažení cíle projektu.

1.2 Potřebné znalosti a dovednosti pracovníků

Znalosti a dovednosti pracovníků – členů týmu projektu – musí být jasné již při zpracování projektu. Musíme vědět, jakými znalostmi a dovednostmi jednotliví členové disponují a v jaké odbornosti. Rizikem může být nedostatek potřebných odborníků.

1.3 Priority

Prioritami ve smyslu řízení projektu je stanovený časový harmonogram a klíčové aktivity projektu.

Příklad: Komunikační plán – propagaci projektu, tisk propagačních materiálů, tiskové besedy apod., musíme naplánovat na úvod projektu.

1.4 Základní termíny

Základní termíny jsou termíny v harmonogramu projektu. Tento se musí dodržovat, odchýlení od harmonogramu musí být oznámeno poskytovateli dotace. Vždy je nutné včas komunikovat s poskytovatelem dotace o takové změně a jejím charakteru (podstatná nebo nepodstatná změna).

1.5 Rozpočet

Rozpočet je základem pro kvalitní realizaci projektu a řízení finančních toků projektu je jednou z nejnáročnějších rolí v řízení. Kvalitní finanční manažer je doslova k nezaplacení.

1.6 Informační a komunikační požadavky

Jaké informace jsou důležité pro realizaci projektu? Jak budeme komunikovat s cílovými skupinami? Jak bu-



deme komunikovat s médii? Jak budeme komunikovat s poskytovatelem? Všechny tyto otázky je třeba si při řízení projektu zodpovědět s plnou důležitostí.

1.7 Struktura a termíny předkládání Zpráv o realizaci projektu (ZoR)

Strukturu a termíny předkládání ZoR nesmíme podceňovat. Čím více chyb v ZoR – často jen díky malým zkušenostem nebo nedostatečnému prostudování Pravidel pro žadatele a příjemce - obecná nebo specifická část – uděláme, tím se prodlužuje lhůta obdržení další části finančních prostředků.

1.8 Rizika realizace projektu

Problémy při realizaci jsou běžné.

Problémy se dají předem eliminovat při zpracování projektu ošetřením rizik – tedy kvalitně provedenou analýzou rizik.

Např. je-li zřejmé, že je hodně projektů zaměřených na vzdělávání stejné cílové skupiny, můžeme se začít potýkat s nedostatkem účastníků ve vzdělávacích aktivitách projektu.

Toto riziko se dá ošetřit při přípravě projektu, zaměřením se na aktivity, které doposud realizovány nebyly, což předpokládá znalost trhu, tedy znalost doposud realizovaných projektů.

Analýza rizik

Rizika

Rizika jsou pro realizaci projektu ohrožením. Proto je nezbytné s nimi počítat a při realizaci zhodnotit, jak jsme se s předpokládanými riziky dokázali vyrovnat.

Projekt je jedinečný a jeho cílem je dosáhnout změny, což s sebou přináší rizika, která můžeme ošetřit:

- Neuvědoměle tím, že přidáme x% rezervy (času, financí apod.) na nepředvídané skutečnosti
- Důsledně provedenou analýzou. Jejím výsledkem je rozhodnutí, zdali můžeme rizika ignorovat, nebo vylčíme další zdroje k přípravě řešení nepředvídaných událostí.

Kategorizace rizik

- ztráta osobností realizačního týmu - některé projekty závisí na klíčových osobách. Protože je dobře známe, můžeme připravit plán zastoupení.



- spoléhání na „dobré jméno“ - projekty často spoléhají na „dobré jméno“ realizátora projektu.
- vnitřní „politické“ změny - přestože změny mohou v průběhu projektu nastat, je velice složité připravit předem plán jejich ošetření.
- změny vnějších podmínek nebo změny na trhu - mohou podstatně změnit průběh projektu.

Zaměříme se především na ta rizika, která bývají v rámci realizace projektů nejčastější.

Ztráta osobnostní realizačního týmu

Přirozený odchod členů týmu se dá předpokládat – věkové složení týmu. Neplánovaný odchod pracovníka se ve většině případů nedá předpokládat.

Je tedy naprosto nezbytné mít k dispozici náhradu za odcházející členy týmu. Toto ošetření rizika může vy-
padat velmi jednoduše. V konečném důsledku však bývá velmi těžké především pro neziskové organizace
zajistit kvalitní náhradu za odcházejícího člena týmu.

Největším rizikem je odchod účetního v období realizace projektu.

Změny vnějších podmínek

Změny vnějších podmínek nastávají nejčastěji se změnou daňových či účetních zákonů či politických změn.
V prvním případě se mohou zásadně změnit náklady projektu – zdražování, změna DPH apod. Ve druhém
případě mohou být změněny podmínky realizace projektů – nové příručky pro příjemce apod.

Analýza rizik

Analýza rizik je proces, v němž rizika identifikujeme a kvantifikujeme v termínech důsledků a pravděpodob-
nosti. Je úkolem manažerského rozhodnutí určit, jaké činnosti budou vykonány v důsledku analýzy.

Identifikovaná rizika se člení podle jednotlivých oblastí realizace (např. právní, technická, legislativní apod.)
a jsou vyhodnocena z pohledu pravděpodobnosti výskytu příslušného rizika a z hlediska závažnosti jeho ne-
gativního dopadu na realizaci a dosahování cílů. Byly použity bodovací stupnice:

Škála Pravděpodobnosti a Dopadu je 1 – 5, kdy 1 je nejnižší a 5 je nejvyšší pravděpodobnost / dopad.

Pravděpodobnost:

- 1 – velmi nízká pravděpodobnost – nastane pouze výjimečně
- 2 – nízká pravděpodobnost
- 3 – může se vyskytnout



- 4 – pravděpodobně nastane
- 5 – nastane téměř jistě

Dopad:

- 1 – Neovlivní znatelně chod projektu či organizace, řeší se na operativní úrovni
- 2 – Ovlivní pouze vnitřní chod realizačního týmu nebo oddělení, řeší se na úrovni projektového manažera, vedoucího oddělení nebo na nižší úrovni
- 3 – nezanedbatelný negativní vliv na dosažení cílů projektu, řeší se na úrovni řídicího týmu projektu
- 4 – Negativní dopad na stanovené cíle projektu či organizace, není zanedbatelný, vyžaduje řešení na úrovni řídicího výboru či ředitelů odborů
- 5 – významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, zastavení projektu nebo jeho výrazné prodražení, vyžaduje řešení od vrcholového vedení organizace

Význam rizika = Pravděpodobnost * Dopad

Opatření – navrhované opatření pro snížení dopadu rizika, případně jeho eliminaci

Ošetření rizik

Je potřebné připravit plán nepředvídaných událostí? Existují čtyři možné způsoby ošetření rizik.

a) Vyhýbání se

Může být možné, že úkoly, které generují riziko, lze vyloučit z projektu. Alternativou je méně riskantní způsob řešení úkolu.

b) Kontrola

Pokud nelze úkol vyloučit, je možné zavést důslednou kontrolu průběhu kritického kroku.

c) Převedení nebo pojištění

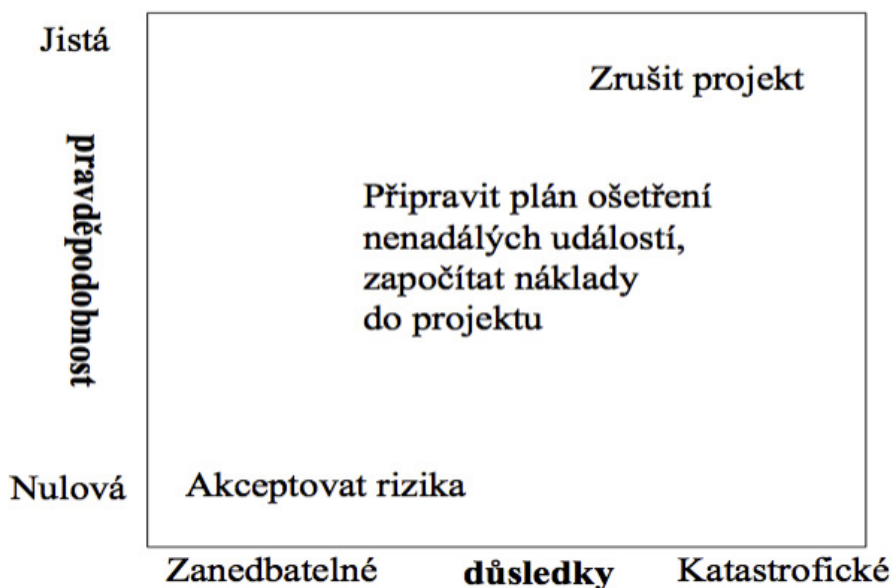
Někdy je možné přenést riziko na třetí stranu formou subkontraktu na daný úkol, nebo pojištěním. Obě metody vyžadují další finanční zdroje, které je třeba započítat do nákladů projektu.

d) Redukce

Snižuje pravděpodobnost vzniku nebo snížení závažnosti dopadu, riziko je drženo v rámci přijatelných limitů (snížení dopadu – např. pojištěním; snížení pravděpodobnosti – např. kontrolou rizikových procesů, spoluprací s odborníky s know-how atp.)



Následující diagram poskytuje grafický obraz situace a může zjednodušit rozhodování:



PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Vzhledem ke skutečnosti, že v předchozím období nebyly některé projekty řízeny metodou projektového řízení, uvádíme základní informace a podmínky pro kvalitní řízení projektu – tedy základní činnosti realizačního týmu.

2.1 Plánovat

Ve chvíli, kdy je podepsán právní akt s poskytovatelem dotace, začínáme se řídit metodami projektového řízení.

Musíme naplnit všechny kroky, ke kterým jsme se zavázali v projektu a v žádosti o podporu.

Je několik základních otázek při plánování jednotlivých činností projektu, dobré plánování projektu nám pomůže projekt kvalitně realizovat.

Definice projektu

PROČ?	cíle
CO?	výsledek
PRO KOHO?	cílové skupiny
KDO?	lidé a organizace
KDY?	harmonogram



JAK?	metodika
KDE?	místo
ZA KOLIK?	náklady
KDO TO ZAPLATÍ?	Donor, sponzor, EU...
KDY TO ZAPLATÍ?	platební podmínky

Proč?

Proč je třeba aktivity realizovat? Abychom naplnili to, k čemu jsme se zavázali. Abychom nevraceli získané finanční prostředky.

Co?

Na otázku Co je třeba udělat je odpověď jednoduchá. Při dobře napsaném projektu je toto zadání zřejmé. Víme, jaké aktivity musíme realizovat. Co je náplní projektu. Při samotné realizaci již jen upřesňujeme rozsah a posloupnost jednotlivých aktivit.

Pro koho?

Kdo jsou naše cílové skupiny a jak s nimi budeme komunikovat.

Kdo?

Kdo bude projekt realizovat, jak je sestaven realizační tým, jakým způsobem funguje a rozhoduje vedení projektu, jak a jakým způsobem fungují manažeři aktivit a další pozice v projektu.

Jak?

Jak budeme jednotlivé aktivity realizovat. Jaké metody použijeme. Jak budeme komunikovat s cílovými skupinami.

Kde?

Kde bude projekt realizován, na jakém území, jaká jsou specifika jednotlivých území.

Kdy?

V jakém časovém horizontu budeme jednotlivé aktivity realizovat. K tomuto plánování nám pomáhá harmonogram, který musí být podrobnější, než je harmonogram v žádosti o podporu. Můžete použít síťové diagramy, viz níže.



Za kolik?

Kolik finančních prostředků máme na realizaci.

Časové plánování

Hierarchická struktura činností dává celkový přehled o úkolech projektu na jedné stránce, neukazuje však rozdělení zdrojů ve fázích a krocích, časový rozvrh a vzájemné souvislosti mezi úkoly v projektu. K tomu nám slouží síťové diagramy. Ty pomáhají:

- analyzovat vztahy a závislosti mezi zdroji, úkoly a časem
- logicky uspořádat pořadí a tok práce
- identifikovat kritickou cestu
- vypočítat dny nejdříve/nejpozději možného začátku každého úkolu.

V plánování projektů se nejčastěji používají síťové diagramy, které mají výhodu ve vzájemné návaznosti jednotlivých aktivit, dále v odhalení kritických bodů, hlavních milníků a lze k nim přiřadit i zodpovědnosti.

Důležité pojmy

Milník je časový okamžik, ve kterém se začíná nebo končí činnost nebo skupina činností.

Činnost je část práce, která probíhá mezi dvěma událostmi.

Síťové diagramy

Ganttův diagram

Metoda CPM

Metoda MPM

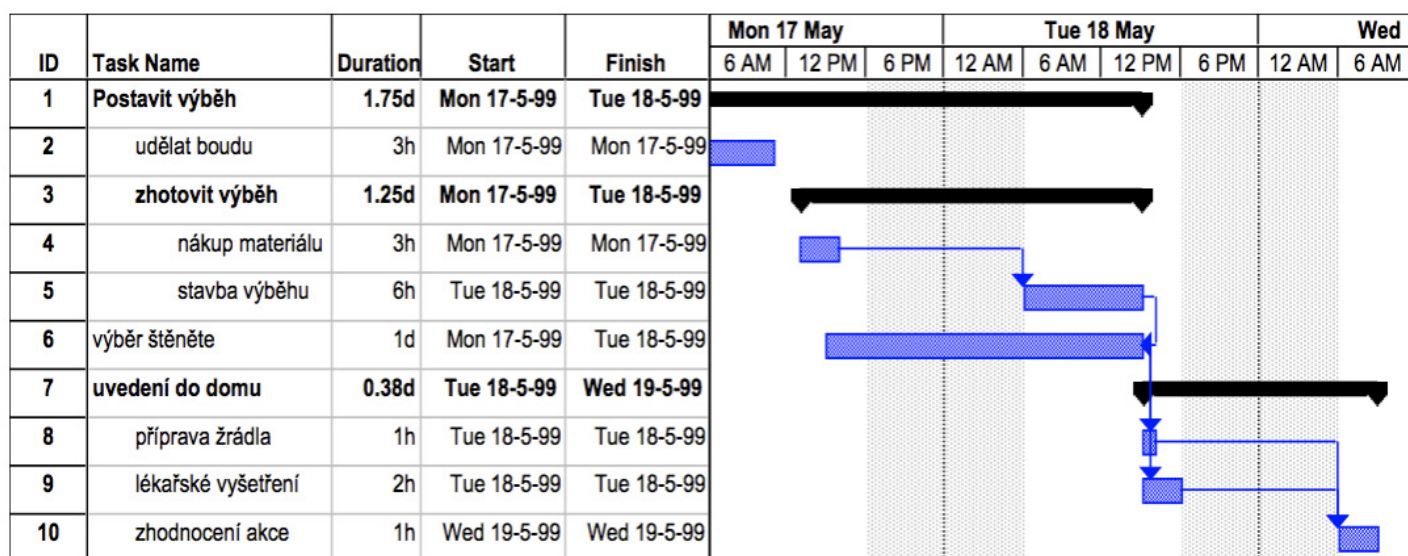
Ganttovy diagramy

Diagram ukazuje:

- hlavní činnosti nebo fáze projektu



- hierarchii činností projektu
- jak činnosti následují za sebou
- trvání každé činnosti
- předpokládaný konec každé činnosti
- trvání celého projektu
- předpokládaný konec celého projektu



Metoda CPM

Metoda kritické cesty CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Pro potřeby MAP, kdy je jasně určen termín zahájení a ukončení projektu, není relevantní.

Metoda MPM

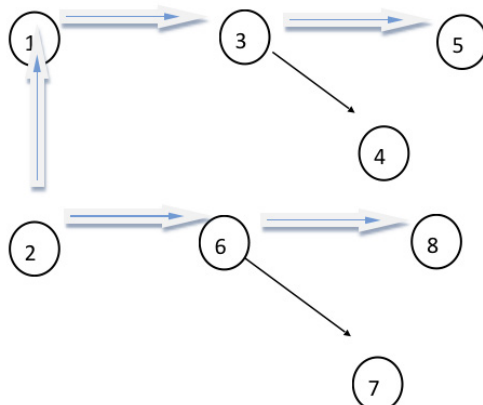
Metoda MPM je využívána pro znázornění po sobě jdoucích činností, přičemž její výhodou je, že činnosti mohou probíhat kontinuálně, aniž by předchozí činnost skončila.

Využívá se právě při plánování, ale i realizaci projektů.

Činnost 1 a 2 začínají souběžně, činnost 6 může začít dříve, než činnost 3, činnost 7 je mezi 6 a 8 apod.



Jako pomůcku doporučujeme nejdříve vytvořit pomocnou tabulku, která rozepíše jednotlivé činnosti, které následně vkládáme do grafů.



2.2. Organizovat

Plán realizace projektu je zapotřebí následně převést na fungující postup, který určí:

- dílčí etapy
- jednotlivé pracovní kroky
- jejich pořadí
- a tyto kroky se přidělí členům realizačního týmu

2.3. Řídit realizaci

- vést k dosahování výsledků
- porovnávat výsledky s plánem
- zasahovat tam, kde jsou význačné rozdíly.

Plánování je popis toho, co chceme, aby se stalo, ne toho, co se stane.

Řízení realizace projektu je proces, kterým chceme dosáhnout toho, aby se plánované události skutečně staly, k neplánovaným aby nedocházelo.



ŘÍZENÍ PROJEKTU

3.1 Systém řízení

Systém řízení je postaven na těchto základních činnostech:

- plánování
- sledování realizace projektu
- řízení změny
- řešení problémů
- monitoring a evaluace
- zpracování ZoR

Plánování

V rámci řízení projektu je rovněž nezbytné nadále plánovat a to s ohledem na časový harmonogram projektu.

Je nezbytné plánovat s dostatečným předstihem jednotlivé činnosti v rámci aktivit.

Příklad:

V rámci realizace projektu je na měsíc červen naplánována tisková beseda. K tomu, aby se mohla uskutečnit, je zapotřebí oslovit jednotlivá média, připravit a rozeslat pozvánky, připravit tiskovou zprávu, zajistit prostory pro konání tiskové besedy, připravit podklady. Proto je nezbytné počítat s cca 14 dny příprav. Při plánování této aktivity tedy využijeme Ganttův diagram, který nám napomůže naplánovat jednotlivé aktivity včetně posloupnosti a návaznosti. Nezbytné je také stanovit odpovědnost konkrétních členů realizačního týmu za realizaci jednotlivých kroků.

Sledování realizace projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je naprosto nezbytné stálé sledování jeho realizace.

Nejedná se pouze o sledování naplnění aktivit, monitorovacích indikátorů, ale především rozpočtu projektu. V rámci každého projektu jsou stanoveny jednotlivé aktivity, včetně harmonogramu jejich realizace, cíle jednotlivých aktivit, hodnoty monitorovacích indikátorů a jednotkové ceny a ceny za jednotku /osoboden, ks, měsíc, den.../ v rámci rozpočtu.

Při realizaci projektu se tedy musíme ptát:

- Jsou jednotlivé aktivity naplňovány podle žádosti o podporu a právního aktu?



- Naplňujeme stanovené cíle projektu?
- Naplňujeme hodnoty monitorovacích indikátorů dle plánu?
- Plníme harmonogram projektu?
- Jsou jednotlivé jednotky čerpány dle předpokladu a schváleného rozpočtu?
- Je zapotřebí udělat změny v harmonogramu či rozpočtu?

Sledování realizace projektu má na starosti hlavní manažer projektu, jehož úkolem je včas zhodnotit, že se projekt odchýlil od stanovených aktivit či harmonogramu nebo rozpočtu a učinit urychleně opatření k nápravě. Neučiní-li tak, je vážně ohrožena další realizace projektu či čerpání finančních prostředků.

Řízení změny

V rámci realizace projektu může dojít ke změnám. A to jak v rámci realizace aktivit, tak z hlediska časového – změna harmonogramu, tak ve vztahu k rozpočtu – rozpočtové změny.

Všechny změny je nutné s dostatečným časovým předstihem komunikovat s poskytovatelem dotace, především kvůli určení charakteru změny (podstatná/nepodstatná).

Řešení problémů

V řízení projektu dochází k častým problémům. Nejčastějšími problémy jsou:

■ **Odchod členů týmu**

Odchod členů týmu může být předvídatelný /ten je řešen již při přípravě projektu ošetřením rizik/, ale i neočekávaně. Změna v realizačním týmu (především hlavního manažera projektu) musí být oznámena poskytovateli a zároveň je nezbytné doplnit tým o takového manažera, který buď plně nahradí odcházejícího, nebo přechodného, který zajistí aktivity na přechodné období.

■ **Přečerpání/nedočerpání rozpočtu**

Přestože jsou v rozpočtu uvedeny jednotky, často se stane, že rozpočet projektu není čerpán průběžně. To může vést k nedočerpání rozpočtu a vracení finančních prostředků poskytovateli. Na druhou stranu, pokud není průběžně sledováno čerpání rozpočtu – což je varianta velmi hypotetická, neboť se zpracovávají ZoR a žádosti o platbu (ŽoP) – může dojít k přečerpání rozpočtu.

Důrazně proto doporučujeme zpracovat tabulku průběžného čerpání projektu, připravenou na celou dobu realizace a podle ní sledovat čerpání rozpočtu.



■ Nenaplnění aktivit

Mnohem závažnějším problémem je nenaplnění aktivit projektu a s tím související nenaplnění monitorovacích indikátorů. Z hlediska poskytovatele je to nedodržení podmínek stanovených právním aktem a v návaznosti na to jsou stanoveny sankce ze strany poskytovatele dotace.

Monitoring a evaluace

Pro řízení projektu je sledování výsledků jednou z nejdůležitějších aktivit. Sledování výsledků probíhá jak tzv. monitoringem, tak sledováním čerpání rozpočtu a naplňování jednotlivých klíčových aktivit, což často bývá jeden z nejčastějších problémů při řízení projektů.

Výsledky se sledují průběžně, převážně kontrolou realizace jednotlivých aktivit. Nesmí se zapomínat na uchovávání monitoringů – veškerá dokumentace slouží k vyhodnocení úspěšnosti aktivit.

MONITORING

Realizační tým průběžně (např. měsíčně) monitoruje (sleduje):

- zda a jak se daří realizovat plán aktivit - zda se naplňují monitorovací indikátory aktivit,
- zda se plán aktivit daří realizovat podle časového harmonogramu,
- zda se naplnila předem definovaná rizika,
- zda jsou realizovány a naplňovány kroky komunikačního plánu a konzultačního procesu,
- zda se realizuje MAP podle pravidel výzvy a Postupů MAP,
- zda probíhá financování práce MAP bez problémů.

Monitorování je rutinní sběr informací a jejich průběžná evidence, využití ukazatelů výstupů a výsledků. Realizační tým archivuje doklady z monitoringů a výstupy z realizovaného komunikačního plánu.

Vyhodnocování se provádí technikami a metodami srovnávání, vysvětlení, prognózování; průzkumy pomocí přímého pozorování (kontroly na místě) a dotazováním.



Realizační tým předkládá výsledky vyhodnocení Řídicímu výboru. Na základě vyhodnocení rozhoduje Řídicí výbor o dalším postupu, například o tom, zda

- je nutné zkontrolovat či přehodnotit akční plán nebo cíle,
- je nutné původní plán doplnit.

Základní charakteristiky monitorování a evaluace (podrobněji viz Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020, MMR, verze 4, březen 2016, kap. 4.1)

MONITOROVÁNÍ	EVALUACE
Využívá monitorovací indikátory	Využívá hodnotící otázky
Je kontinuální nebo periodické	Je prováděna periodicky, ve specifickém čase
Používá kvantitativní metody	Používá kvantitativní i kvalitativní metody
Nezjišťuje kauzální vztahy	Zjišťuje kauzální vztahy , provádí zkoumání v širších vazbách
Pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění	V rámci evaluace je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů
Posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů	Využívá monitoring jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení
Finanční monitoring sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný monitoring sleduje plnění hodnot indikátorů	Zabývá se širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření atd.)
Průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů , které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy	Vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů strategie a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro (ne)plnění cílů
Zaměřuje se na plánované výsledky a milníky	Identifikuje plánované i neplánované efekty v širších souvislostech
Je zpravidla realizován jako součást řízení strategie	Je zpravidla realizována externími nezávislými evaluátory

Zpracování zpráv o realizaci projektu (ZoR)

V rámci realizace projektu budete zpracovávat ZoR. Důsledně si prostudujte Pravidla pro žadatele a příjemce – obecnou část i specifickou část pro danou výzvu, v rámci které projekt realizujete.

ZoR jsou nesmírně důležité – je to zhodnocení toho, jak náš projekt splnil svůj účel. Zda jsme naplnili námi stanovené cíle, dodrželi či překročili nebo nevyčerpali zdroje pro projekt. Zda jsme splnili stanovené monitorovací indikátory.



Abyste bez problémů zpracovali ZoR, můžete využít monitoringu a evaluace realizace, který budete dělat průběžně. Usnadníte si tak následné zpracování ZoR a zároveň zjistíte, zda dodržíte harmonogram a realizaci jednotlivých aktivit.

3.2 Hlavní manažer projektu

Úkolem hlavního manažera projektu je udělat všechno, co je potřeba, aby byl projekt úspěšný.

Hlavní manažer projektu je zodpovědný za:

- motivování spolupracovníků
- řízení týmu
- komunikaci s řídicím výborem
- vyhledání a spolupráci s partnery projektu
- řízení projektu
- řešení krizí vzniklých v průběhu realizace projektu

Hlavní manažer je diplomat, který umí pracovat:

- s vlastním realizačním týmem
- s mnoha jinými osobami v různých funkcích

Hlavní manažer projektu je dále zodpovědný za:

- komunikaci s poskytovatelem dotace
- zpracovávání ZoR
- navrhování a zpracovávání změn projektu
- dozor nad realizací obsahové části projektu
- dozor nad čerpáním rozpočtu
- sledování realizace projektu ze všech hledisek

Z uvedeného vyplývá, že pozice hlavního manažera projektu je v týmové spolupráci klíčová.



Klíčové vlastnosti hlavního manažera projektu:

- Komunikativnost
- Diplomacie
- Odborné znalosti v řízení projektu
- Základní znalosti v oblasti účetnictví
- Schopnost jasné formulace
- Schopnost prezentace

Možné příčiny neúspěchu projektu:

- Projekt nebyl dobře naplánován
- Došlo k personálním změnám v průběhu realizace
- Došlo k vážnému porušení právního aktu
- Projekt nebyl řízen metodikou projektového řízení
- Realizátor podcenil potřebu zajištění dostatku finančních prostředků pro překlenutí případného zpoždění ve financování projektu