

Školení projektové řízení v dotacích pro pokročilé

Cíl školení a forma

Uvědomit si celý kontext projektového řízení v dotacích, jaké nástroje profesionálního projektového řízení lze použít, čemu věnovat zvýšenou pozornost při přípravě a řízení projektů, nejčastější pochybení, jak jim předcházet.

Forma:

Prezentace, workshopy, diskuse

Jak dotaci získat?

- Projektová kultura, projektový a dotační management – kontext, základní pojmy
- Cyklus dotačních projektů
- Příprava a hodnocení projektů
 - Požadavky dotačních orgánů v kontextu bodového hodnocení
 - Jak efektivně využít nástroje profesionálního projektového řízení – logická rámcová matice, rizika, Work Breakdown Structure)
 - Jak nezapomenout na to, co je reálné a co ne

Program pátek

Dotace přidělena, je vyhráno či to teprve vše začíná?

- Realizace
 - Změny projektů
 - Monitorovací zprávy, žádosti o platbu
 - Kontext a provázanost s veřejnými zakázkami – změny, vícepráce atd.
- Finanční řízení projektů
 - Tvorba rozpočtu, způsobilost/nezpůsobilost výdajů, provázanost s rozpočtem organizace
 - Kontrola naplňování rozpočtu, hlídání cash flow apod.
- Udržitelnost projektů
- Kontroly aneb a teď se teprve ukáže

Ing. Iva Kruncíková

- ředitelka Centra evropského projektování a.s. (CEP) - RRA KHK
- 15 let v dotační oblasti (příprava, řízení, hodnocení, kontrola projektů)
- Certifikovaný projektový manažer IPMA® Level C
- Certifikovaný konzultant pro řízení projektů IPMA® PMC
- členka Certifikační rady Certifikačního orgánu IPMA, Společnosti pro projektové řízení
- E-mail: kruncikova@cep-rra.cz

Mgr. Věra Sakslová

- zástupkyně ředitelky Centra evropského projektování a.s., personalistka, projektová manažerka
- mnohaleté zkušenosti v personální oblasti
- víceleté zkušenosti s přípravou a řízením projektů
- hodnotitelka OPLZZ
- členka Výboru Společnosti pro projektové řízení
- Certifikovaný projektový praktikant IPMA® Level D
- E-mail: sakslova@cep-rra.cz

Kontext projektů

- projekty jsou nástrojem realizace strategie organizace, dále i strategie rozvoje území v případě např. územních samosprávních celků
- při jejich přípravě a realizaci je nutné myslet na kontext organizace a způsob využití cíle a výstupů, cílovou skupinu
- projekty jsou realizovány pro přínosy/užitky, které pomáhají naplňovat strategii organizace/strategii regionálního rozvoje

Úspěch organizace

- většina organizací chce být dlouhodobě úspěšná, *k úspěchu mohou pomoci i dotace*
- úspěch – stav, kdy je **dosaženo toho, čeho dosaženo má být**
 - podoba „střední“ hodnoty (optimum) x krajní hodnoty (maximum, minimum)
- schopnost dlouhodobě udržet úspěch = **Vitalita**

Úspěch a Neúspěch se setkali v cíli běžeckého závodu.

„Byl jsem rychlejší, ale přesto jsem do cíle dorazil až po tobě,“ divil se Neúspěch, „znamená to, že mám ještě zrychlit?“

„Myslím, že to nebude nutné,“ odpověděl Úspěch, „spíš bys měl příště vyrazit správným směrem“.

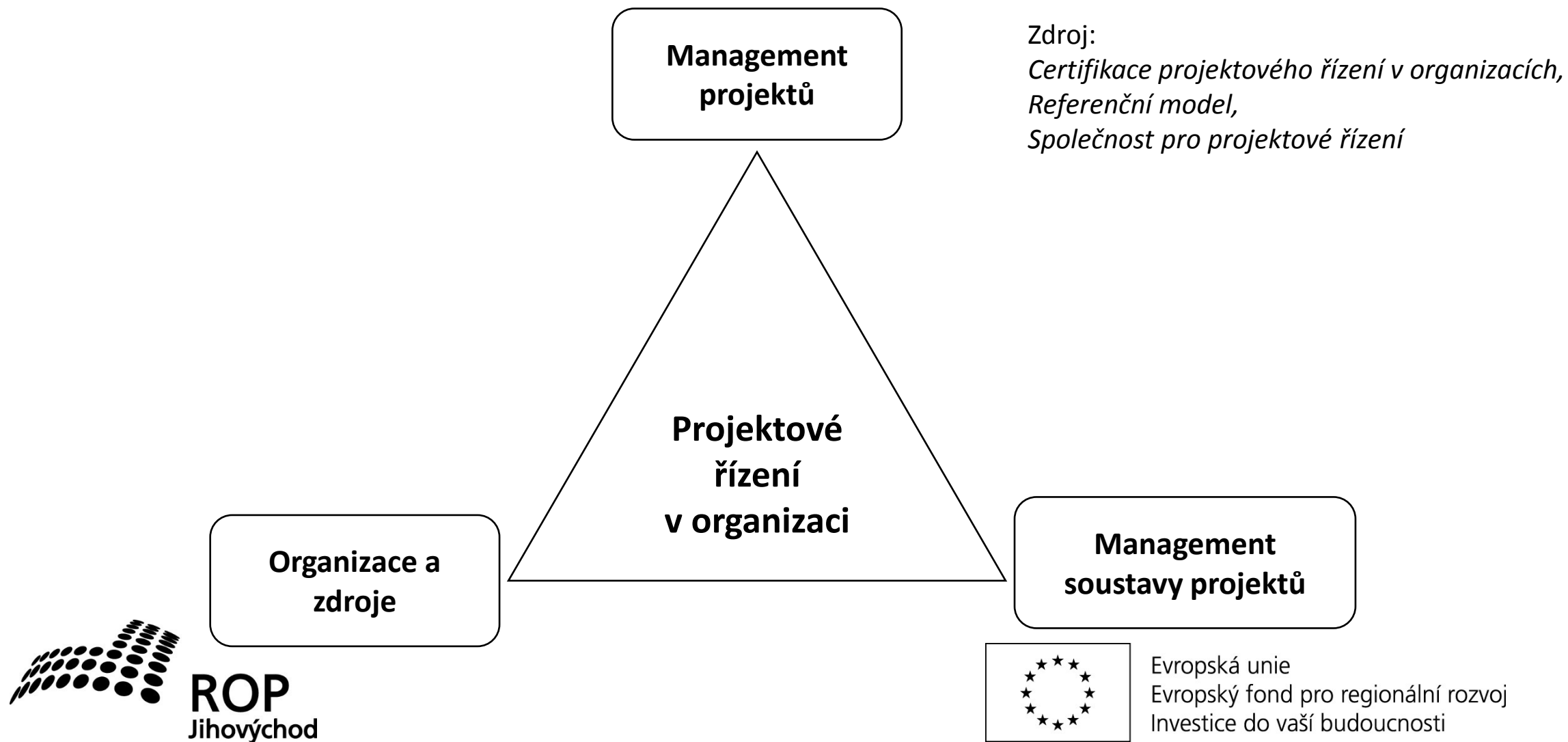
Zdroj: J. Plamínek, Vedení lidí, týmu a firem

Pyramida Vitality

- To, co děláme, musí být **užitečné**.
Máme co nabídnout? Víme proč a komu?
- Užitečné samo o sobě nestačí, musíme to dělat **efektivně**.
Není to zbytečně nákladné?
- Dělat efektivně užitečné věci znamená získat určitou rovnováhu. Potřebujeme ale mít schopnost si tuto rovnováhu udržet (i při výkyvech), získat **stabilitu**.
Umíme se vyrovnat se změnami a potížemi?
- Jsou situace, kdy nestačí jen reagovat. Potřebujeme předvídat a ovlivňovat budoucí vývoj. Potřebujeme **dynamiku**.
Dokážeme řídit změny a ovlivňovat vývoj?



Projektová kultura



Projektová kultura

Management projektů

Způsob řízení projektů

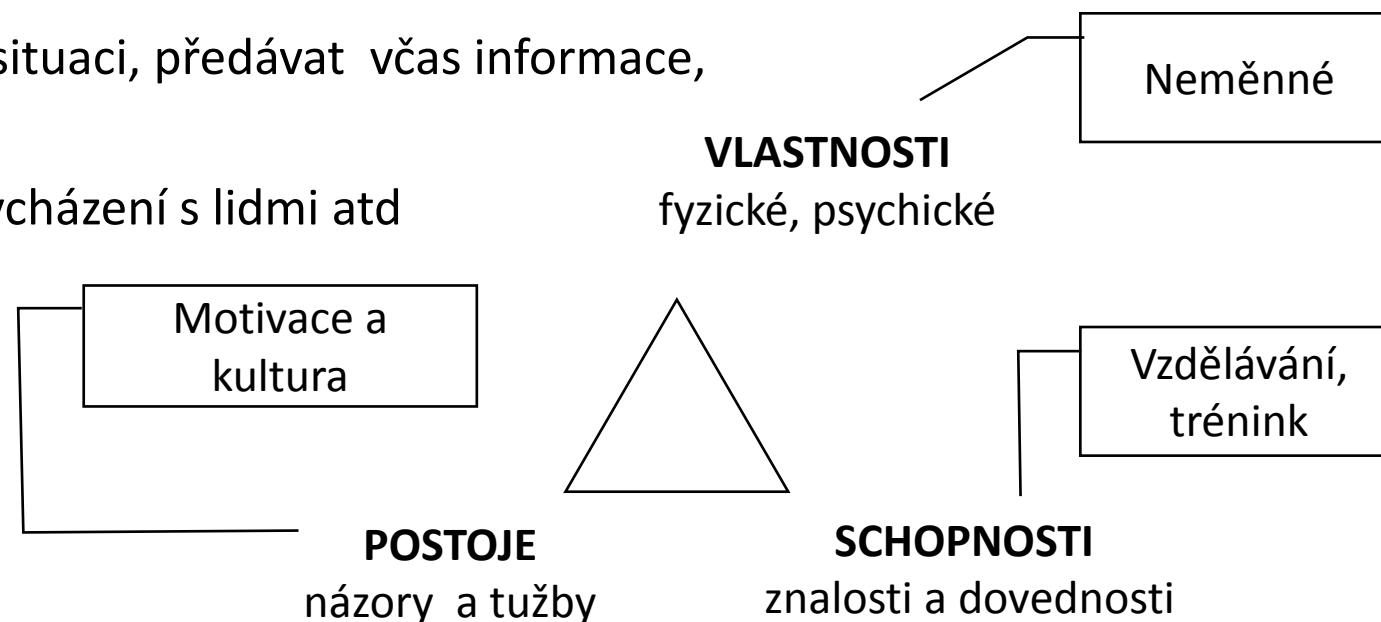
- jak jsou projekty v organizaci řízeny
- existuje Metodika řízení projektů
- systematický přístup k řízení projektů, definice rolí, vzorové dokumenty apod.
- jaké jsou pravomoci a odpovědnosti projektovým manažerů

Management projektů

Kompetence lidí pro projektové řízení

Kompetence:

- **Odborné** – znalost projektového managementu, nástrojů a metod, dotačních podmínek, schopnost aplikace znalostí
- **Manažerské** – schopnost zhodnotit situaci, předávat včas informace, odpovědnost atd.
- **Sociální** – schopnost komunikace, vycházení s lidmi atd



Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných faktorů

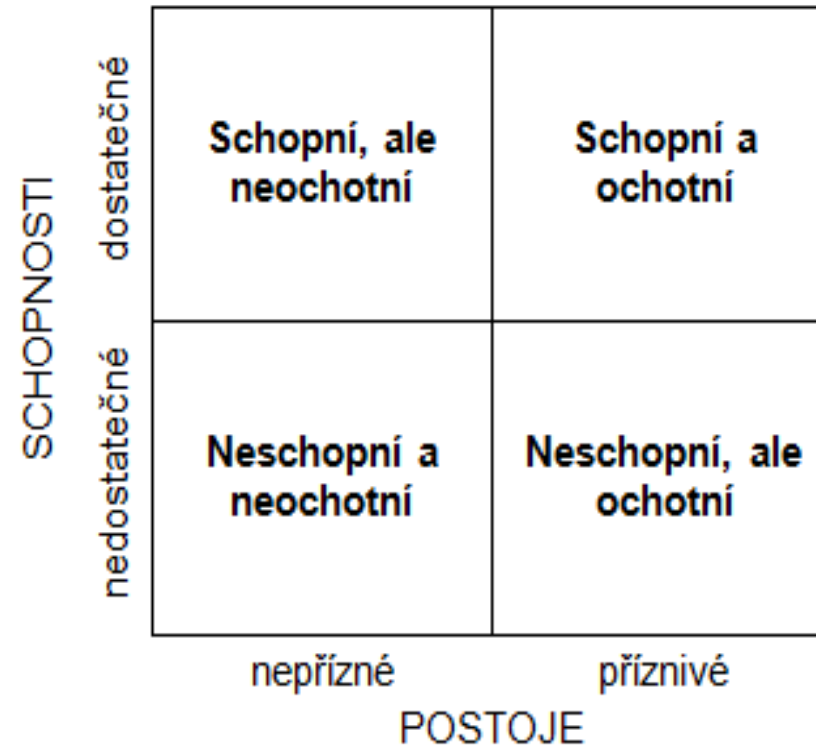
„Asi víš, že mám dva syny,“ řekl
Neúspěch Úspěchu.

„Vím, že děti jsou naděje a radost,“
odpověděl Úspěch opatrně.

„A taky velká starost,“ posmutněl
Neúspěch .

„Jeden umí, ale nechce, kdežto druhý
by chtěl, ale neumí. Nevzal by sis je
do učení?“

„Jen jednoho,“ řekl Úspěch, „toho,
který neumí. Ten, kdo nechce, se
bude muset ještě nějakou dobu učit
u Tebe“.



ZNÁ, UMÍ, CHCE

- **Oblast technických kompetencí**

do oblasti patří zásadní elementy kompetencí projektového řízení tzv. „pevné elementy“

- **Oblast behaviorálních kompetencí**

do oblasti patří elementy personálního projektového řízení

- **Oblast kontextových kompetencí**

do oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt

Technické kompetence

1. Úspěšnost řízení projektu
2. Zainterесované strany
3. Požadavky a cíle projektu
4. Rizika a příležitosti
5. Kvalita
6. Organizace projektu
7. Týmová práce
8. Řešení problémů
9. Struktury v projektu
10. Rozsah a dodávané výstupy projektu
11. Čas a fáze projektu
12. Zdroje
13. Náklady a financování
14. Obstarávání a smluvní vztahy
15. Změny
16. Kontrola, řízení a podávání zpráv
17. Informace a dokumentace
18. Komunikace
19. Zahájení
20. Ukončení

Behaviorální kompetence

1. **Vůdčovství**
2. **Zainteresanost a motivace**
3. Sebekontrola
4. Asertivita
5. Uvolnění
6. Otevřenost
7. Kreativita
8. **Orientace na výsledky**
9. Výkonnost
10. **Diskuze**
11. **Vyjednávání**
12. **Konflikty a krize**
13. Spolehlivost
14. Porozumění hodnotám
15. Etika

Kontextové kompetence

1. Orientace na projekt
2. Orientace na program
3. Orientace na portfolio
4. Realizace projektu, programu a portfolia
5. Trvalá organizace
6. **Byznys**
7. Systémy, produkty, technologie
8. Personální management
9. Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
10. Finance
11. Právo

Projektová kultura

management soustavy projektů

- **Sběr podnětů a námětů**

způsob sběru, místo shromažďování

- **Dohoda o kategorizaci projektů**

např. důležité/méně důležité, naléhavé/méně naléhavé ,
investiční/neinvestiční, dle odborů, dle oblastí, dle zdrojů financování – jednotlivé OP, vlastní zdroje apod. – do tabulky následně formou zkratky

- **Dohoda na prioritizaci projektů**

označení priorit – škála individuální 1-3, 1-5 apod.
provázanost se strategickými dokumenty a jejich prioritami

Projektová kultura

management soustavy projektů

- **Základní údaje**

název projektu, projektový manažer, jeho zástup, odbor/oblast

- **Označení fáze projektu**

příprava, rozhodování o dotaci, výběrové řízení, realizace, ukončování, udržitelnost apod.

- **Sledování prací projektů dle fází**

Aktivní, pasivní, ukončen

- **Sledování stavu projektů „problémovosti“**

např. formou semaforu – červená: projekt v problémech, oranžová: např. zpoždění, drobné nejasnosti, zelená: vše dle plánu

- **Správce soustavy projektů – manažer portfolia projektů**

Aktualizace přehledu projektů, hlášení konfliktů v oblasti zdrojů, financí apod.

Projektová kultura

organizace a zdroje

- postoj vedení organizace k projektovému řízení
- jeho podpora, znalost základů projektového řízení
- postoj ostatních organizačních složek k projektům
- podpora vzdělávání projektových manažerů

Normy a standardy upravující projektové řízení/Certifikace



IPMA - International Project Management Association

Národní standard kompetencí projektového řízení

Společnost pro projektové řízení



PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments
Managing Successful Projects with PRINCE2

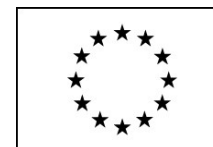


ČSN ISO 10006, ČSN ISO 21500
International Organization for Standardization, Mezinárodní norma pro řízení jakosti projektů



PMI - Project Management Institute
PMBok – Project Management Body of Knowledge

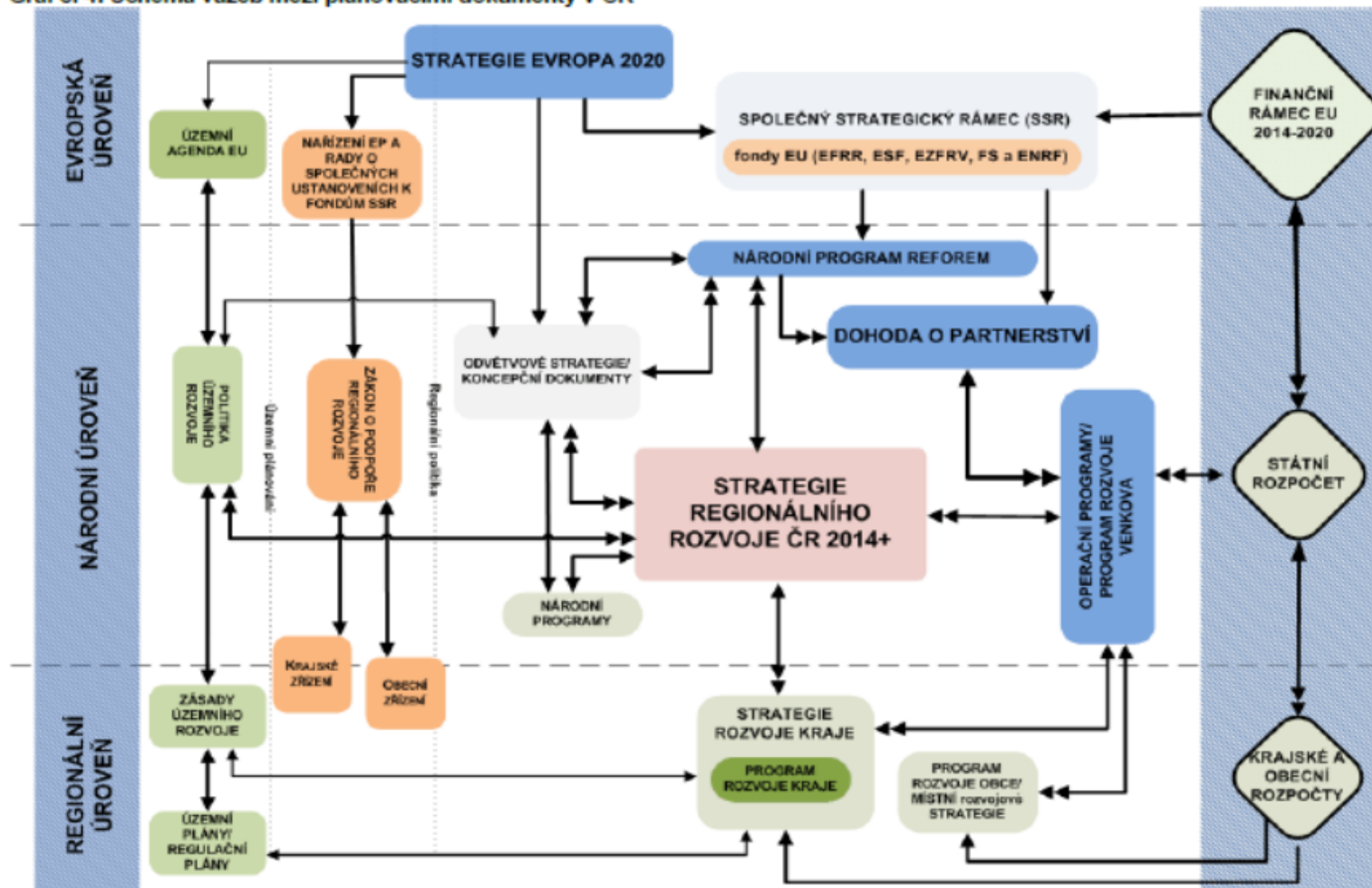
Národní soustava kvalifikací NSK, Hodnotící standard
www.narodnikvalifikace.cz



Evropská unie
Evropský fond pro regionální rozvoj
Investice do vaší budoucnosti

Evropské projekty - dokumentace

Graf č. 4: Schéma vazeb mezi plánovacími dokumenty v ČR



Programové dokumenty 2007 - 2013

Pravidla pro poskytování pomoci ze SF jsou rozpracována do několika úrovní:

- **Národní rozvojový plán 2007 – 2013** (základní směry a oblasti podpory rozvoje v ČR, podklad pro vydání NSR 2007 – 2013)
- **Národní strategický rámec 2007 – 2013** (vydán EK, přijat vládou ČR, základní rámec podpory ze SF EU – hlavní oblasti podpory, systém podpory)
- **Operační programy, dodatek k OP**
 - (základní dokument pro žadatele/příjemce (rámec podpory, podporované oblasti, priority, systém implementace, oprávnění příjemci, výše podpory, financování)
- **Příručka pro žadatele/příjemce** (pro každé kolo výzvy, konkrétní podmínky, postupy)
- Způsobilé výdaje
- *Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách*

Co je nového v programovém období 2014-2020?

- rozšíření počtu zapojených fondů (nově i EAFRD a EMFF, tedy fondy politiky rozvoje venkova a Společné námořní a rybářské politiky)
- nastavení systému předběžných podmínek;
- vyšší měřitelnost přínosu podpořených operací (důraz na plnění stanovených indikátorů);
- finanční závislost na rychlosti a kvalitě čerpání (výkonnostní rámec);
- vyšší míra uplatnění územně specifického přístupu a využití integrovaných nástrojů;
- vyšší míra uplatnění finančních nástrojů na úkor dotací.
- **v českých podmínkách mezi hlavní novinky patří především:**
 - snížení počtu programů;
 - koncepce **Jednotného metodického prostředí** (má zajistit stejná pravidla skrze celý systém);
 - rozšířené fungování monitorovacího systému (zjednodušení administrativy, žadatel již nebude muset tisknout žádné papíry).

Metodické dokumenty

MMR připravilo v souladu s koncepcí jednotného metodického prostředí následující metodické dokumenty:

- Metodický pokyn pro přípravu programových dokumentů pro programové období 2014–2020
- Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn zásady tvorby a používání indikátorů v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn pro způsobilost výdajů a jejich vykazování v programovém období 2014-2020
- Metodický pokyn pro řízení rizik fondů SSR v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů v programovém období 2014–2020
- Metodický pokyn pro oblast zadávání zakázek pro programové období 2014-2020
- Metodický pokyn pro monitorování implementace ESI fondů v programovém období 2014-2020_1.část
- Metodický pokyn procesů řízení a monitorování ESI fondů v MS2014+_1.část
- Metodický pokyn pro přípravu řídicí dokumentace programů v programovém období 2014-2020
- Metodický pokyn pro publicitu a komunikaci ESI fondů v programovém období 2014-2020

Programové dokumenty 2014 +

Pravidla pro poskytování pomoci ze SF jsou rozpracována do několika úrovní:

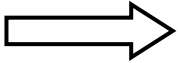
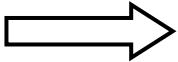
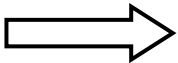
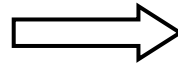
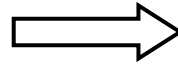
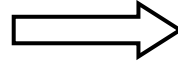
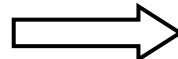
- Dohoda o partnerství
- Metodické pokyny
- Operační programy, dodatek k OP
(základní dokument pro žadatele/příjemce (rámec podpory, podporované oblasti, priority, systém implementace, oprávnění příjemci, výše podpory, financování)

Orientace v programových dokumentech

Kde je nalezneme?

- www.strukturalni-fondy.cz
- webové stránky ministerstev
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Národní orgán pro koordinaci
- webové stránky, Regionálních rad, krajů
- zprostředkovatelské subjekty (Czechinvest, Centrum pro regionální rozvoj ČR, Úřady práce apod.)

Orientace v programových dokumentech

- Kdo může žádat?  žadatel/konečný příjemce
- O kolik můžeme žádat?  minimální/maximální výše dotace
- Na jaké aktivity?  cíl programu/priorita/opatření/
naplňující aktivity + oprávněné
náklady
- Kolik peněz dostanu?  zdroje financování
- Kdy je dostanu?  způsob proplácení
- Jaké jsou moje povinnosti?  příručka pro žadatele/ příjemce
- Kde mohu projekt realizovat?  územní alokace projektů

Typové skupiny konečných příjemců:

- **veřejnoprávní subjekty:**
kraje, obce, svazky obcí, mikroregiony, vysoké školy
- **orgány státní správy:**
ministerstva a jejich příspěvkové organizace, úřady práce, pozemkové úřady, správy národních parků a CHKO
- **subjekty soukromého sektoru:**
malí a střední podnikatelé, živnostníci, řemeslníci, zemědělci

Typové skupiny konečných příjemců:

- **subjekty neziskového sektoru**
 - občanská sdružení vyvíjející činnost podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů
 - obecně prospěšné společnosti zřízené podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
 - církevní právnické osoby zřízené podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech a také jimi zřízené organizace, pokud poskytují zdravotní, kulturní, vzdělávací a sociální služby nebo sociálně právní ochranu dětí
- pozor na vlastnickou strukturu a způsob financování, **do rozpočtu projektu NNO nesmí být zakalkulován zisk. Zisk nesmí být z dotace ani fakticky realizován.**
- UPOZORNĚNÍ: v rámci každé oblasti podpory se seznam oprávněných příjemců liší, **prováděcí dokument přesně vymezuje typy subjektů**, které mohou v dané oblasti podpory podávat žádosti o poskytnutí podpory

O kolik mohu žádat?

- způsobilé/nezpůsobilé výdaje
- maximální/minimální způsobilé výdaje projektu
- finanční alokace programu/daného kola výzvy
- průměrná výše nákladů schválených projektů z minulých výzev
- pravidlo N+3, N+2 pro operační programy

Na jaké activity?

- specifikace v daném OP:
cíl programu / priorita / opatření / podopatření / naplňující aktivity
- přesně definované v Prováděcích dokumentu operačního programu, upřesňované a případně i zúžované jednotlivými výzvami
- investiční (ERDF) / neinvestiční projekty (ERDF+ESF)
- křížové financování

Kolik peněz dostanu?

- Pomoc ze strukturálních fondů
 - nevratné dotace
 - návratné formy podpory - záruky, zvýhodněné úvěry
- Maximální výše dotace **ze způsobilých výdajů**
 - strukturální fondy + národní zdroje
 - veřejné subjekty – až 85%
 - NNO – až 100%
 - soukromé subjekty – až 60%

Kdy je dostanu?

- Způsob proplácení vynaložených nákladů
 - Zálohové platby
 - Etapové platby
 - Platby po ukončení projektu
- Nutnost předfinancování projektů
 - vlastní prostředky/úvěrové zdroje
 - je možné **zastavit** budovu, nemovitosti, která je předmětem projektu, ale pouze za níže uvedených podmínek:
 - pouze pro účel zajištění financování projektu,
 - výše zástavy může být max. do výše vlastního financování projektu tj. podíl žadatele na způsobilých výdajích + nezpůsobilé výdaje
 - po předchozím písemném souhlasem řídicího orgánu programu

Jaké jsou moje povinnosti?

- Úkoly žadatele / konečného příjemce:
 - předkládá projekt (žádost)
 - zajišťuje finance na spolufinancování a předfinancování projektu
 - odpovídá za realizaci projektu a za nakládání s prostředky v souladu s podmínkami programu
 - udržení výstupů projektů po dobu 5 let
 - požadavky na publicitu
 - výběrová řízení dle zákona o veřejných zakázkách a příruček OP k výběrovým řízením, povinnost zpravidla od 200 tis. Kč
 - zpracování monitorovacích zpráv
 - informování o změnách projektu
 - předkládá žádosti o platby

Kde mohou projekt realizovat?

Alokace projektů:

- Nezáleží na sídle žadatele, ale kde je projekt realizován, kde má nejvyšší dopad
- u investičních projektů je místem realizace vždy místo fyzické realizace projektu (kde stojí budova, opravovaná silnice apod.)
- u neinvestičních projektů je místem realizace území, které bude mít z realizace projektu a jeho služeb prospěch (konference na podporu CR v Krkonoších může být uspořádána i v Praze)

Evropské projekty, jak na to?

Od projektového záměru k realizaci

1. Identifikace záměru

- zpracování projektového záměru: čeho chci dosáhnout/**proč chci projekt realizovat**, k čemu bude sloužit, jaké budou výstupy projektu, jak to budu realizovat, rámcový rozpočet, návrh možnosti financování/**vhodného dotačního titulu**
- posouzení souladu záměru se strategií rozvoje organizace/strategií rozvoje území
- posouzení v kontextu jiných projektů organizace
- rozhodnutí vedení organizace o projektovém záměru pokračování v přípravě či zamítnutí

Od projektového záměru k realizaci

2. Ověření vhodnosti dotačního titulu a jeho podmínek

- sběr a studium informací o dotačním titulu, na co dostanu finance, **jaké podmínky budou muset splnit a naplnit v přípravě a realizaci**, konzultace projektového záměru – konzultace aktivit projektu, způsobilost výdajů, způsobu financování projektu
- **příprava technických podkladů** např. prováděcí projektové dokumentace
- potvrzení podmínek programu po vyhlášení **konkrétní výzvy**
- zvážení reálných šancí na úspěch projektu, reálnosti dodržení podmínek operačního programu

Od projektového záměru k realizaci

3. zpracování žádosti včetně příloh

- vlastními zaměstnanci/externí firmou
- důležitá zkušenost s přípravou a řízením dotačních projektů, zejména z evropských fondů, v týmu je velmi výhodná i zkušenost s profesionálním projektovým řízením a s administrací veřejných zakázek
- zpracování plánu přípravy projektu
- zpracování příloh, rozdělení na ty, které zpracuje tým sám a ty k jejichž vytvoření/získání je potřebná spolupráce jiných subjektů, na těch nutné začít pracovat nejdříve
- projít již vytvořené technické podklady, zda splňují podmínky výzvy např. označení místností v souladu s výzvou, názvy výrobků
- potřebné **průběžně projekt konzultovat** se zprostředkujícím subjektem/řídícím orgánem dle toho, který subjekt je ve výzvě k předložení projektu určen jako konzultační

Povinné přílohy žádosti příklad

- žádost o dotaci – např. Benefit 7 (www.eu-zadost.cz) – 2 vyhotovení (1x originál, 1x kopie včetně všech příloh)
- povinné přílohy k žádosti – popsány v příručce pro žadatele a příjemce (PPŽP) či v příloze Příručky:

Důležité a časově náročné povinné přílohy:

- podklady pro posouzení finančního zdraví žadatele – zjednoduš. daň. evidence / účetnictví v plném rozsahu, historie žadatele
- podrobný položkový rozpočet projektu – listinná i elektronická podoba, struktura a členění rozpočtu stavební i nestavební části
- studie ekonomického hodnocení projektu
- **dokumenty vydané v souladu se stavebním zákonem** – stavební povolení/ohlášení
- **prováděcí projektová dokumentace**

Povinné přílohy žádosti

- **doklad o prokázání vlastnických vztahů** – pozor na vydané souhlasy vlastníků pozemků dotčených realizací projektu, smluvní ošetření vlastnických vztahů, souhlasná stanoviska např. KRNAP, CHKO

Podle typu doloženého stavebního řízení:

- **v případě pravomocného územního rozhodnutí, stavebního povolení, souhlasu stavebního úřadu s ohlášením stavby** netřeba dokládat vlastnická práva k dotčeným pozemkům výpisem z katastru nemovitostí pouze snímek nebo kopie z katastrální mapy a ČP k vlastnickým vztahům
- **ostatní případy** – dokládá výpis z katastru nemovitostí a snímek z katastrální mapy; k majetku použitému pro realizaci projektu nesmí být zřízeno zástavní právo!

Povinné přílohy žádosti

- EIA, NATURA 2000 – posoudit, zdali je relevantní ve vztahu k projektu, cyklostezka – není třeba stavebního povolení, přesto EIA a Natura může být vyžadována
- doklad o prohlášení objektu za kulturně-historickou nebo technickou památku – ústřední seznam kulturních památek dle NPÚ
- doklady prokazující splnění definice veřejnoprávního charakteru žadatele – NNO založena (zřízena) za účelem uspokojování potřeb obecného zájmu, který nemá průmyslovou nebo obchodní povahu

Povinné přílohy žádosti

- výpočet maximální dotace u projektů generujících příjmy (pozor na veřejnoprávního žadatele x příjmy projektu)
- nepovinné přílohy k žádosti – které mohou mít vliv na hodnocení (např. bankovní příslib, zápisy z jednání zastupitelstev – schválení projektového záměru, partnerské smlouvy apod.)

Od projektového záměru k realizaci

4. předložení žádosti

- stihnout termín
- ověřit si, kam se projekty odevzdávají

5. hodnocení projektů

- **kontrola přijatelnosti** - je vhodný žadatel, jsou aktivity v souladu s výzvou atd.
- **kontrola formálních náležitostí** – jsou doloženy všechny přílohy, jsou ve správné podobě, pokud ne, výzva k doplnění či vyjasnění
- **bodové hodnocení projektů**
 - výběrová kritéria – důležité vodítko při formulaci žádosti, vždy zveřejněny v rámci výzvy
 - subjektivní x objektivní kritéria např. schopnosti žadatele, horizontální témata, plnění indikátorů, technická kvalita projektu, potřeba a relevance projektu
 - zpravidla dva hodnotitelé, řešení bodového rozdílu mezi nimi
 - výběrová komise
- **rozhodnutí o výběru**

Od projektového záměru k realizaci

6. Podpis smlouvy o financování / rozhodnutí

- informace o výsledku hodnocení a výzva k doložení dokumentů k podpisu smlouvy
- předložení požadovaných dokumentů např. zvláštní bankovní účet projektu
- podpis smlouvy samotné smlouvy/vydání rozhodnutí

Smlouva o poskytnutí dotace

- obsahuje registrační číslo projektu
- závazné údaje o monitorovacích indikátorech
- údaje o časovém harmonogramu realizace projektu
- struktura financování - výše dotace; přílohu č. 1 rozpočet projektu
- informace o udržitelnosti projektu
- zvláštní bankovní účet projektu
- povinnost publicity, povinnosti finanční kontroly, aj.

Od projektového záměru k realizaci

7. Realizace

- zajištění financí na projekt, vazba na rozpočet organizace, „nabarvení“ financí pro projekt, zajištění cash flow
- administrace veřejných zakázek, před vyhlášením VZ musí být zajištěny zdroje a to není dotace, pokud se proplácí ex post
- vytváření výstupů projektu v souladu s projektovou žádostí
- dodržení publicity
- uřízení změn a rizik projektu
- dodržování podmínek programu
- monitorovací zprávy, žádosti o platbu, oznámení o změně

Od projektového záměru k realizaci

8. Ukončení realizace projektu

- závěrečná zpráva, žádost o závěrečnou platbu

9. Udržitelnost projektu – provozní fáze

- žadatel se zavazuje po dobu pěti let **od finančního ukončení projektu** provozovat výstupy projektu v souladu s projektovou žádostí a dotačními podmínkami
- následně se v průběhu realizace a po dobu udržitelnosti projektu sleduje, zda jsou očekávané přínosy (hodnoty indikátorů) projektem naplňovány

Evropské projekty, na co pozor?

Na co pozor při přípravě projektů

Velmi častý způsob přípravy dotačních projektů:

- vyhlásili na dotaci,
- nemáme něco, co tam dát,
- máme, tak rychle nějaké technické podklady, vyplnění dotačních formulářů, hlavně tam dát nějaká data a zbytek se vyjasní v realizaci

Jak to dělat jinak?

Vyjasnění **Proč chci projekt realizovat?**

- k čemu bude sloužit, pro koho bude mít užitek, chce to ta cílová skupina?
- pomůže naplnit strategii rozvoje obce/kraje/strategii organizace
- posune nás to směrem kam chceme jít

Kdo nemá cíl, proto toho je každý vítr špatný.

Na co pozor při přípravě projektů

Jasně definování předmětu projektu:

- jaké budou výstupy projektu, jak mají vypadat na konci projektu
- jak budou využívány – jak často, jakým způsobem, kým
- vydefinovat kvalitu projektu dle způsobu užití a potřeb cílové skupiny – odraz v rozpočtu projektu, s vazbou na způsob využití

Příklad: Jinak bude vypadat popis a ocenění klavíru pro ZÚŠ a jinak pro filharmonii, jinak kvalitní školení potřebujete pro nováčky a jinak pro již zkušené zaměstnance v oboru

- před vyhlášením výzvy samotné mít již **kvalitně připravené technické části** podkladů např. prováděcí dokumentaci, nekvalitní projektová dokumentace způsobovala velké problémy v realizaci projektů, nutné mít dokumentaci optimálně na úrovni **prováděcí dokumentace, zrealizované průzkumy** atd.
- využití profesionálních nástrojů projektového řízení při přípravě projektu např. LRM (Logická rámcová matice), WBS (Work Breakdown Structure), Ganttův diagram

Na co pozor při přípravě projektů

Vyjasnit si způsob zadání veřejných zakázek

- **kolik bude v projektu veřejných zakázek**

Není povoleno dělení zakázek, ale ani jejich slučování, rozhodující pro posuzování je, zda existují na trhu firmy, které dokáží daný předmět plnit.

- Firmy běžně školí management, marketing apod., nutné soutěžit jednotlivá školení společně, či v rámci jedné zakázky dělené na části případně jako samostatné zakázky, ale v režimu součtu předpokládaných hodnot jednotlivých zakázek.
- Jeden okruh umí celý předmět zakázky naplnit, ale druhý ne, jedná se o nepovolené sloučení a omezení okruhu uchazečů např. společné soutěžení stavebních prací a dodávky interiéru.

- **jakého typu** (služby, dodávky, stavení práce)

- bude některá zakázka **dělena na části** (pozor zejména u speciálních dodávek vybavení strojů)

- reálná **doba administrace zakázky**

- **konzultovat to s administrátory zakázek již v přípravě žádosti**, aby byl v harmonogramu reálný čas na administraci a naplánované finance tomu odpovídat

Na co pozor při přípravě projektů

Skutečně definovat rizika projektu

- běžné v dotacích, že ten kdo vyplňuje elektronickou žádost/zpracovává SEH, nějak u stolu sám vyplní rizika, tak aby tam něco bylo, ale projekt nevypadal příliš rizikově a nepoškodilo ho to při hodnocení
- při hodnocení projektů by mělo být naopak kladně hodnoceno, že projekt vzal v potaz všechna rizika projektu a posuzován způsob ošetření rizik, kterému by měla být věnována pozornost projektovým týmem i kontrolou v realizační fázi

Analýza rizik:

- identifikace rizik, jaká rizika jsou s projektem spojena
- kvantifikace rizik, rozdělení rizik dle stupně závažnosti
- definovat způsob ošetření rizik, u rizik u kterých je to možné zahrnout je do plánu projektu např. zohlednit v harmonogramu, rozpočtu, složení projektového týmu apod.
- monitoring rizik, ověřování, zda jsou rizika stále aktuální, zda se nezměnila jejich závažnost, nevznikla nová rizika

Na co pozor při přípravě projektů

Pozor na vyjasnění způsobilosti výdajů

- ne všechny náklady spojené s přípravou a realizací projektů jsou způsobilé
- vytvořte si celkový rozpočet projektu
- následně náklady rozdělit na způsobilé, nezpůsobilé a vložit do formuláře dotačního rozpočtu dle položek tam definovaných
- pozor i na nezpůsobilé výdaje, nemusíte je sice jednotlivě dokládat, ale jejich souhrn ano
- **pozor na DPH, to že je subjekt plátce DPH** neznamena automaticky, že se jedná o nezpůsobilý výdaj, podstatný je účel projektu, zda se jedná o ekonomickou aktivitu (DPH bude možné uplatnit u finančního úřadu, zpravidla se jedná o projekt zakládající veřejnou podporu, či ne a potom nutné DPH zahrnout do rozpočtu projektu)

Na co pozor při přípravě projektů

- **Vyjasnit si definice indikátorů projektu**, nezavázat se k něčemu, co bude složité dodržet

Indikátory:

- Výstupu (délka silnic, počet lůžek, plocha regenerovaného území)
- Výsledků (přírůstek tržeb, počet návštěvníků v regionu, počet nově vzniklých podniků)
- Dopadu (zvýšení atraktivity měst, snížení nezaměstnanosti, kvalita ovzduší)

Členění indikátorů:

- hlavní (povinné, resp. povinně volitelné) – uvedeno ve Smlouvě – nutno naplnit uvádí se pouze indikátory, které vyplývají z aktivit, jež jsou předmětem dotace (tzn. způsobilých výdajů!)
- vedlejší (nepovinné) – neuváděny ve Smlouvě, ale přesto nutné naplňovat

Indikátory doporučení a upozornění

Pozor na:

- překryvy – hlídat součet (pracovní místa a nadřízené a podřízené indikátory)
- uváděné jednotky (ha x m²)
- správné definice – co je a co není naplněním indikátoru (produkty CR, památky, znevýhodněné osoby, služby OVS, bodové závady, atraktivita CR)
- indikátory dopadu (zvýšení tržeb či počtu přepravených osob, odbavených osob na letišti)

Počty

- lůžka – pouze trvalá určená pouze „ke spaní“ (ne gauče, rozkládací a dočasné postele)
- nová pracovní místa (správný výpočet „RPJ“ a správné určení sledovaného období)

Plochy

- regenerované a revitalizované
 - plocha území celkem (ha) – půdorys celé revitalizované plochy, vč. umístěných budov
 - plocha objektů pro..... (m²) – součet užitných ploch v objektech, určených pro.....
- brownfields
 - plocha areálů (ha) – vč. Půdorysů umístěných budov v areálu
 - plocha objektů (m²) – součet užitných ploch revitalizovaných objektů

Horizontální témata

Horizontální téma „Rovné příležitosti“

- 15 kritérií – pro všechny oblasti podpory shodné
- vytváření pracovních míst, rovnost pohlaví, řešení problémů znevýhodněných skupin
- např.: zlepšení mobility (bezbariérová opatření, vodící pruhy a tabulky v brailově písmu), zlepšení služeb pro seniory, rodiče s dětmi, prevence sociálně patologických jevů, snižování diskriminace, rovný přístup k informacím, atp.

Horizontální téma „Udržitelný rozvoj“

- kvantifikovatelná a nekvantifikovatelná – liší se podle oblasti podpory
- ekologická doprava, výstavba, zvýšení atraktivity života obyvatelstva
- např.: využívání recyklátů, zábor lesního/zemědělského půdního fondu, využití odpadů, environmentální vzdělávání, snížení hlukové zátěže obyvatel, rozšíření zelených ploch v rámci sídel, úspora energie v podnikatelském sektoru, atp.

Na co pozor při přípravě projektů

- **pracovat s bodovým hodnocením projektu**, zvážit reálné šance projektu na úspěch projekt musí zpravidla dosáhnout min. 60 bodů ze 100, aby postoupil k jednání výběrové komise
- **zvážit reálnost udržitelnosti projektu a finanční zajištění provozu výstupů projektu**, investiční část projekty zpravidla nějak zvládnou, ale pro řadu projektů bývá následně kritické udržet výstupy projektu, způsob jejich užití
- **pozor na změny podmínek během vyhlášení výzvy**, sledovat na internetu, zda nedochází ke změně předložených dokumentů, jejich úpravě, dělat si prť sc webu

- V EU obecně platí zákaz podpory podnikání z veřejných rozpočtů, která by mohla ovlivnit obchod mezi členskými státy.
- I evropské fondy toto pravidlo dodržují, ale v jejich rámci existují výjimky vyplývající ze Smlouvy o fungování EU, které se běžně využívají
 - bloková výjimka
 - pravidlo de minimis – umožňuje dát jednomu příjemci veřejnou podporu do výše 200.000 EUR v průběhu tří let – aj.)
- Přesto je důležité vědět, zda váš projekt tzv. zakládá nedovolenou veřejnou podporu, i když se na něj vztahuje výjimka. Pozor na to, aby se v projektu neobjevily některé dílčí aktivity, na které se vztahuje nedovolená podpora.
- Projekty zakládající a nezakládající veřejnou podporu se totiž liší způsobem financování.

Pro stanovení, zda projekt zakládá veřejnou podporu není rozhodující, je-li realizátorem projektu podnikatel, nezisková organizace nebo územní samosprávný celek. Určující je aktivita vztahující se k realizaci projektu.

Tři základní znaky nedovolené veřejné podpory:

- Je poskytnuta z veřejných prostředků.
- Přináší výhodu pro daný podnik, obci, neziskovou organizaci apod., pokud se zabývá činností, pro niž existují konkurenti a v jejímž rámci dochází k hospodářské soutěži.
- Jejím poskytnutím se negativně ovlivňuje hospodářská soutěž a narušuje se či hrozí narušení obchodu mezi členskými státy EU.

Nejčastější chyby v přípravě neinvestičních projektů

- špatně nastavená předprojektová příprava
- špatně nastaven pracovní poměr členům realizačního týmu
- *neznalost příruček dotačního orgánu*
- chybně spočítaná výše nepřímých nákladů
- neuhlídání podílu nákupu služeb na celkových nákladech projektu
- nesledování průběžného plnění monitorovacích indikátorů

Nejčastější chyby při vyplňování elektronických žádostí

Výběrová řízení: termíny, uvádět veškerá VŘ včetně VZMR II a III. kategorie

Popis projektu: zmínit veškeré důležité informace o projektu, maximálně využít prostor

Projektový tým: kompletní tým pro zajištění aktivit projektu, je hodnocen

Soulad se strategickými dokumenty: vyhledat soulad s co nejvíce relevantními strategickými dokumenty

Dopady a místa realizace: spádová oblast, ovlivněná území

Rozpad financí: pozor na zaokrouhlování, musí se rovnat s rozpočtem a se studií proveditelnosti

Indikátory: **význam indikátorů**, vhodně volit indikátory, dodržování indikátorů

Ztráta dat: na žádosti pracují naráz dva uživatelé, výpadek internetu

Přehlcení systému v období výzev;

Finalizace žádosti: kontrola unikátního kódu žádosti (Ø5AXEPØØØ1)

Profesionální projektové řízení základní pojmy

Jedinečný proces, který vede ke změně a je omezen zdroji, časem a náklady

- **Definice dle IPMA**

Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.

- **Definice dle PMI**

Projekt je dočasné úsilí vynakládané k vytvoření jedinečného produktu nebo služby

- **Definice dle ISO 10006**

Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

- **Definice dle PRINCE2**

Prostředí vytvořené za účelem vytvoření jednoho nebo více produktů pro specifický podnikatelský případ.

Program

CO JE TO?

- **Skupina věcně souvisejících projektů. Realizací projektů je dosažen cíl.**
- Soubor projektů podléhá koordinovanému řízení a kontrole
- Je dosaženo výhody oproti projektům řízeným samostatně
- Projekty v různých fázích životního cyklu

Příklady

- Restrukturalizace firmy
- Implementace eGovernmentu na úřadě
- Integrovaný plán rozvoje města (IPRM)

Portfolio

CO JE TO?

- **Skupina věcně nesouvisejících projektů spuštěná s cílem změny v organizaci a dosažení strategických cílů organizace.**
- Seskupení za účelem jejich společného řízení, koordinace a kontroly
- Ovlivnění projektů sdílenými zdroji a časovým rámcem

Příklady

- Portfolio výrobků firmy
- Investiční portfolia

Projektová kancelář

= podpůrný administrativní orgán řízení projektu, který je tvořen manažerem projektu a asistentem/asistenty projektu

- Podpora, stanovení standardů a vodítek pro manažery projektů a programů
- Poskytuje data pro projektové řízení
- Sjednocení těchto dat
- Vytváření zpráv nadřízenému orgánu

Pro manažera projektu je důležité pochopení důvodu realizace projektu.

PROČ?

Cíl projektu

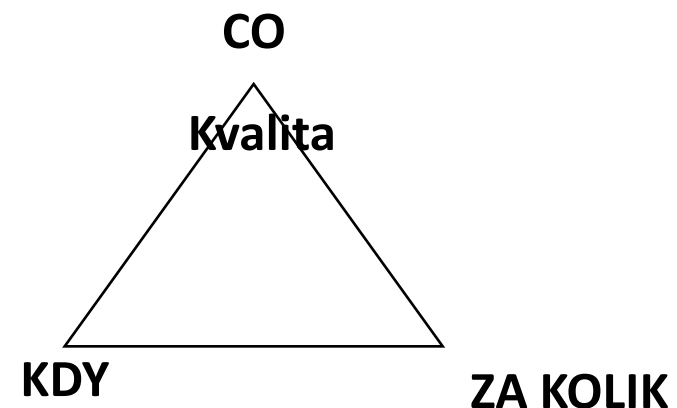
Stav do kterého se realizací projektu chceme dostat. Výsledek realizace projektu. Změna, kterou se snažíme realizací projektu dosáhnout.

Trojimperativ projektu:

Cíle → CO?

Čas → KDY?

Náklady → ZA KOLIK?

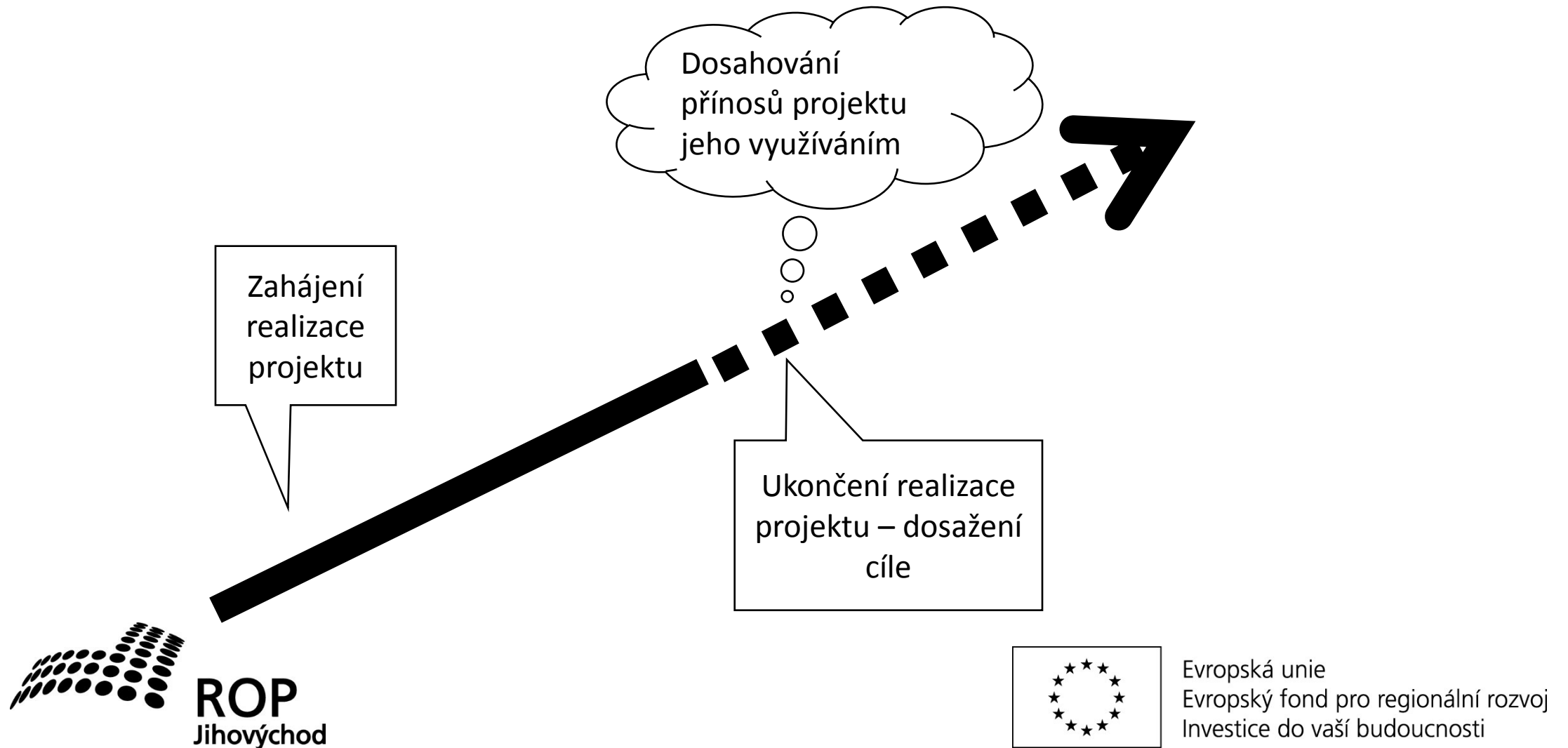


Účel optimální vyvážení tří veličin. Splnit trojimperativ znamená dosáhnout cíle ve vymezeném čase s přidělenými zdroji.

Přínosy projektu

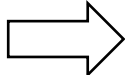
- Co realizace projektu přinese?
 - Úspora energie
 - Zvýšení zaměstnanosti
 - Zkvalitnění služeb
- Přínosu dosaženo využíváním výstupů projektu
- Výstupem projektu je vše, co vznikne realizací projektu

Cíle x přínosy



- Rozsah (rámeček) projektu pro jeho stanovení je důležité pochopit důvod vzniku, specifikovat cíl a přínos včetně metrik, konkretizovat dodávky, upřesnit jejich obsah, funkce
- Souhrn všech dodávaných výstupů, které musí být vytvořeny, aby produkt nebo služba projektem realizovaná byla dodaná se všemi specifickými vlastnostmi a funkcemi
- **Vymezuje hranice projektu**, je nutné ho definovat a vyjasnit si ho, v případě, že dochází ke změnám, je nutné analyzovat dopady a rozhodnout o jeho realizaci či nerealizaci na příslušné úrovni, dle toho o jakou změnu se jedná a komu přísluší o tom rozhodnout, následně nutné o tom informovat strany, na které to bude mít dopad. Bez vymezení hranic se projekty mohou snadno vymknout kontrole.

Životní cyklus projektu

- 3 zákl. fáze: PŘÍPRAVA, REALIZACE, UKONČENÍ
- podřízeny typu a rozsahu projektu i potřebám jeho řízení a následné kontroly
- mezi fázemi milníky  rozhodnutí o přesunu do další fáze
- v průběhu mění se požadavky na personál
- různé pohledy na fáze životního cyklu projektu

Fáze projektu

- Inicializace ↓
 - Strategie ↓
 - Plánování ↓
 - Realizace ↓
 - Předání ↓
 - Vyhodnocení ↓
 - Uzavření
- Proč projekt? Který projekt?
 - Jaké jsou hranice projektu?
 - CO, JAK, S KÝM, ZA KOLIK?
 - Vytvořit produkt zákazníkovi.
 - Předání produktu.
 - Co lze příště vylepšit?
 - Archivace projektu.

Rozdělení projektu na etapy

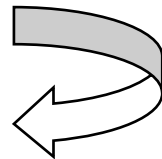
- Střední fáze projektu (Realizace) rozdělená na dílčí etapy
- Etapy projektu na sebe vzájemně navazují, některé mohou běžet i paralelně

Důvody rozdělení?

- Snazší kontrola průběhu realizace projektu
- Lepší sledování změn projektu a odhalení případných nedostatků projektu
- Výsledky jsou definovány mezi výstupy projektu

Příklady etap:

1. Stavební práce
2. Vybavení interiéru



Úspěšnost projektu

- Jinak posuzován realizátorem, který směřuje zejména k naplnění cíle, trojimperativu (cíl, ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů), jinak je posuzován zadavatelem, který projekt realizuje pro přínosy, které lze ale zhodnotit později

Kritéria úspěchu projektu dle nich je posuzována úspěšnost či neúspěšnost projektu:

- **Měkká kritéria** – kritéria, která nemají přesně stanovenou metriku, obsahují např. subjektivní hodnocení, řeší behaviorální oblast např. vyřešení konfliktů s okolím, motivace projektového týmu, zvýšení kompetence člena týmu apod.
- **Tvrdá kritéria** – jasná, srozumitelná, jednoznačná a měřitelná kritéria např. dosažení cíle projektu (zrekonstruování 2 km silnice za 3 mil. Kč za 6 měsíců, ověření měřením na místě)

Prohlášení projektu za úspěšný

- dosaženo plánovaných cílů
- ukončení projektu podle plánu
- dodržen plánovaný rozpočet
- využity disponibilní zdroje
- realizace proběhla s optimálním vynaloženým úsilím
- návrh a projekt proběhl v požadované kvalitě
- projekt nemá negativní vliv na okolí, na účastníky projektu ani na jiné projekty
- zvýšení dovedností členů týmu
- poučení a získání zkušeností pro organizaci
- dosažení požadovaných finančních ukazatelů (NPV, IRR apod.)

Kdo prohlašuje projekt za úspěšný? Zákazník a zainteresované strany

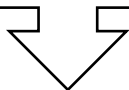
Profesionální projektové řízení organizace projektu

Organizace projektu

- organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení členů v projektu.
- organizace projektu je **spojení skupiny**, ve které je daná **nadřízenost a podřízenost, pravomoci, zodpovědnosti a další vztahy** směrem k byznysu a funkčním strukturám
- vytvořená organizace musí **odrážet cíle projektu**.
- **jedinečná a dočasná** organizace.
- neustále **přizpůsobovaná fázím projektu**.

Organizace projektu

Projektový tým



Vedení projektu

- řízení postupu
- řízení kvality
- administrativa

Řešitelský tým

- vytváří výstupy

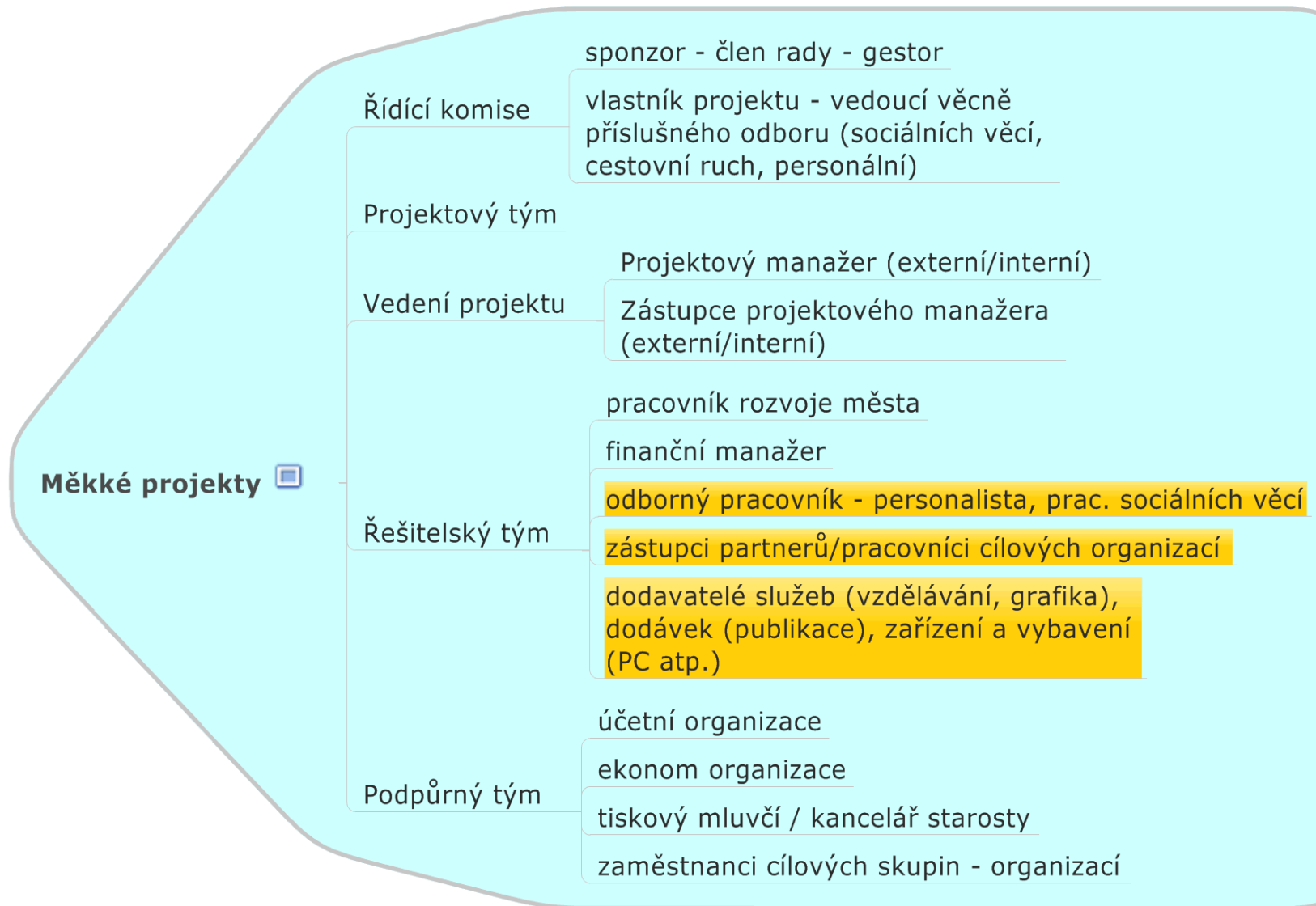
Řídící komise

- hlavní legislativní orgán
- konečné slovo ve všech zakázkách

Pracovní tým

- konzultace
- oponentura





Požadavky na projektové týmy v dotačních titulech

- pokryté odborné role
- dostatečně zkušený tým
- důležitá role:
 - **projektového manažera** - znalost dotací i profesionálního projektového řízení)
 - **administrátora veřejných zakázek** - pokud ho najímáte externě pozor na pojištění, dnes většina pojišťoven tuto činnost nepojišťuje, předložením profesní odpovědnosti nemáte jistotu, že je pojištěn i na tuto činnost, může to mít ve výjimkách a být pojištěn na ostatní své činnosti, chtít cíleně potvrzení pojištění této činnosti
 - **technický dozor investora** – odborně zdatný, pečlivý, zkušený s dotačními projekty
- pozor na souvislosti se způsobilostí výdajů - mzdy, cestovné, výše mezd.
- doporučujeme popsat odpovědnost a zastupitelnost členů týmu
- hodnocen bývá i popis týmu, schůzek, odpovědností.
- nutnost hlásit změny v projektovém týmu - hlavně kontaktní osoby.

Profesionální projektové řízení logická rámcová matice

Logická rámcová matice (LRM)

- Metoda, která umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech.
- Je to postup, s jehož pomocí popíšeme projekt na jedné stránce – stručně, přehledně, srozumitelně.

Logická rámcová matice umožňuje:

- Organizaci a systematizaci celkového myšlení projektu.
- Upřesnění vztahů v projektu.
- Přesné stanovení výkonnostních ukazatelů a kritérií.
- Provádění kontroly dosažení cílů, účelu, výstupu a aktivit projektu.
- Udržuje rychlý a srozumitelný přehled o projektu.
- V průběhu projektu je možno logický rámec aktualizovat.
- Zajišťuje splnění všech požadavků na dobrý projekt.

Logická rámcová matice

| | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Přínosy | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje údajů pro ukazatele | X |
| Cíle | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje údajů pro ukazatele | Předpoklady dosažení |
| Produkty | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje údajů pro ukazatele | Předpoklady dosažení |
| Činnosti | Vstupy | Náklady | Předpoklady dosažení |
| | | | Vstupní předpoklady |

Profesionální projektové řízení rizika

- Jak vnímáte rizika?
- Jak s nimi pracujete?

- Co s riziky může souviset, jak je začít hledat?

Co napadají? Na co mají negativní dopad?

- Co je pro nás důležité? Co chceme chránit?

Chráníme to, co má hodnotu.

- **Cíl, produkty, účel** projektu
- **Aktiva** projektu – např. dobré jméno projektu
- **Řídící procesy** projektu
- **Business** trvalé organizace

Riziko

Riziko je:

- Nejistá událost, která může a nemusí nastat, negativně ovlivní dosažení cíle projektu.
- Riziko má svoji hodnotu, která se vypočítá jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane, a hodnoty předpokládané škody.

$$HR = P \times \text{Škoda}$$

K identifikaci rizika musím vědět:

– co hrozí, na co hrozba působí, co se stane, pokud hrozba bude úspěšná



- Hodnota a její zranitelnost (její slabiny)



- Scénář (způsob zneužití slabin)



- Dopad (jaká je pravděpodobnost skutečného zneužití slabin a jakou škodu to způsobí)

Rizika nejsou:

- Skutečnosti, o kterých **víme, že nastanou = jistota**
- **Problémy**, které se **mají řešit**
- **Potíže** při provádění plánovaných **úkolů**

Proč řídíme rizika?

- Předcházíme tím nepříjemným překvapením.
- Vyhýbáme se následnému krizovému řízení.
- Zamezujeme vzniku problémů nebo zamezujeme růstu vzniklých problémů.

Management rizik

- Management rizik označuje postupy, které minimalizují, omezují rizika. Základním cílem je analyzovat současná i budoucí rizika a vhodnými **opatřeními snižovat pravděpodobnost a závažnost jejich nežádoucích následků**.
- Základním předpokladem prevence rizik je jejich **plánování**.
- Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, **odehrává se ve všech fázích životního cyklu projektu**, od počátečního záměru po ukončení projektu.

Analýza rizik v projektu

Analýza rizik v projektu se skládá ze čtyř kroků:

1. Identifikace rizik projektu
2. Posouzení rizik
3. Reakce na rizika
4. Monitoring rizika
 - Výsledkem je seznam identifikovaných rizik, se kterými se dále pracuje v rámci řízení rizik.
 - Není to seznam všech rizik, ne všechny identifikujeme, ne ke všem zaujmeme aktivní postoj.

Analýza rizik v projektu

Identifikace rizik projektu

- Cílem je nalézt tzv. hrozby a scénáře
- Mezi hrozbou a scénářem platí vztah příčina – důsledek
- Metoda brainstorming

Důležité je mít na paměti otázky:

- Co ohrožuje výsledek projektu, který odpovídá zadání?
- Co ohrožuje to, abyste udrželi náklady v dohodnutých mezích?
- Co ohrožuje plánované termíny?
- Co ohrožuje další aktiva projektu, pro nás důležitá např. dobré jméno projektu, vztahy se zainteresovanými stranami, jakost/kvalitu výstupů, zabezpečení dat, ochrana zdraví a životního prostředí apod.

Analýza rizik v projektu

Posouzení rizika

- Stanovení závažnosti rizika
- Stanovení pravděpodobnosti výskytu scénáře
- Stanovení hodnoty dopadu scénáře

Posouzení míry rizik projektu můžeme provést:

- **Kvalitativní**, rizika vyjadřují v určitém rozsahu, pro stanovení pravděpodobnosti a dopadu/ztráty používají slovní vyjádření např. vysoká pravděpodobnost, velká ztráta
- **Kvantitativní**, hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu dopadu/ztráty přímo číselnou hodnotou

Kvalitativní metody

pravděpodobnost

| | | |
|---|------|-----|
| V | III. | I. |
| N | IV. | II. |
| | N | V |

škoda

N = nízká

V = vysoká

NUTNÁ DOHODA O HRANIČNÍCH HODNOTÁCH

Dohoda o hraničních hodnotách

Kvantifikace/posouzení pravděpodobnosti

Nízká

- Nepočítáme s ní, ale nelze vyloučit, že nastane

Vysoká

- Překvapilo by nás, kdyby nenastala

Kvantifikace/ posouzení škody

Nízká

- Rozpočet nebude překročen o více jak 500 000 Kč
- Nebude možné zahájit provoz do 1.5. 2012
- Bude proškoleno více jak 85% plánovaných účastníků

Vysoká

- Nebude možné zahájit provoz do 1.5. 2012
- Rozpočet bude překročen o více než 500 000 Kč
- Bude proškoleno méně jak 85% plánovaných účastníků

Kvantitativní metody

| Dopad Pravdě- podobnost | Velmi nízký 0,05 | Nízký 0,2 | Střední 0,4 | Vysoký 0,6 | Velmi vysoký 0,8 |
|-------------------------------|------------------------|--------------|----------------|---------------|------------------------|
| Velmi vysoká 0,8 | 0,04 | 0,16 | 0,32 | 0,48 | 0,64 |
| Vysoká 0,6 | 0,03 | 0,12 | 0,24 | 0,36 | 0,48 |
| Střední 0,4 | 0,02 | 0,08 | 0,16 | 0,24 | 0,32 |
| Nízká 0,2 | 0,01 | 0,04 | 0,08 | 0,12 | 0,16 |
| Velmi nízká 0,05 | 0,00 | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,04 |



Riziko vysoké



Riziko střední



Riziko nízké

Metody

Kvalitativní metody

např. Metoda Delphi (Metoda účelových interview)

Kvantitativní metody

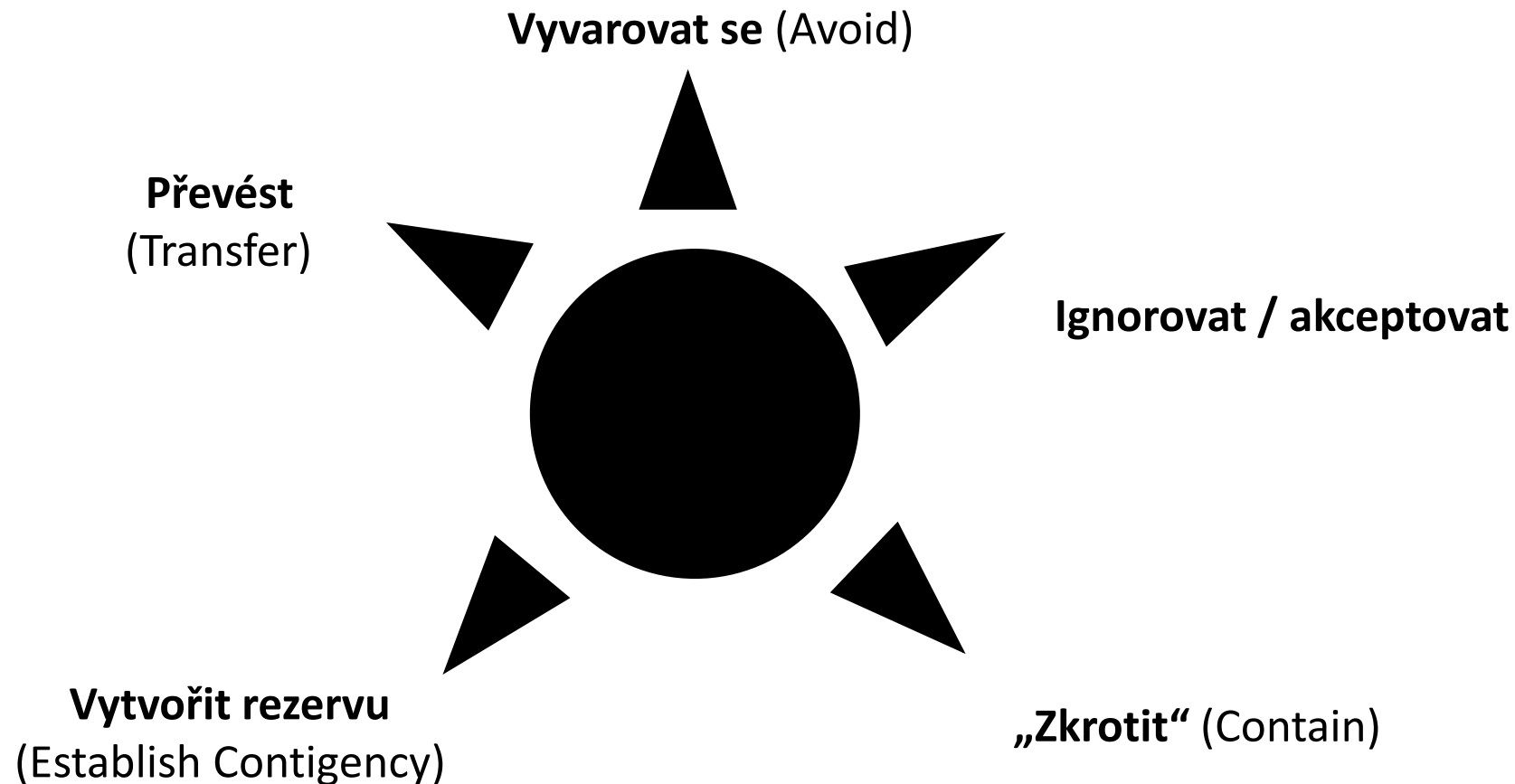
- **Statistické metody –**variační rozpětí, rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient.
- **Analýza citlivosti (*sensitivity analysis, what-if analysis*) –***vhodná jako nástroj pro identifikaci rizikových faktorů do simulace.*
- **Analýza scénářů (kvalitativní, kvantitativní) –**rozšíření citlivostní analýzy o scénáře vývoje rizikových faktorů
pravděpodobnostní stromy
- **Stochastické simulační metody (simulace MonteCarlo, Latin Hypercube) –**ukazatele ValueatRisk, Cash Flowat Risk, Profit atRisk, EarningsatRisk

Analýza rizik v projektu

Reakce na rizika

- Určení opatření, která snižují hodnotu jednotlivých rizik
- U opatření se stanoví předpokládané náklady, termín realizace a osoba, která je za dané opatření zodpovědná

Strategie zvládnutí rizika



Analýza rizik v projektu

Monitoring rizik - Aktualizujte plán řízení rizik

Identifikujte nová rizika

- (změny na straně klienta, technologické, organizační změny, zdroje, čas, znovu se objevující rizika)

Přehodnocujte dříve identifikovaná rizika

- (trvají, stejná pravděpodobnost a dopad?)

Aktualizujte strategii zvládnutí rizik

- (je zvolená strategie stále vhodná?, je třeba udělat okamžitě některé kroky?)

Udržujte dokumentaci, aktualizujte všechny související dokumenty

- (aktualizovanou, přesnou, kompletní a přehlednou)

Registr rizik

| HROZBA | SCÉNÁŘ | DOPAD | PRAVDĚPODOBNOST | ŠKODA | RIZIKO | KOMENTÁŘ | Reakce |
|-------------------------|-----------------------------------|---|-----------------|-------|--------|---|--|
| Havaruje auto se stroji | Poškození strojů a nutná oprava | Zpoždění zahájení výroby o 14 dní Finanční ztráta Kč 200 000,- | V | V | 1 | Pokud dojde k poškození nebo zničení strojů a nutné opravě či novému nákupu, dojde zejména k výpadku ve výrobě. | Vybrat kvalitní dopravní firmu. Pojistit náklad |
| | Zničení strojů a nutný nový nákup | Finanční ztráta Kč 500 000,- | N | V | 2 | | Dopravovat stroje ve dvou fázích |

Krok 1: Identifikace

Krok 2: Posouzení rizik

Krok 3: Reakce

Analýza rizik v projektu

Celkové zhodnocení rizika

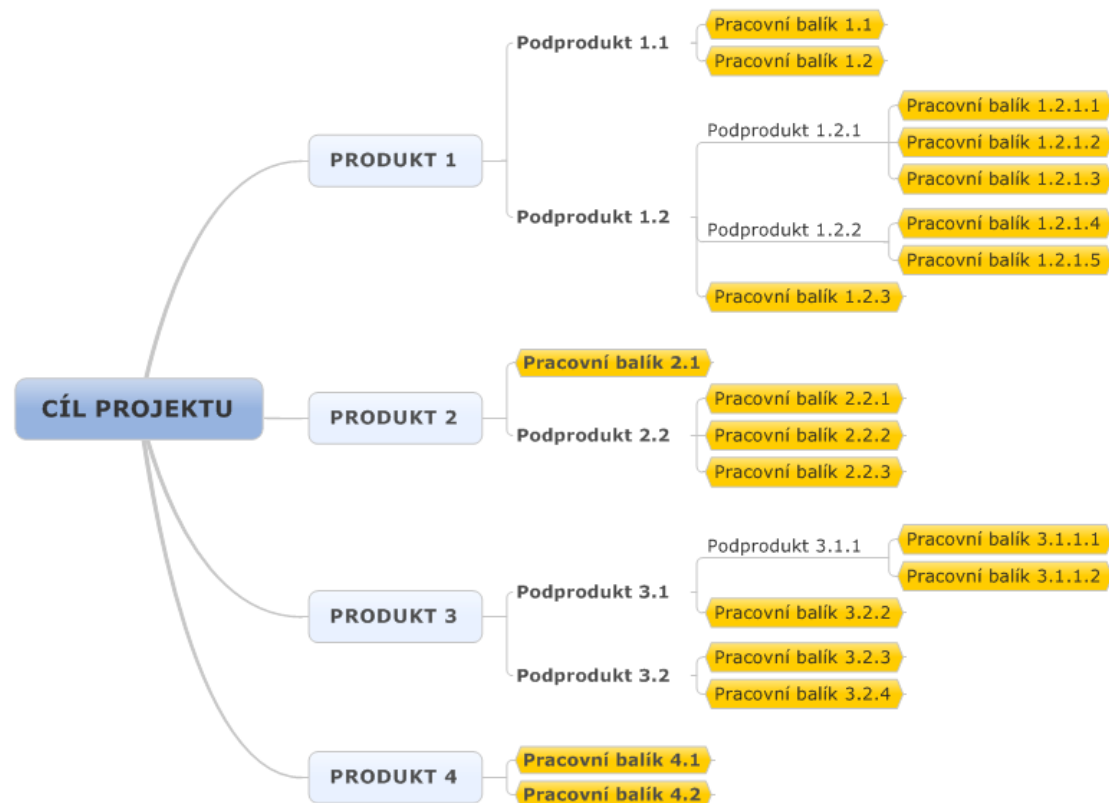
- Stanovení celkové hodnoty rizik
- Vyhodnocení a posouzení celkové rizikovosti projektu
- Vyčíslení nákladů spojených s řízením rizik a následné **zapracování do rozpočtu projektu**
- Nepředvídatelné výdaje na management rizik zapracovat do rozpočtu jako tzv. **manažerskou rezervu** – vede se oddělení, rozhoduje o jejím uvolnění Řídící komise

Profesionální projektové řízení Work Breakdown Structure

Strukturování projektu

- základ pro správné plánování – kvality, času a nákladů
- nástroj – WBS (Work Breakdown Structure)
- hierarchický rozpad cíle projektu, rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty, podprodukty až na úroveň pracovních balíčků (workpackage – WP)
- definuje, jaké produkty a meziprodukty musí v průběhu realizace projektu vzniknout.
- je kostrou projektového managementu
- hledisko času není bráno v potaz

WBS – Work Breakdown Structure



WBS – Work Breakdown Structure

Pravidla WBS:

- Počet úrovní WBS není stanoven - záleží na konkrétním projektu, jeho rozsahu a složitosti
- Pracovní balík – jasně definovaný, jasně uřiditelný
- WBS neřeší co dříve, co později (neobsahuje čas)
- Nejnižší hierarchická úroveň = pracovní balík
- Pracovní balík je to, co se bude fakticky realizovat
- Veškeré nadřazené prvky WBS jsou jen souhrnem nižších prvků → pokud jsou zrealizovány všechny pracovní balíky, byly zároveň zrealizovány všechny podprodukty, produkty a naplněn CÍL projektu

WBS – Work Breakdown Structure

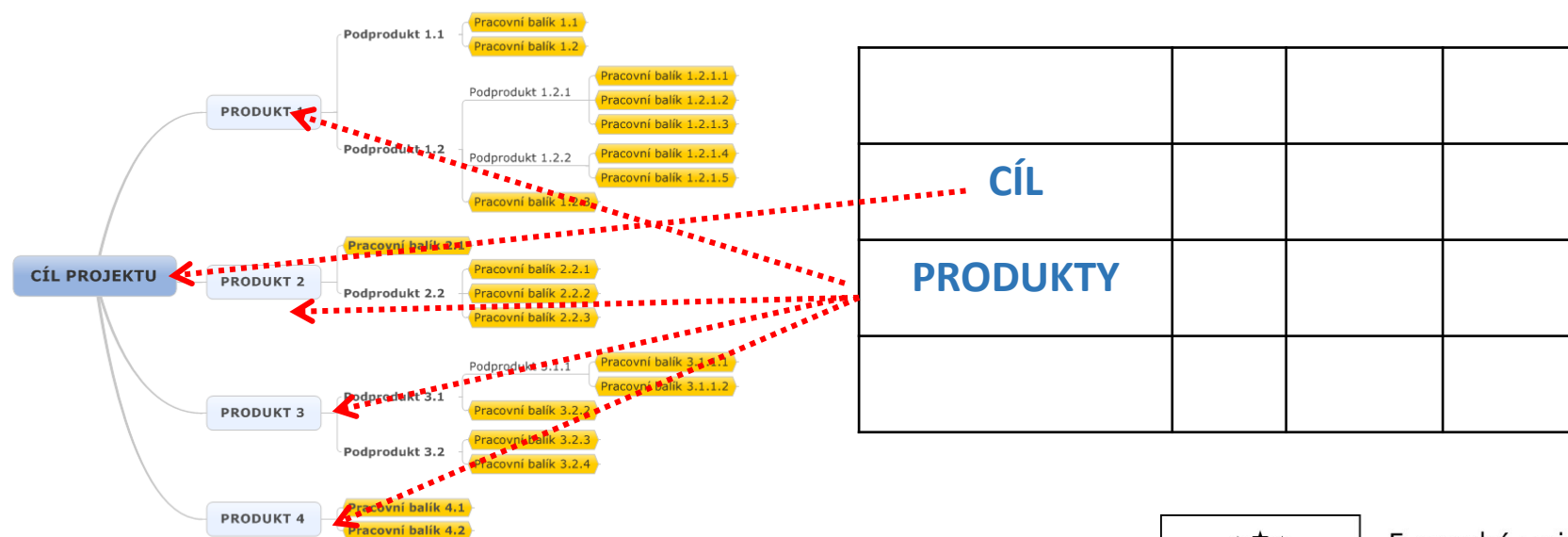
Pracovní balík – Work package (WP):

- k realizaci pracovního balíku postačí malý tým – odpovědnost lze přidělit jedné osobě
- přináší konkrétní užitek
- má definované metriky, akceptační kritéria (za jakých podmínek je o.k.)
- lze snadněji odhadnout jeho pracnost a postup

WBS – Work Breakdown Structure

Postup tvorby WBS:

Lze vycházet z logické rámcové matice



WBS – Work Breakdown Structure

Kontrola správnosti WBS:

- jsou všechny položky na nejnižší úrovni nutné a dostatečné pro realizaci nadřazené složky (nechybí/nepřebývá něco)?
- jsou všechny prvky jasně definovány
- mohou být všechny položky na nejnižší úrovni (pracovní balík) jasně plánovány, rozpočtovány a přiděleny?
- každý produkt (mimo WP) se musí dělit na min. 2 podprodukty

WBS – Work Breakdown Structure

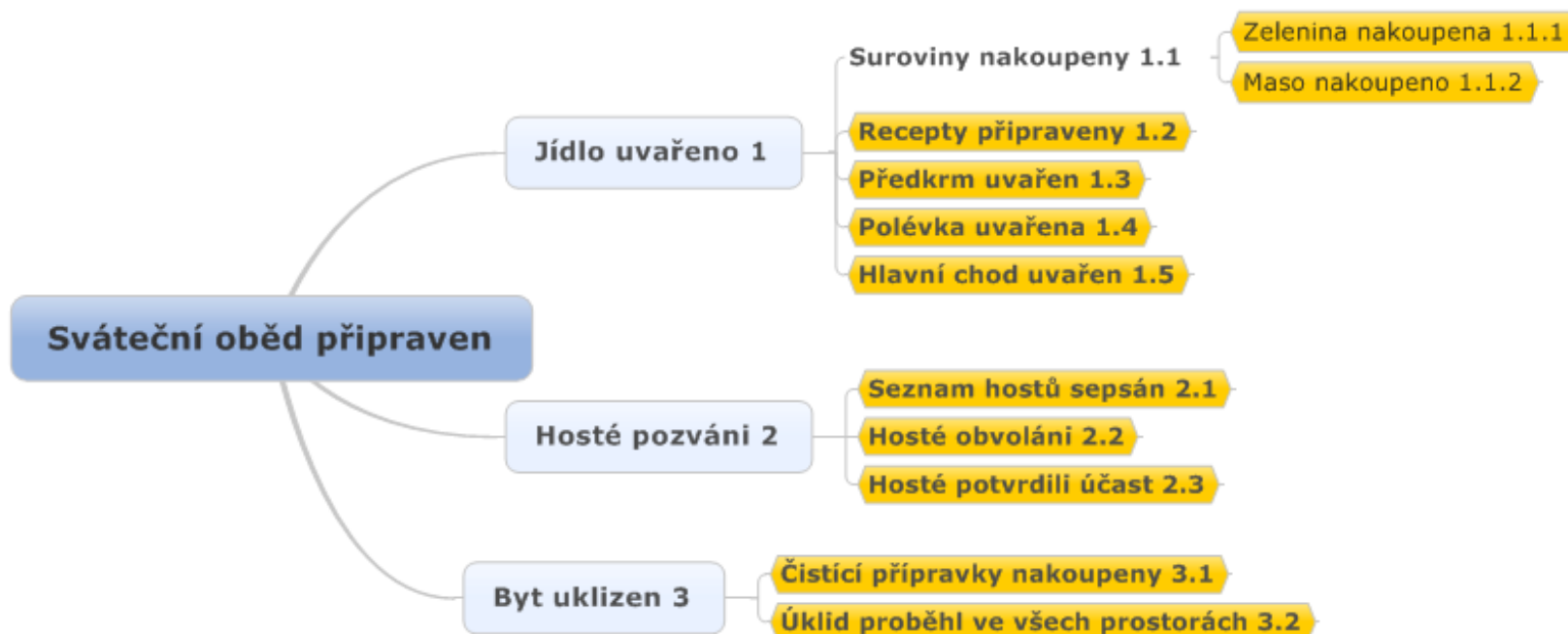
Produktově orientovaná WBS

- rozklad se provádí dle věcné struktury
- zobrazuje seznam produktů, které se musí vytvořit
- lze přesněji přiřadit např. vykonavatele produktů, subdodávky, peníze atp.
- lépe se kontroluje rozpracovanost projektu

Fázově orientovaná WBS

- rozklad se provádí podle klíčových fází projektu (nejprve stanovit obsah – později produkt)
- vhodná pro vývojové či výzkumné projekty
- postupem času se zjišťuje, jaké produkty je třeba vytvořit
- hrozí riziko v záměně JAK za CO

Produktově orientovaná WBS



Fázově orientovaná WBS

