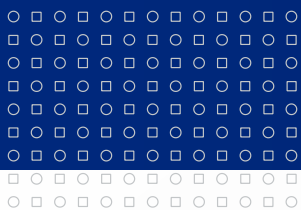




MASARYKOVA UNIVERZITA

Projektový management a projektové řízení

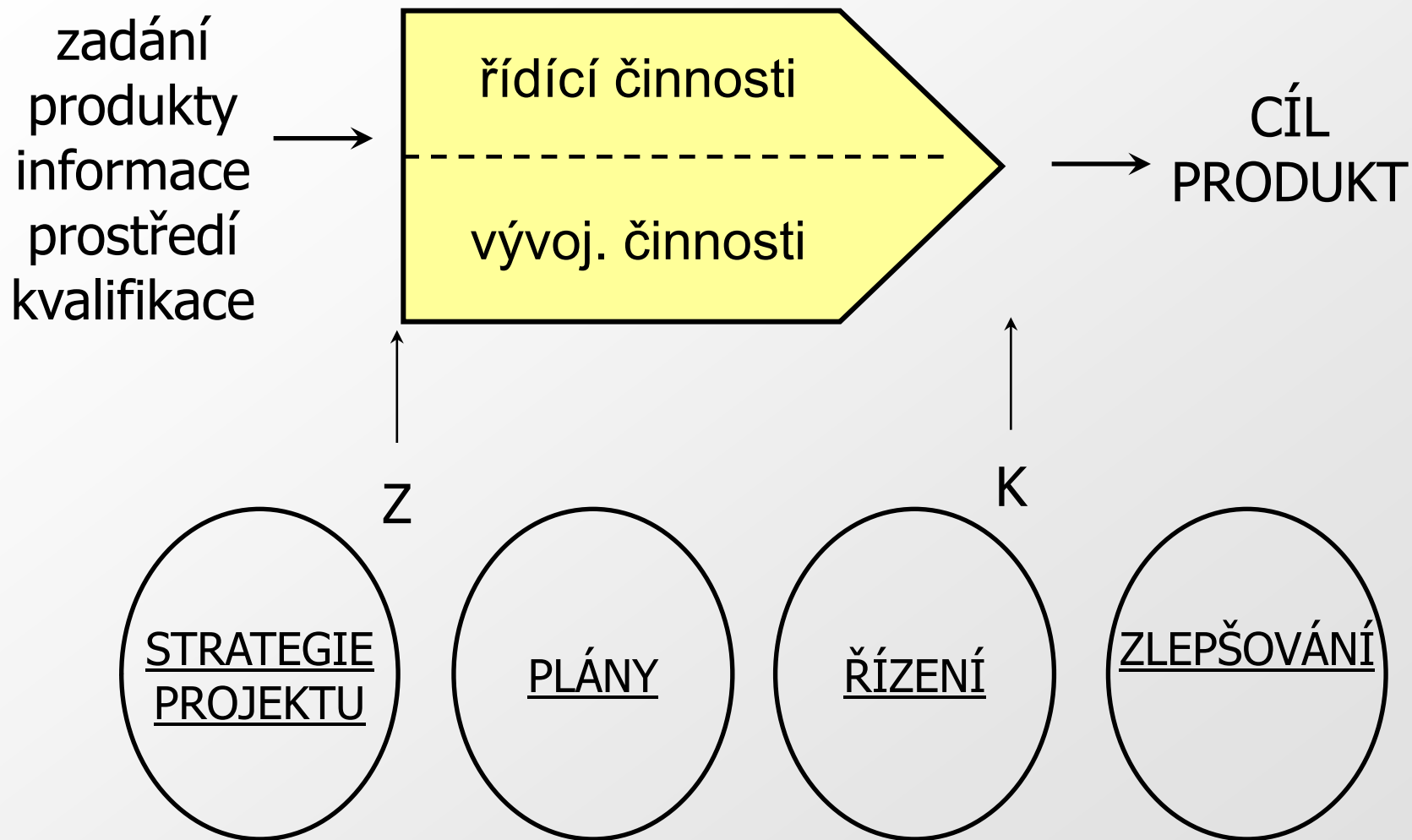


Co je to projekt a projektové řízení?

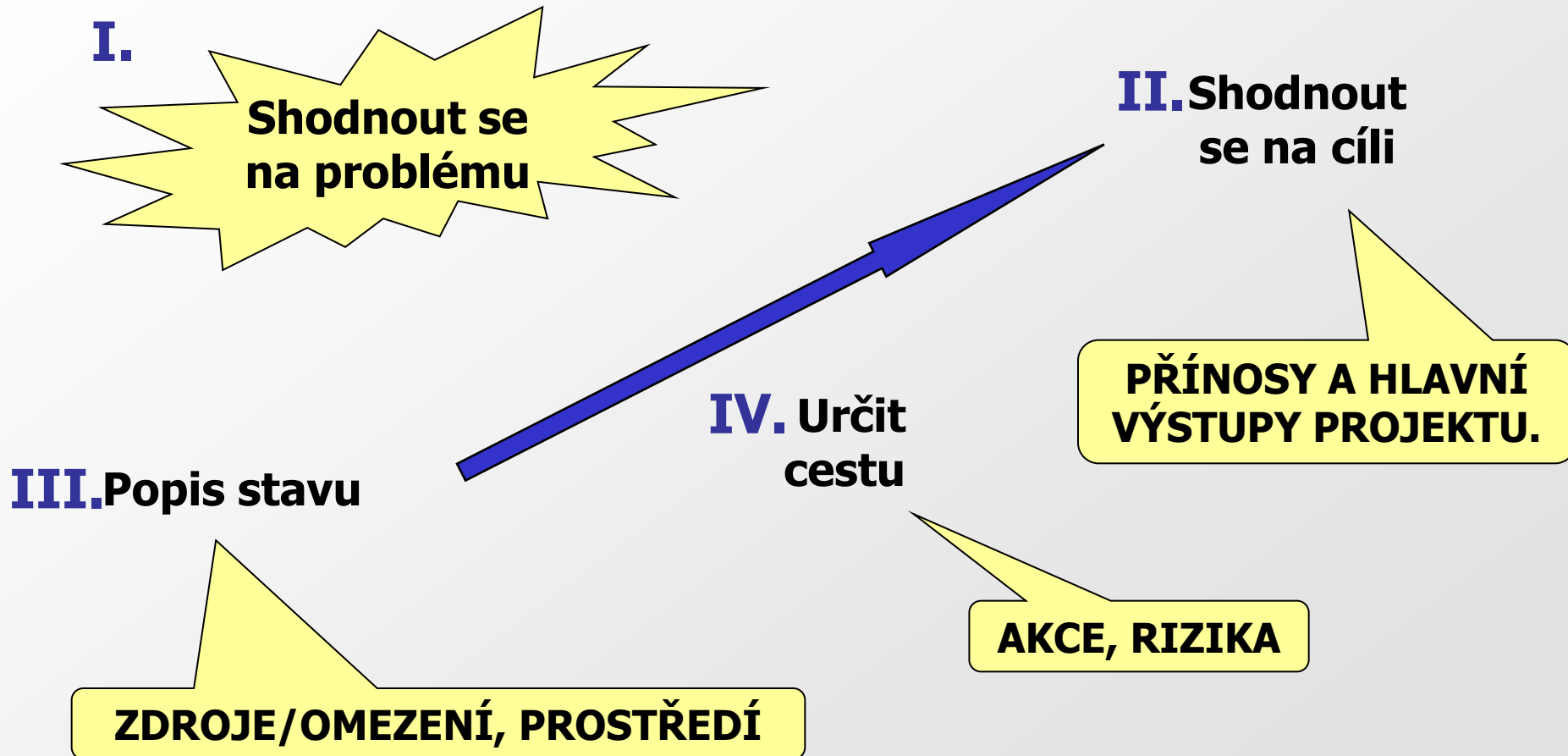


Projekt - definice dle ČSN ISO

- ❏ Dle ČSN ISO 10 006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
- ❏ Projekt je sekvence činností mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů. S vytvořením produktů je vždy spojeno riziko.



Životní cykly v projektu



Fáze projektu

Příprava



Plánování



Realizace



Ukončení



Vyhodnocení

Proč projekt realizovat? Co chceme projektem dosáhnout?

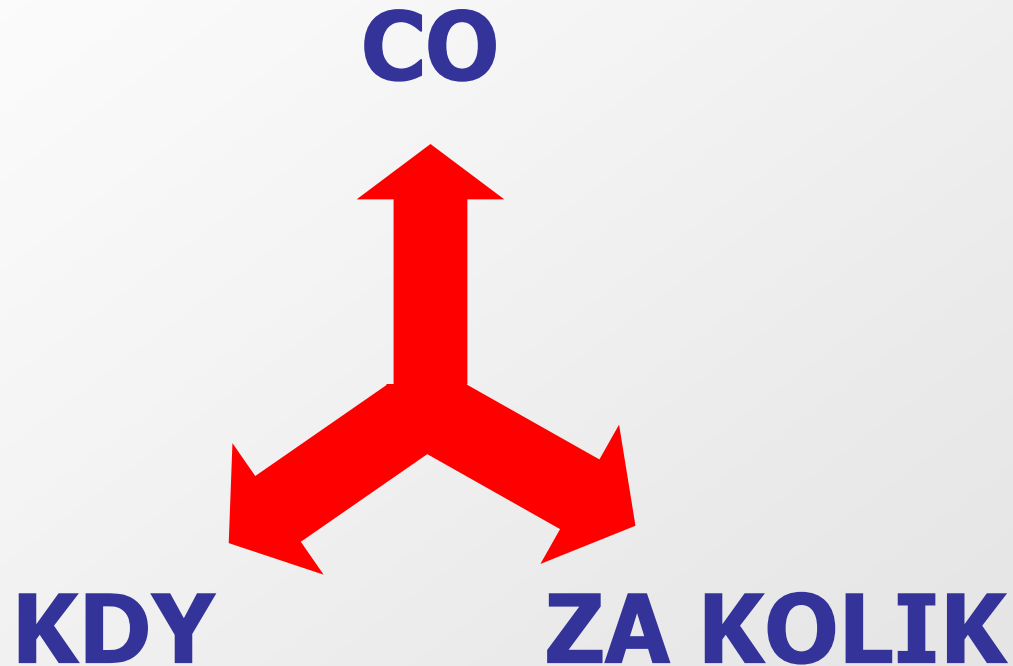
CO, JAK, S KÝM, KDY, ZA KOLIK

Vytvoření produktů

Akceptace zákazníkem

Vnitřní ukončení a úprava interních metodik

Trojimperativ projektu

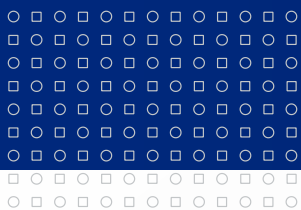


Trojimperativ projektu

- A) Specifikaci provedení (tzn. co a v jaké kvalitě má být provedeno).

- B) Časový plán (kdy má být co provedeno).

- C) Náklady na provedení jednotlivých činností (ve spotřebované práci a v penězích).

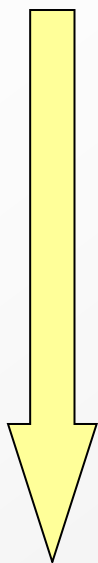


Plánování projektu

Jakost projektu dle ČSN ISO 10 006



Pět kroků projektu



CO

Specifikace dodávek

JAK

Cesta jejich vytvoření

S KÝM

Kdo je udělá a jak bude řízen

KDY

Kdy vzniknou

ZA KOLIK

Kolik to bude stát

Plánujeme projekt 1)

- Přesně definovat **CO** se má udělat.
- Tj. definovat produkty projektu
 - Aspekt věcný - definuje, co bude existovat.
 - Aspekt procesní říká, jaké činnosti budou vykonány. (Pozn.: Vhodné pouze když neumíme nadefinovat produkt, např. provedení konzultace.)
 - Vždy je potřebné definovat metriky (kritéria kvality)!

Cíle projektu

❏ Nová hodnota – předmět, produkt nebo služba, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.

❏ cíl by měl dodržovat pravidlo SMART:

S (Specific) – specifický a konkrétní

M (Measurable) – měřitelné

A (Assignable) – přidělitelné pouze jednomu projektu a subjektu

R (Realistic) – dosažitelné

T (Time-bound) – časově ohraničené

Globální cíl (Goal)

- Všechny projekty musí začínat jasnou definicí cílů projektu a určením specifik výsledků.
- Určuje celkový směr a jeho konečný výsledek.
- Je v něm obsažena strategická potřeba.
- Shrnuje nejdůležitější informace o projektu.
- Podrobněji rozpracováván do hierarchické struktury dílčích cílů.

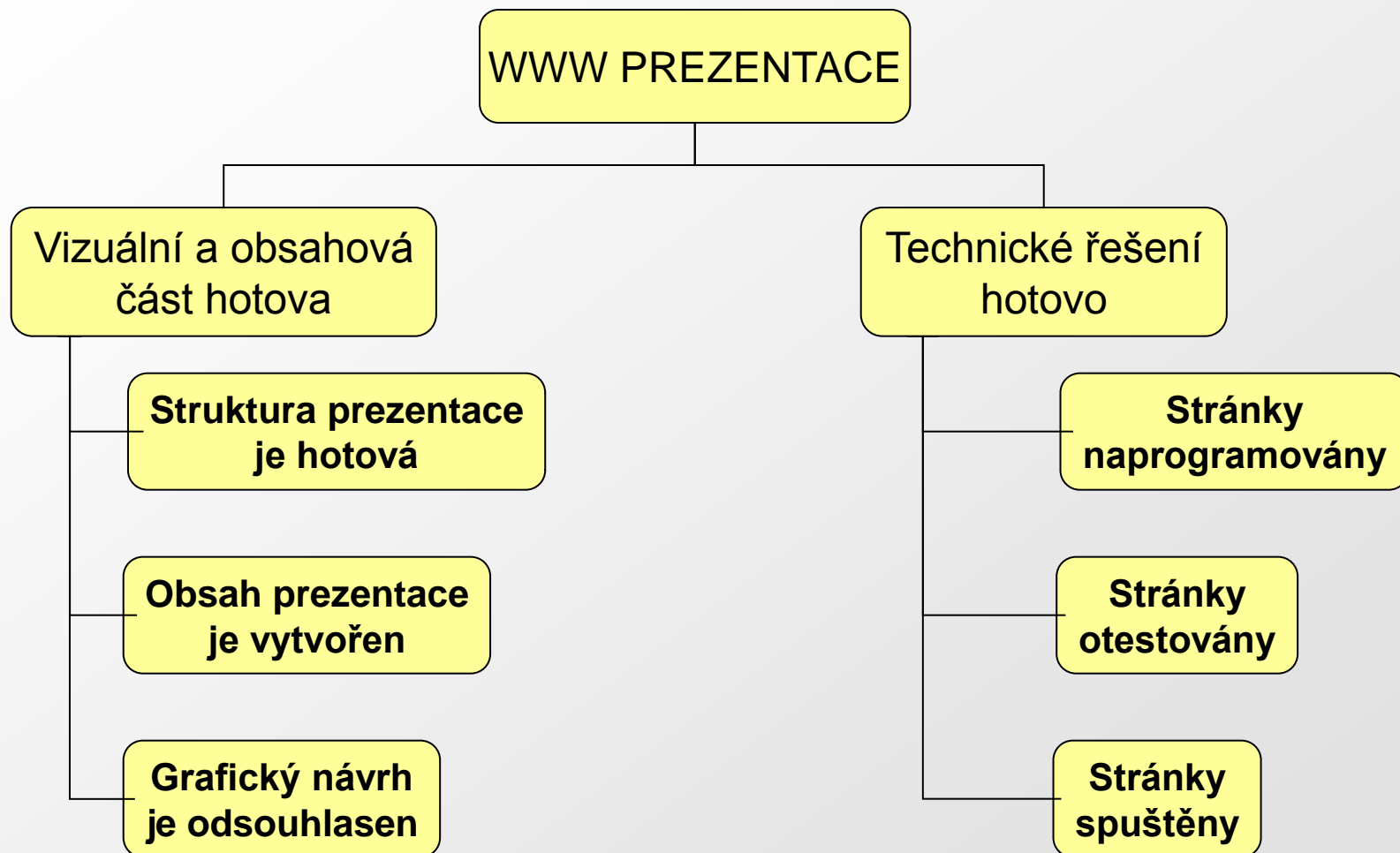
Dílčí, specifické cíle (Objectives)

- ❏ Konkretizují globální cíl.
- ❏ Jasný a jednoznačný popis vlastností projektu.

Charakteristika cílů:

- popis výstupu, který má být vytvořen;
- očekávaný časový rámec dosažení výstupu;
- měřítko, podle kterých se bude cíl považován za splněný;
- podmínky, zpřesňují informace o způsobu splnění.

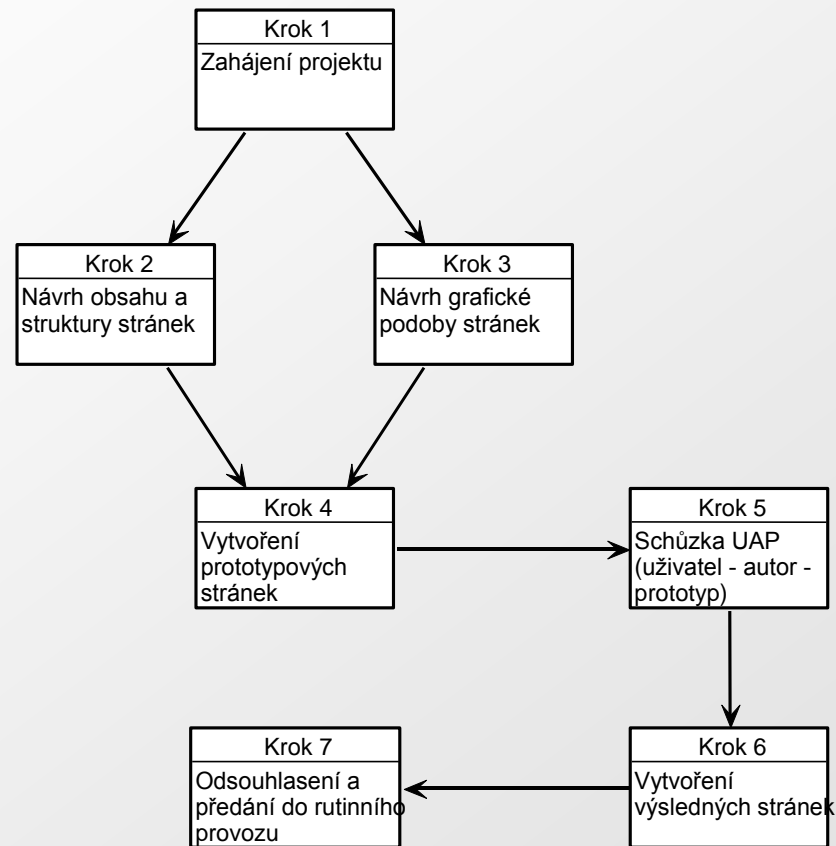
Specifikace provedení



Plánujeme projekt 2)

- Naplánovat **JAK** vzniknou jednotlivé výstupy z plánu CO
 - Tj. jaké činnosti a v jaké logické posloupnosti vytvoří produkty projektu.
 - Do postupu nezanašet hledisko času či disponibility zdrojů!!
 - Není-li vzor: ODZADU!

Projektový graf - příklad



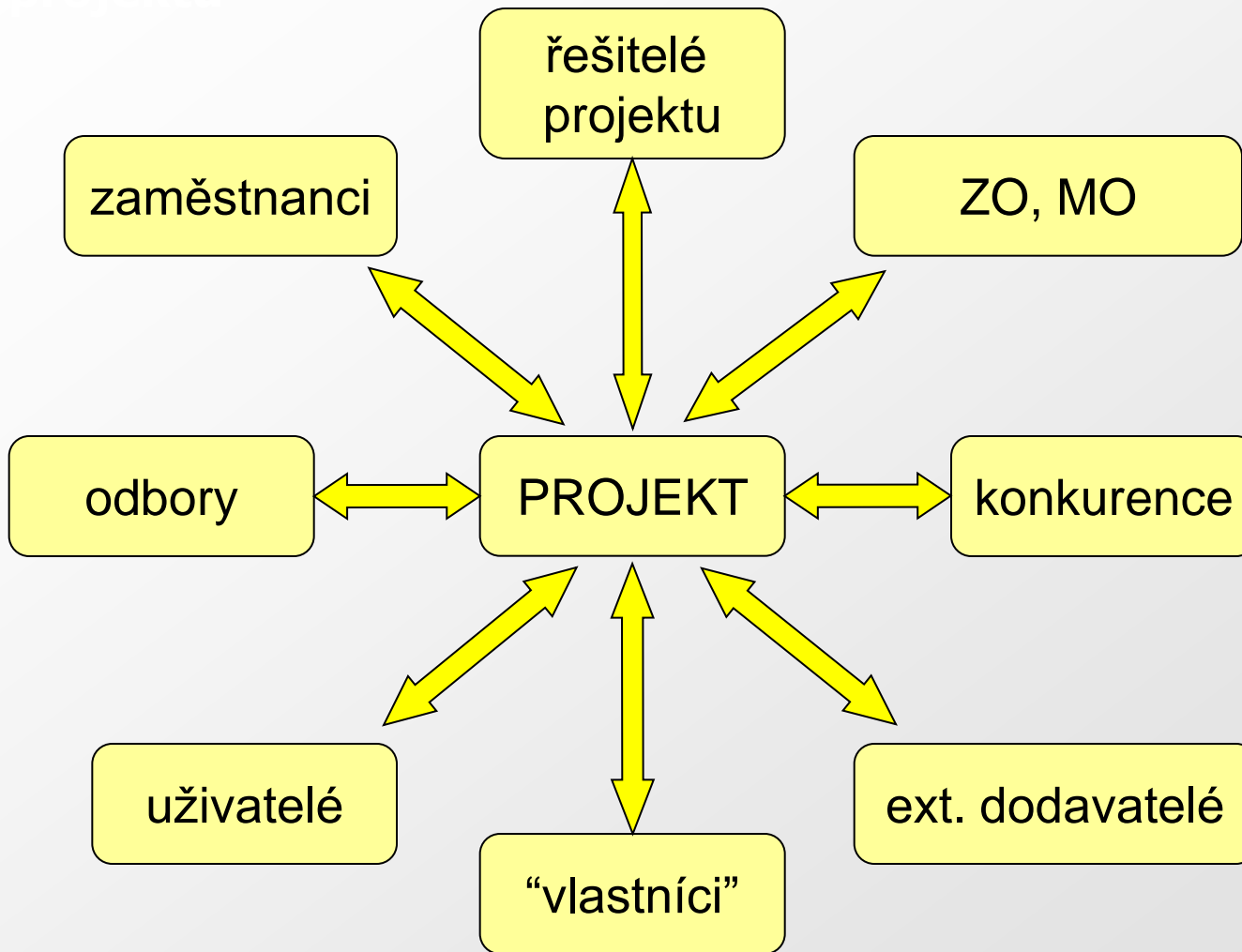
Plánujeme projekt 3)

- Naplánovat, **S KÝM** se dílčích cílů a celkového cíle dosáhne.
 - Tj. v jakých strukturách bude projekt organizován.
 - Jaké zdroje budeme potřebovat.
 - A jak tyto zdroje obsadíme lidmi.

Organizační struktury

- ☞ Útvarové (odbory městského úřadu) - horizontální.
- ☞ Věcné (týmový aspekt, určeno pro projekt napříč odbory) - vertikální.





**Řídící
komise**

- statutární zástupce
- vedoucí odboru
- manažer projektu

**Vedení
projektu**

- manažer projektu
- administrátor
- ekonomka, účetní

**Řešitelský
tým**

- pracovníci odborů, oddělení
- pracovníci zřízených organizací

**Pracovní
tým**

- pracovníci odborů, oddělení
- externí osoby
- zástupci partnera, sponzora

Definice projektu – projektový tým

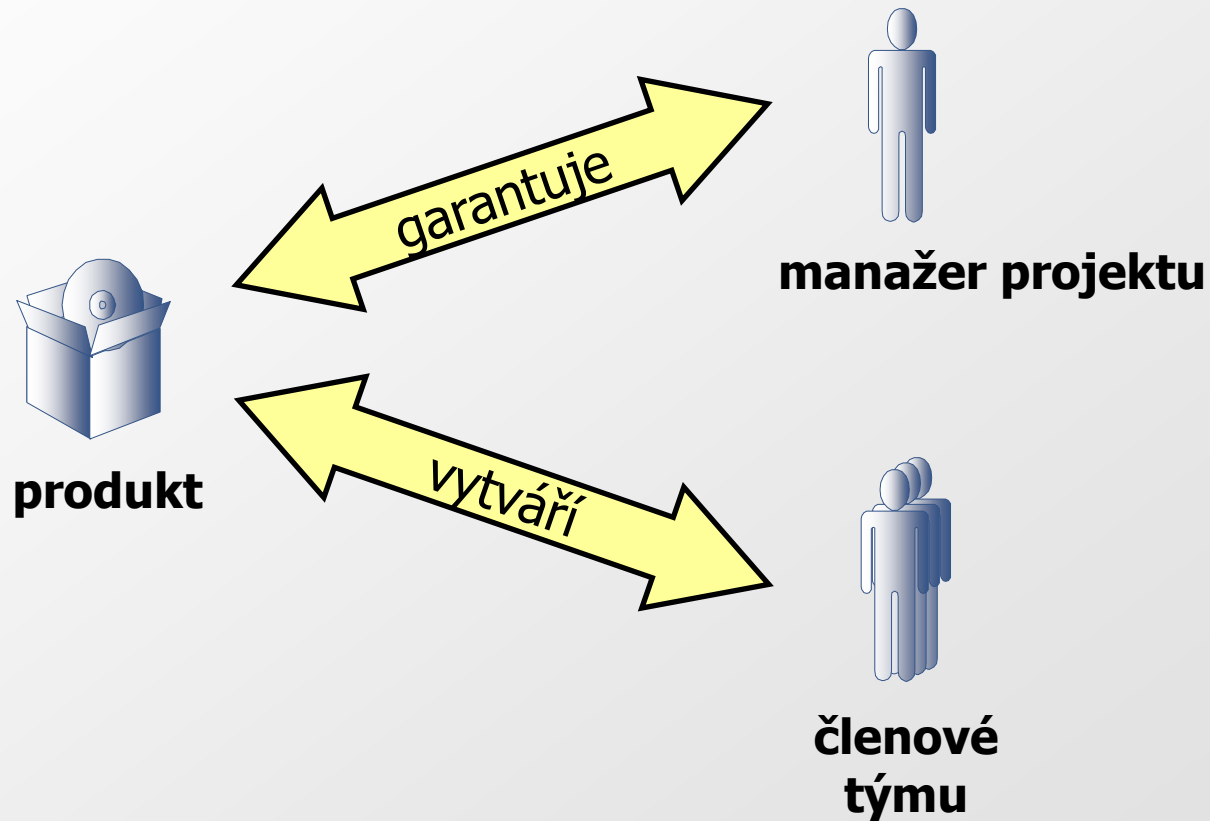
- Vytvoření projektového týmu zodpovědného za přípravu a realizaci projektu.
 - Určit zodpovědnost.
 - Delegovat úkoly.
-
- Modelové složení projektového týmu.
 - Projektový manažer (ředitel projektu).
 - Koordinátor projektu.
 - Technická asistence.



Role členů projektového týmu

- Projektový manažer (ředitel projektu).
 - Odpovídá za dosažení cílů projektu a dodržení všech stanovených charakteristik projektu, nejvyšší řídicí autorita.
- Koordinátor projektu.
 - Odpovídá za faktickou realizaci projektu, tj. za realizaci dílčích činností a úkolů s jasně definovaným zadáním, výstupy a výsledky, rozpočtem a časovým obdobím.
- Technická asistence.
 - Účetní – odpovídá za účetnictví projektu dle pravidle dotačního titulu.
 - Asistent/ka – odpovídá za podpůrné činnosti (archivace).

S KÝM - garance kvality



Manažer projektu 1

- Osoba svázána s odpovědností a pravomocí k řízení projektu a dosažení stanovených cílů.
- Syntéza
 - odpovědnost za projekt,
 - hlavní odpovědnost za dosažení cílů,
 - řízení projektu,
 - rovnováha odpovědnosti a pravomoci.

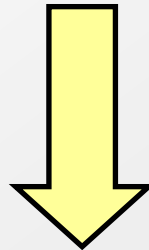
Manažer projektu 2

- ❖ Monitoruje a hlásí vývoj projektu.
- ❖ Vytváří časové rozvrhy práce.
- ❖ Vytváří individuální plány pro členy projektového týmu.
- ❖ Získává závazek k úkolům od členů týmu.
- ❖ Provádí každodenní vedení.
- ❖ Identifikuje hlavní problémy a rizika.
- ❖ Je zodpovědný za jakost projektu.
- ❖ Má znalosti, zkušenosti a schopnosti provádět činnosti v rozsahu daném projektem.

Manažer projektu je profese!

Další kroky plánování

- ☒ víme CO
- ☒ víme JAK
- ☒ víme S KÝM



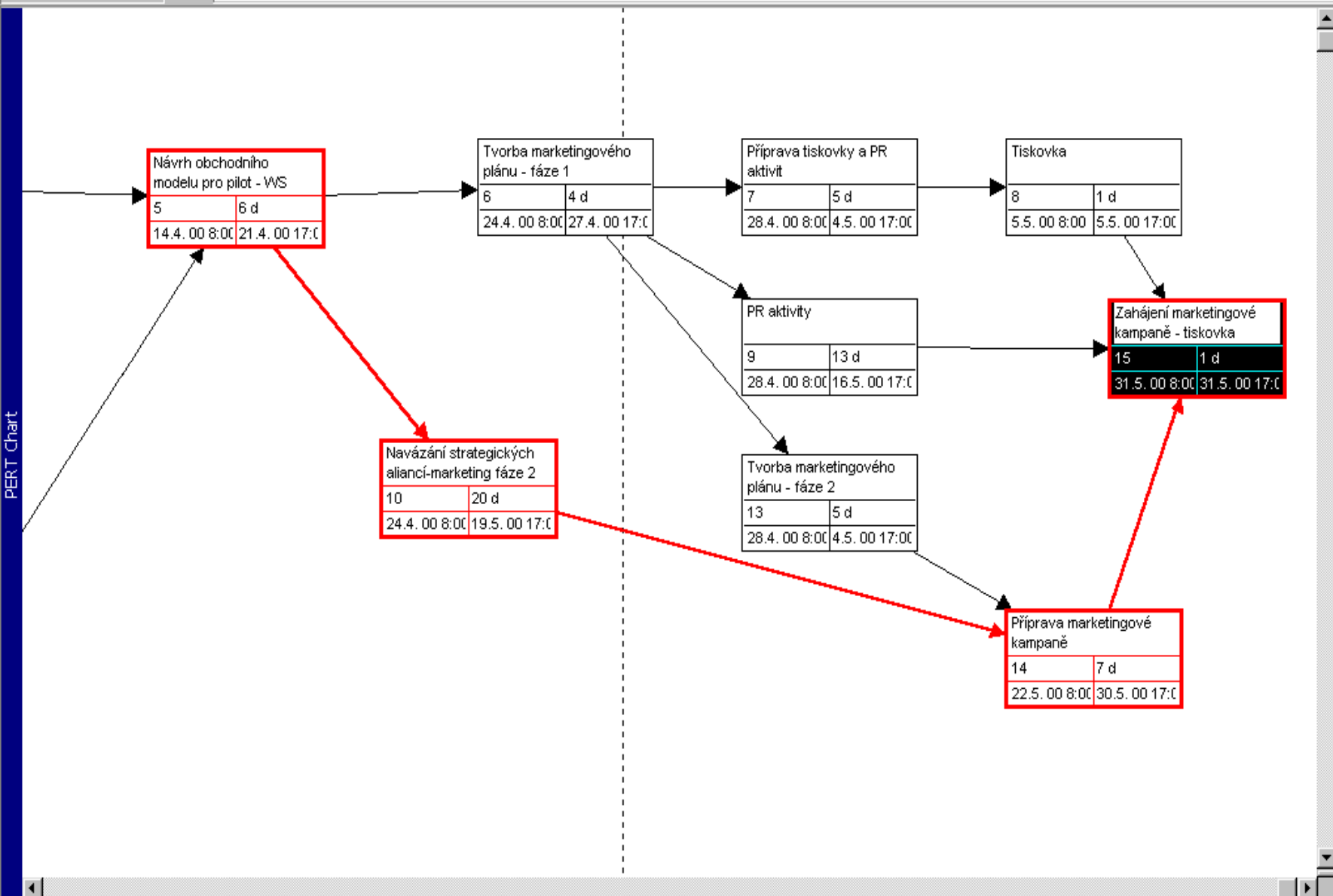
KDY znamená určit:

- ☒ datum zahájení činnosti
- ☒ datum ukončení činnosti

Harmonogram

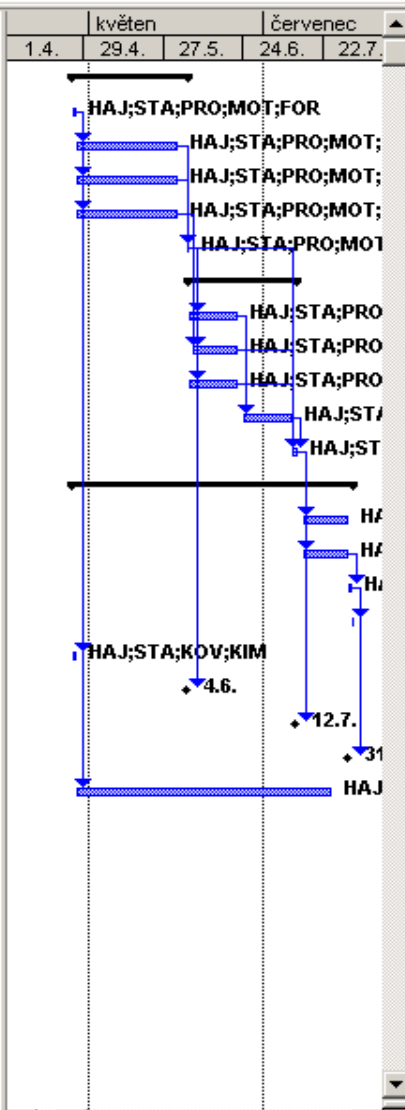
- Rozvržením aktivit projektu do časové řady vznikne harmonogram projektu (časový plán).
- Dostatečnou pozornost věnujte propočtu délky trvání projektu (mnohé administrativní úkony trvají déle, než by se mohlo na první pohled zdát).
- Na harmonogram posléze navazuje konstrukce finančního plánu a rozpočtu projektu.
- Protože projekty ze své podstaty zahrnují určité riziko, je dobré s ním počítat a napláňovat **rezervy** časové a finanční.

Zahájení marketingové kampaně - tiskovka



Toolbar with icons for file operations, editing, and project management. Includes a font dropdown set to Arial, size 8, and a task group dropdown set to 'Žádná skupina'.

I	CO	OD	DO	DOB	GARAI	KDO	ČLD PL	OS/ČI
1	Etapa 1 Analýza	25.4. 2002	4.6. 2002	29 d	SHS			
2	Kick-off Meeting (14:00-17:00)	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	5	HAJM;ST
3	Analýza v terénu, studium podkladů	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	17	HAJ3;ST
4	Tvorba Funkční dekompozice a Procesních řetězců	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	22	HAJ2;ST
5	Tvorba IDM - část 1	26.4. 2002	31.5. 2002	26 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	15	HAJM;ST
6	FS1 (1 den)	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	10	HAJ2;ST
7	Etapa 2 Vytvoření BPM	5.6. 2002	12.7. 2002	29 d				
8	Dokončení FD a procesů	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	19	HAJ2;ST
9	Tvorba IDM - část 2	6.6. 2002	21.6. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT	8	HAJM;ST
10	Tvorba organizační struktury	5.6. 2002	21.6. 2002	14 d	MOT	HAJ;STA;PRO;MOT;F	6	HAJM;ST
11	Kompletace produktů pro FS2	24.6. 2002	10.7. 2002	13 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	0	HAJ0;ST
12	FS2 (2 dny)	11.7. 2002	12.7. 2002	2 d	STA	HAJ;STA;PRO;MOT;F	20	HAJ4;ST
13	Etapa 3 Dokončení BPM	25.4. 2002	1.8. 2002	72 d				
14	Úpravy BPM dle výsledků FS2	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	9	HAJM;ST
15	Zpracování výstupních produktů - Závěrečné z	15.7. 2002	30.7. 2002	12 d	SHS	HAJ;STA;PRO;MOT;F	11	HAJM;ST
16	Přejímka projektu	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA	2	HAJM;ST
17	Ukončení projektu	1.8. 2002	1.8. 2002	1 d	SHS			
18	Schůzka řídicí komise č.1	25.4. 2002	25.4. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
19	Schůzka řídicí komise č.2	4.6. 2002	4.6. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
20	Schůzka řídicí komise č.3	12.7. 2002	12.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
21	Schůzka řídicí komise č.4	31.7. 2002	31.7. 2002	1 d	SHS	HAJ;STA;KOV;KIM	0	STA0;HA
22	Koordinace projektu	26.4. 2002	24.7. 2002	65 d	SHS	HAJ;STA	20	HAJM0;S



Gantt Chart

Tvorba harmonogramu

- **Nerealistické odhady = hrob projektu!**
- Časové rezervy jednotlivých kroků.
- Buffer časových rezerv na konci projektu.
- Započítání disponibility pracovníků ŘT, PT i ostatních zdrojů.
- Milníky nebo prémie za zkrácení?

Plánujeme projekt 5)

- ❖ Stanovit **ZA KOLIK** se projekt zrealizuje
 - ❖ čld - člověkodén
 - ❖ člm - člověkoměsíček
 - ❖ člr - člověkorok

- ❖ odhady pracnosti



Odhady kapacit

2 cesty jak odhadovat kapacity :

Zhora dolů

- analogie
- delfská věštírna

Z dola nahoru

- vysčítáváním na základě metrik a výkazů práce, shromážděných na předchozích projektech.



Rozpočet projektu

- ❏ Základem je co nejpodrobněji zpracovaný rozpočet projektu.
- ❏ Nutnost rozdělení nákladů na uznatelné a neuznatelné dle podmínek programu.
- ❏ DPH – uznatelný náklad pro neplátce (nemožnost odpočtu daně na vstupu).
- ❏ Nutno přihlížet na potřebnost (oprávněnost) nákladů vzhledem k výstupům projektu (někdy je určení jednodušší, někdy komplikovanější).

Uznatelné x neuznatelné náklady

- Uznatelné náklady „lze uplatňovat“ nejdříve od doby registrace projektu (za předpokladu, že tyto náklady byly prokazatelně proplaceny konečným příjemcem). Výjimka se vztahuje na náklady k projektové dokumentaci.
- Dle typu projektů (investiční, neinvestiční) jsou některé druhy nákladů omezovány (limit X % z celkových nebo uznatelných nákladů projektu).
- Neuznatelné náklady nejsou podporovány (např. DPH u plátců, pokuty a penále, nákup osobních vozů, náklady na opravu a údržbu strojů a zařízení, ostatní daně a správní poplatky, úroky z úvěru).

Specifika jednotlivých programů

- Každý dotační titul má svá finanční specifika, kterými se musíme řídit nebo nám mohou pomoci.

- Patří mezi ně – např.:
 - min. a max. výše celkových uznatelných nákladů,
 - množství peněz alokovaných na výzvu (-> kalkulace naší „šance“),
 - % podpory z různých zdrojů (liší se dle typu žadatelů).

Postup plánování

- 1) Nejprve je nutné mít vypracován plán CO, vytvořen projektový graf (plán JAK) a plán S KÝM.
- 2) Hrubý odhad délek trvání jednotlivých činností (tj. etap, kroků, úkonů).
- 3) Pak odhadovat spotřeby práce v člověkodnech nebo člověkoměsících.
- 4) Tento postup je potřebné iterativně opakovat ve vazbě na již vytvářený projektový tým a dostupnost klíčových zdrojů.
- 5) Zohledňovat požadavky top managementu a zákazníka na trojimperativ projektu.
- 6) Finální produkt vzniká jako kompromis mezi optimálním a možným.



*Projektové řízení v praxi
aneb
krátký návod jak připravit
projekt.*



Obecný projektový cyklus

- ❖ Konceptuální návrh
- ❖ Definice projektu
- ❖ Produkce
- ❖ Operační období
- ❖ Vyřazení projektu

Konceptuální návrh

- Formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.
- Příprava projektu.
 - Proč projekt realizovat?
 - Co chceme projektem dosáhnout?

Výstup => **Projektový záměr**

Konceptuální návrh – přípravná fáze

- ❏ Příprava projektu.
 - ❏ Proč projekt realizovat?
 - ❏ Co chceme projektem dosáhnout?
 - ❏ Jakým způsobem bude výstupů a výsledků projektu dosaženo?

- ❏ Informace o dotacích.
 - ❏ Získání dostatečného množství informací (podmínky programu, text výzvy, hodnotící tabulka).
 - ❏ Seznámení se s programovými dokumenty (operační program, prováděcí dokument, výzva, příručka pro žadatele a příručka pro uživatele)
 - ❏ Prostudovat hodnotící tabulku!

- ❏ Předběžné zjištění/ověření přijatelnosti žadatele.
- ❏ Konzultace projektového záměru.
- ❏ Akceptace podmínek čerpání dotace (povinnost archivovat dokumentaci, respektování zásad výběrových řízení, podrobit se kontrolám celé řady oprávněných orgánů a institucí, atd.).
- ❏ Předběžná představa o zajištění finančního krytí projektu.

Projektový záměr

- ❑ ...“záměr“ znamená popis produktu projektu, jeho znaky a jak se mají tyto znaky měřit nebo posuzovat. (ISO 10006)
- ❑ Převedení požadavků zákazníka a ostatních zainteresovaných stran na činnosti, které se mají provádět pro dosažení cílů projektu a pro organizování těchto činností.
- ❑ Záměr rozpracovává strategii, součástí dokumentu záměru projektu jsou cíle a způsob jejich dosažení, určené ve strategii.

Definice projektu

- V podstatě se jedná o zpřesnění výstupů první fáze.
- Diversifikace cílů, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočet nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
- Plánování projektu.
 - Co, jak, kdy, s kým a za kolik?

Výstup => **Podrobný plán projektu – projektová žádost včetně příloh.**

Vlastní příprava projektu

- Vytvořit plán.
- Zajištění a příprava „podkladů“.
 - Interní podklady (rozpočet, složení projektového týmu, harmonogram realizace).
 - Externí podklady (výpisy z rejstříků, územní rozhodnutí, stavební povolení, EIA a NATURA 2000).
- Zpracování projektu včetně příloh a kontrola kvality.
- Vypracovat projekt/žádost.
- Vyřídit povinné přílohy.
- Registrovat včas.

Časový prostor

- ❏ přestože se může zdát, že je na přípravu projektu dostatek času, je dobré si zajistit dostatečnou časovou rezervu;
- ❏ tato fáze může zabrat až půl roku (v závislosti na typu projektu);
- ❏ časová rezerva je důležitá především kvůli pevnému datu podávání žádostí.

Měření cílů projektu

- ❏ **Indikátory vstupů** představují vynaložené finanční prostředky na projekt. Př. otázka: Kolik to bude stát?
- ❏ **Indikátory výstupů** jsou podpořené aktivity projektu. Př. otázka: Co projekt podpoří?
- ❏ **Indikátory výsledků** vyjadřují přímé a okamžité účinky podpory. Př. otázka: Čeho bude dosaženo?
- ❏ **Indikátory dopadů** sledují dlouhodobější pozitivní následky podpory udržitelnost toho, čeho bylo v projektu dosaženo.

Partneři a zainteresované skupiny

- ❏ Při přípravě projektu je důležité zamyslet se nad prostředím, ve kterém se vše bude realizovat. Na základě toho a obsahu projektu pak v dostatečném předstihu zajistit **partnery** pro projekt.
- ❏ partneři by měli mít možnost účastnit se přípravy;
- ❏ přesně určená role, popis zapojení a podíl partnera je nutné uvést i v žádosti.
- ❏ v této fázi projektu vymezte i tzv. **zainteresované skupiny**;
- ❏ jde o instituce, jednotlivce či skupiny, které se projektu přímo neúčastní, ale přesto jsou nějakým způsobem ovlivněny;
- ❏ je dobré zvážit jejich vliv, případně účast v projektu, čímž se zamezí možným rizikům.

Zpracování projektu - žádost

- Žádost o přidělení dotace bývá většinou zpracovávána elektronicky.
- Vlastní zpracování se provádí obvykle na konci přípravy projektu a je jeho celkovým zhodnocením a shrnutím.
- Vychází z ostatních příloh (především studie proveditelnosti) a dalších výsledků celého přípravného období.
- Žádost musí obsahovat všechny důležité části projektu, jako jsou konečné cíle, aktivity a výstupy, včetně co nejpřesnějšího popisu realizace projektu a jeho vlivu na okolí či ostatní subjekty.

Projektová žádost

- Obtížná překážka při získání oprávněných finančních prostředků.
- Administrativní nástroj nutný k tomu, aby financující subjekt doložil, že prostředky vynaložil správně.
- Souhrn podstatných informací, aby se mohl financující subjekt přesvědčit o potřebnosti, účelnosti a efektivitě navrhovaného projektu.

Přílohy projektu

Povinné X nepovinné

- seznam povinných příloh je stanoven vždy ve výzvě k předkládání projektů;
- při dokládání nepovinných příloh je důležité zohlednit, zda jsou bodově hodnoceny, resp. zda rozvádí bodované otázky;
- např. čestné prohlášení x výroční zprávy.

Předkládané spolu s žádostí X předkládané při podpisu smlouvy

- v textu výzvy k předkládání projektů je stanoveno, kdy musí být jednotlivé přílohy nejpozději doloženy;
- je vhodné opět zvážit, zda nepředložit přílohu, kterou je možné dokládat až při podpisu smlouvy, již v momentě podání žádosti;
- např. doklad o zajištění finančního krytí projektu.

Produkce

- ❏ Vlastní realizace neboli pořízení projektu.
- ❏ Řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorba plánu podpory v operačním období.

Operační období

- Vlastní užívání předmětu projektu.
- Integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.
- Monitoring realizace, výstupů a výsledků projektu.

Vyřazení projektu

- ❖ Převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu.
- ❖ Vnitřní ukončení a úprava interních metodik.
- ❖ Vyhodnocení projektu.
- ❖ Po ukončení doby udržitelnosti projektu.

Desatero úspěšného žadatele

- Definování projektu
- Konzultace projektu
- Posouzení svých možností
- Výběr zpracovatele
- Začít včas
- Kontrola zpracovatele
- Dodržovat pravidla pro předkládání žádostí
- Finanční krytí projektu
- Výběr dodavatele
- Udržitelnost

Rada na závěr – konzultovat, konzultovat, konzultovat !

Pro dnešek vše!!! Pokračování za týden



Aplikovaná kartografie ve veřejné správě