

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

Koncepce a nastavení projektových procesů

Finální verze k 30. 1. 2012

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam zkratk | 4 |
| 1 Úvod | 5 |
| 2 Projektové aktivity | 7 |
| 3 Shrnutí předpokladů, vstupů a výstupů jednotlivých aktivit | 9 |
| 4 Předprojektová fáze | 19 |
| Aktivita č. 1: Identifikace problému k řešení | 19 |
| Aktivita č. 2: Formulace řešeného problému | 20 |
| Aktivita č. 3: Identifikace záměru mezinárodního projektu (studie příležitosti) | 21 |
| Aktivita č. 4: Vyhledání zahraničního partnera | 21 |
| Aktivita č. 5 – Analýza zainteresovaných stran | 23 |
| Aktivita č. 6: Logický rámec a studie proveditelnosti | 24 |
| Aktivita č. 7: Nalezení vhodného zdroje financování | 25 |
| Aktivita č. 8: Posouzení a schválení projektového návrhu k přípravě - Vyjádření SPRP k projektovému záměru | 26 |
| Aktivita č. 9: Schválení záměru pracovní skupinou hejtmanky | 27 |
| Aktivita č. 10: Výběr zpracovatele projektu / projektové žádosti | 27 |
| Aktivita č. 11 – Zpracování projektového návrhu | 28 |
| Aktivita č. 12 Zpracování analýzy rizik projektu | 28 |
| Aktivita č. 13 – Schválení projektu k předložení | 29 |
| 5 Projektová (realizační) fáze | 30 |
| Aktivita č. 14 - Jmenování projektového týmu a schválení identifikační listiny projektu... .. | 30 |
| Aktivita č. 15 – Dohoda o spolupráci s partnery ke schválení Zastupitelstvu Ústeckého kraje | 30 |
| Aktivita č. 16 – Mobilizace projektu a jeho uskutečnění | 31 |
| 16a Plánování | 31 |
| 16b - Obstarávání - Výběrová řízení v projektech | 31 |
| 16c - Stanovení monitorování projektu (vyhodnocování průběhu) | 32 |
| 16d - Změny v projektu | 33 |
| 16e - Řešení problémů v projektech | 34 |



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



Ústecký kraj

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | |
|--|-----------|
| 16f - Ukončení projektu | 34 |
| 6 Poprojektová (postrealizační) fáze | 36 |
| Aktivita č. 17 – Vyhodnocení a schválení realizace projektu (partneři, procesy, výsledek) | 36 |
| Aktivita č. 18 - Zaznamenání informací o projektu (realizovaném i nerealizovaném) do databáze (institucionální paměť) | 36 |
| 7 Příloha č. 1: Vývojový diagram projektového cyklu | 37 |
| 8 Příloha č. 2: Případové studie | 41 |

Seznam zkratk

| Zkratka | Vysvětlení |
|---------|---|
| EPV | Easy Project View - Systém evidence projektů Krajského úřadu Ústeckého kraje |
| KH-VVAČ | Odbor kancelář hejtmána - oddělení vnějších vztahů a administrativních činností |
| KÚ ÚK | Krajský úřad Ústeckého kraje |
| SPRP | Odbor strategie, přípravy a realizace projektů Krajského úřadu Ústeckého kraje. |
| ÚK | Ústecký kraj |
| WBS | Work Breakdown Structure |

1 Úvod

V současné turbulentní době, náročné na vyhodnocování informací a dynamicky se měnících podmínek, dává realizace projektů organizacím schopnost flexibilní reakce na nastalou situaci. Proto je v soukromé sféře stále více kladen důraz na organizaci práce prostřednictvím projektového řízení.

Veřejný sektor je v jiné pozici. Jeho aktivity jsou dány systémovým rámcem, který mnohdy sám utváří, navíc značná část agendy státní správy i územní samosprávy se vykonává vždy, bez přímé vazby na hospodářský cyklus. Tudíž nutnost reagovat na změněné podmínky je výrazně nižší. Nicméně i pro veřejný sektor platí, že existují okolnosti, kdy je projektový přístup vhodným nástrojem pro řešení problémů a situací, před které je postaven.

Těmito situacemi jsou zejména takové případy, kdy je nutné řešit jasně definovaný problém s jasně definovaným cílem (kdy je problém považován za vyřešený). Dalším faktorem podporující projektový přístup jsou dotace Evropské unie. Ty jsou poskytovány na základě projektových žádostí a jako projekty jsou řešeny.

Krajský úřad Ústeckého kraje je organizován ve smyslu liniově-štabní organizační struktury. Jednoznačným a pochopitelným důvodem je výkon státní správy v přenesené působnosti. V této oblasti není příliš prostoru pro realizaci aktivit prostřednictvím projektů.

V případě samostatné působnosti, kterou Ústecký kraj vykonává, již určité možnosti realizace projektů jsou. Nicméně množství projektů není tak velké, aby bylo nutné uvažovat o zřízení projektové kanceláře nebo dokonce o projektové organizační struktuře krajského úřadu. V tomto případě mluvíme o projektové kanceláři ve smyslu kompletního zabezpečení manažerské práce a administrativního zabezpečení realizace projektu, kdy by věcně příslušný odbor řešil pouze věcnou náplň projektu.

Z tohoto důvodu se jako vhodný způsob jeví stávající útvarové projektové řízení, kdy řešený projekt spadá pod odborně příslušný odbor Krajského úřadu Ústeckého kraje.

Pokud by při vyhodnocování Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje hodnotitel došel k závěru, že množství projektů výrazně vzrůstá, pak by bylo na místě i vyhodnocení efektivnosti případného zřízení projektové kanceláře v rámci struktury Krajského úřadu Ústeckého kraje.

Materiál Koncepce a nastavení projektových procesů ukazuje na některé z aspektů přípravy a řízení projektů na Krajském úřadě Ústeckého kraje a to konkrétně v rámci Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje. Tento materiál je členěn podle logiky řízení projektového cyklu a jednotlivých fází životního cyklu projektu. Není možné postihnout

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

veškeré možné detaily a varianty situace (právě kvůli dynamickým změnám vnějších podmínek). Z tohoto důvodu také tento materiál nepostihuje veškeré detaily projektového řízení a všechny metody použitelné při projektovém řízení.

Nejprve uvádíme projektové aktivity a jejich případné dopady na změny v rámcových náplních jednotlivých odborů a oddělení Krajského úřadu Ústeckého kraje. Dále je pak uveden materiál uvádějící některé z použitelných metod při projektovém řízení. Závěrem jsou zařazeny dvě případové studie, které mají za cíl ukázat na praktickou realizaci aktivit prostřednictvím projektů.

2 Projektové aktivity

Aktivity spojené s přípravou a realizací mezinárodních projektů jsou řazeny podle metodiky řízení projektového cyklu (Project Cycle Management):

1. Předprojektová (přípravná) fáze

- Aktivita 1 – Identifikace problému k řešení
- Aktivita 2 – Formulace řešení problému
- Aktivita 3 – Identifikace záměru mezinárodního projektu (studie příležitosti)
- Aktivita 4 - Vyhledání zahraničního partnera
- Aktivita 5 – Analýza zainteresovaných stran (stakeholder analysis)
- Aktivita 6a – Logický rámec projektu
- Aktivita 6b - Studie proveditelnosti
- Aktivita 7 – Nalezení vhodného zdroje financování
- Aktivita 8 – Posouzení a schválení projektového návrhu k přípravě – Vyjádření Odboru strategie a řízení projektů KÚ Ústeckého kraje k projektovému záměru
- Aktivita 9 – Schválení záměru pracovní skupinou hejmanky
- Aktivita 10 - Výběr zpracovatele projektu / projektové žádosti
- Aktivita 11 – Zpracování projektového návrhu
- Aktivita 12 – Zpracování a vyhodnocení analýzy rizik projektu a postup jejich řešení
- Aktivita 13 – Schválení projektu k předložení

2. Projektová (realizační) fáze

- Aktivita 14 – Zpracování návrhu struktury a personálního obsazení projektového týmu a schválení identifikační listiny projektu
- Aktivita 15 – Příprava, projednání a podpis Dohody o spolupráci se zahraničním partnerem/y
- Aktivita 16 – Mobilizace projektu a jeho uskutečnění

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

- Dílčí aktivita 16a - Plánování (pozn. od záměru k projektu může uplynout dost dlouhá doba)
- Dílčí aktivita 16b - Zajištění externích dodávek pro projekt – organizace výběrových řízení
- Dílčí aktivita 16c - Stanovení pravidel monitoringu a kontroly projektu, reporting (předkládání zpráv)
- Dílčí aktivita 16d - Zahájení řešení a průběžné řízení jeho realizace (implementace) v souladu s platnými Pravidly programu, jehož přispěním je projekt realizován
- Dílčí aktivita 16e - Průběžné operativní řešení problémů v projektu
- Dílčí aktivita 16f - Ukončení projektu – kompletace podkladů pro zpracování závěrečné zprávy a vyhodnocení projektu

3. Poprojektová (postrealizační) fáze

- Aktivita 17 – Vyhodnocení a schválení výsledků a výstupů projektu projektu v orgánech Ústeckého kraje
- Aktivita 18 - Zaznamenání informací o projektu (realizovaném i nerealizovaném) do databáze (institucionální paměť)

3 Shrnutí předpokladů, vstupů a výstupů jednotlivých aktivit

| Změny organizačního charakteru nutné pro implementaci Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje | Vstupy pro realizaci dané aktivity | Číslo aktivity | Název aktivity | Výstupy z realizace dané aktivity |
|--|--|----------------|---------------------------------------|--|
| 1) Předprojektová (přípravná) fáze | | | | |
| Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | <p>Strategické dokumenty Ústeckého kraje, zejména:</p> <p>Program rozvoje Ústeckého kraje 2008-2013 – aktualizace 2010</p> <p>Podkladová analýza pro přípravu Ústeckého kraje na příští programové období politiky soudržnosti EU (květen 2010)</p> <p>Ad hoc analýzy potřeb Ústeckého kraje v příslušné oblasti</p> | (1) | Identifikace problému k řešení | <p>Identifikace myšlenky (nápadu) na projekt a jejich prověřování pro další rozpracování do pracovního plánu, který může být realizován a hodnocen.</p> <p>Součástí jsou konzultace s potenciálními uživateli.</p> |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|---|--|-----|--|--|
| Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | Rozpracovaný pracovní plán z předchozí identifikační fáze projektového cyklu | (2) | Formulace řešení problému | Operační projektový plán – zpracovaný na základě identifikace myšlenek z identifikační fáze |
| Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | Operační projektový plán zpracovaný v rámci formulační fáze | (3) | Identifikace záměru mezinárodního projektu (studie příležitosti) | Prvotní návrh mezinárodního projektu v minimálním rozsahu cíl-aktivity-výstupy. V této fázi materiál obsahuje stručnou charakteristiku – problém, řešení, cíl, obsah (jak se k řešení dojde), výstupy, typové partnery a nástin potřebného finančního krytí. |
| Aktivita koresponduje s aktivitami č. 2, 3 a 4 Implementačního plánu | Výsledky předběžných jednání s konkrétními zahraničními partnery, s kterými má již Ústecký kraj zkušenosti z minulého období Výsledky průzkumu vhodného zahraničního partnera(ů) (využití dostupných databází popř. služeb specializovaných subjektů) | (4) | Vyhledání zahraničního partnera | Podepsaný Letter of Intent/Memorandum of Understanding (Vyjádření zájmu, Dohoda o záměru, Memorandum o porozumění – vyjádření obou stran o zájmu spolupracovat a uzavřít v budoucnosti řádnou Dohodu o spolupráci |
| | Identifikace zúčastněných stran , bez jejichž účasti by se | (5) | Analýza zainteresovaných stran (stakeholder anylysis) | Zpracovaný dokument: Analýza zainteresovaných stran (stakeholder |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|--|------|---|---|
| | <p>projekt nemohl realizovat (stakeholderů)</p> <p>Inteviu se stakeholdery</p> <p>Výsledky vyhodnocení jejich vlivů a zájmů</p> | | | anylysis) |
| | <p>Výsledky analýz provedených v rámci identifikační a formulační fáze (analýza problému, analýza cílů, strategická analýza) ,</p> | (6a) | Logický rámec projektu, | Logický rámec projektu |
| | <p>Výsledky analýz provedených v rámci identifikační a formulační fáze (analýza problému, analýza cílů, strategická analýza) , v případě studie proveditelnosti projektová dokumentace investiční akce + její rozpočet</p> | (6b) | Studie proveditelnosti, (Feasibility study) – v případě, že to charakter projektu vyžaduje (investiční projekt) | Zpracovaný dokument: Studie proveditelnosti |
| Aktivita koresponduje s aktivitou 10 Implementačního plánu | <p>Výsledky průzkumu aktuální dostupnosti dotačních zdrojů pro financování/spolufinancování</p> | (7) | Nalezení vhodného zdroje financování | Nalezený vhodný zdroj financování (dotační titul) pro připravovaný projekt, stanovení postupů financování a implemetace |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|--|-----|--|---|
| | <p>projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vlastní zdroje Ústeckého kraje - vnější dotační zdroje: Evropské fondy, Norské a švýcarské fondy apod. - další zdroje: nadace, nadační fondy, apod. | | | |
| <p>Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení krajského úřadu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • V případě SPRP doplnit bod: „p) Zajišťuje podporu při posuzování mezinárodních projektových záměrů.“ • V případě ostatních odborů doplnit bod: „poskytuje informace pro přípravu mezinárodních projektů“ | <p>Prvotní návrh projektu respektive identifikace problému či potřeby a záměr jej řešit.</p> <p>Zpráva (krátký 1 – 3 stránkový záznam o posouzení, ve kterém jsou uvedeny možné příčiny problému, navržené realistické varianty řešení, včetně jejich případných rizik a odhadů nákladů) pro příslušný orgán kraje vypracovaná SPRP s využitím podkladů od dalších odborů.</p> | (8) | <p>Posouzení a schválení projektového návrhu k přípravě – vyjádření SPRP k projektovému záměru</p> | <p>Vyjádření SPRP k projektovému záměru s doporučením pracovní skupině hejtmanky.</p> <p>Materiál pro projednání v Radě ÚK s návrhem na usnesení.</p> |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|---|------|---|--|
| | <p>Vyjádření SPRP k projektovému záměru s doporučením pracovní skupině hejtmanky.</p> <p>Materiál pro projednání v Radě ÚK s návrhem na usnesení.</p> | (9) | <p>Schválení/odmítnutí záměru pracovní skupinou hejtmanky – po schválení v pracovní skupině hejtmanky schválení/odmítnutí finanční účasti kraje Radou Ústeckého kraje</p> | <p>Schválení či odmítnutí záměru pracovní skupinou hejtmanky.</p> <p>Při schválení záměru pracovní skupinou hejtmanky schválení, či odmítnutí finanční účasti kraje Radou Ústeckého kraje.</p> <p>Vydaná rozhodnutí příslušného orgánu (rady/zastupitelstva kraje) o schválení/zamítnutí dalšího pokračování v přípravě projektu</p> |
| <p>Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba</p> | <p>Rozhodnutí o tom, zda bude projektová žádost zpracovávána interními kapacitami Krajského úřadu Ústeckého kraje, či bude vypsáno výběrové řízení na zpracovatele projektové žádosti.</p> <p>Zadání a výsledky výběrového řízení na zpracovatele projektové žádosti.</p> | (10) | <p>Výběr zpracovatele projektu / projektové žádosti</p> | <p>Uzavřená smlouva s externím zpracovatelem (případně pověření interního zpracovatele) projektové žádosti</p> |
| <p>Úprava Rámcových náplní</p> | <p>Uzavřená smlouva s externím</p> | (11) | <p>Zpracování projektového návrhu</p> | <p>Zpracovaný projektový návrh a žádost</p> |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|---|---|------|--|--|
| činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | zpracovatelem (případně pověření interního zpracovatele) projektové žádosti. Informace z věcně zainteresovaných odborů a SPRP. | | | o dotaci v požadované struktuře podle podmínek vyhlašovatele výzvy (včetně monitorovacích indikátorů) |
| | Projektový návrh, logický rámec projektu | (12) | Zpracování a vyhodnocení analýzy rizik projektu a postup jejich řešení | Analýza rizik projektu – postup jejich řešení |
| Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | Zpracovaný projektový návrh a žádost o dotaci. Posudek/doporučení SPRP předložit či nepředložit žádost o dotaci. | (13) | Schválení projektu k předložení | Vydané rozhodnutí příslušného orgánu (rady/zastupitelstva kraje) o předložení žádosti o financování projektu |
| 2) Projektová (realizační) fáze | | | | |
| Úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení Krajského úřadu není třeba | Návrh struktury a personálního obsazení projektového týmu pro mezinárodní projekt a základního vymezení rozsahu projektu. | (14) | Zpracování návrhu struktury a personálního obsazení projektového týmu a schválení identifikační listiny projektu | Vytvořená identifikační listina projektu obsahující informace o jmenování projektového týmu, rozsahu a hranicích projektu, případně návrh hlavních milníků projektu. |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|--|-------|--|---|
| | Návrh předkládá radě kraje SPRP s využitím vstupů věcně příslušných odborů, případně externího zpracovatele projektové žádosti. | | | |
| | Projektový návrh – cíle a předmět, klíčové aktivity, rozpočet projektu, závazné monitorovací indikátory | (15) | Příprava, projednání a podpis Dohody o spolupráci se zahraničním partnerem/y | Schválená a podepsaná Dohoda o spolupráci se zahraničním partnerem/y. |
| | Aktualizovaný projektový návrh/záměr podle skutečného stavu v reálném čase) Platná Pravidla pro příslušnou prioritní osu/opatření příslušného programu (Operační programy EU, Komunitární programy, Krajské programy apod.) | (16) | Mobilizace projektu a jeho uskutečnění | Projektový tým s přesně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi |
| | Návrh projektu <i>(pozn. od záměru k projektu může uplynout dost dlouhá</i> | (16a) | Plánování | Rozpracovaný logický rámec projektu (aktivity, rozpracování aktivit do říditelných úkolů rozpočet projektu do úrovně jednotlivých aktivit, časový |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|--|-------|--|---|
| | <i>doba)</i> | | | harmonogram – milníky) jako základní dokument pro průběžné řízení realizace (implementace projektu). Zanesené informace o projektu do systému EPV. |
| | Informace ze systému EPV, návrhu projektu (o tom, jaké vstupy do projektu budou nakupovány). | (16b) | Zajištění externích dodávek pro projekt – organizace výběrových řízení | Zadávací dokumentace pro výběrové řízení Vybraný externí dodavatel pro danou konkrétní dodávku. |
| | Informace v systému EPV | (16c) | Stanovení pravidel monitoringu a kontroly projektu, reporting (předkládání zpráv) | Monitorovací systém (systematický a kontinuální sběr dat, jejich analýza a použití získaných informací pro řízení a přijímání rozhodnutí) |
| | Informace v systému EPV | (16d) | Zahájení řešení a průběžné řízení jeho realizace (implementace) v souladu s platnými Pravidly programu z jehož příspěvím je projekt realizován | Rozpracovaný logický rámec projektu (aktivity, rozpracování aktivit do říditelných úkolů rozpočet projektu do úrovně jednotlivých aktivit, časový harmonogram – milníky) jako základní dokument pro průběžné řízení realizace (implementace projektu) |
| | | 16e) | Průběžné operativní řešení problémů | Přijatá a realizovaná opatření k řešení |

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|---|---|-------|--|--|
| | | | v projektu | problémů |
| | Výstupy projektu Informace ze systému EPV | (16f) | Ukončení projektu – kompletace podkladů pro zpracování závěrečné zprávy a vyhodnocení projektu | Podklady pro zpracování závěrečné zprávy |
| 3) Poprojektová (postrealizační) fáze | | | | |
| Není nutná úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení krajského úřadu | Podklady z průběhu realizace mezinárodního projektu a dosažených výsledcích. Informace projektového týmu případně dalších dotčených odborů. Manažerem projektu zpracovaná zpráva. | (17) | Vyhodnocení a schválení realizace projektu (partneři, procesy, výsledek) | Vypracování a schválení závěrečné zprávy o realizaci projektu a její archivace. Závěrečná zpráva obsahuje: Identifikaci projektu, informace o realizačním týmu a zdroji financování, výsledky a výstupy projektu, zhodnocení spolupráce s partnery a o pozitivních i negativních zkušenostech z realizace projektu (evidováno v systému EPV). |
| Není nutná úprava Rámcových náplní činností odborů a oddělení krajského úřadu | Rozhodnutí příslušného vedoucího pracovníka nebo orgánu kraje o nerealizování připravovaného projektu. | (18) | Vedení evidence ne/realizovaných projektů mezinárodních | Aktualizovaná informace o projektech, které byly připravovány jako mezinárodní ve spolupráci se zahraničním partnerem, avšak jejichž příprava byla v určitém okamžiku zastavena (informace v systému EPV). |



**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | Informace musí být ve struktuře: potřeba, na niž měl projekt reagovat, plánovaný cíl projektu, stručný popis plánovaných aktivit a rozsahu projektu, důvod pro zastavení přípravy projektu (informace v systému EPV). |
|--|--|--|--|---|

4 Předprojektová fáze

Aktivita č. 1: Identifikace problému k řešení

Projekty jsou používány k realizaci změn. Obecně lze konstatovat, že prostřednictvím realizace projektu reagujeme na nějaký problém, který chceme vyřešit, nebo na potřebu, kterou chceme naplnit.

Jednou z nejnáročnějších fází potenciálního projektu je definice problému. Prvním krokem musí být uvědomění si „co je vlastně problém“, resp. co chceme řešit?

Velmi často dochází k zaměňování problémů a příčin. Problém pak bývá zúžen na jednu příčinu, i když příčin pro jeho vznik může být více a odstranění jedné příčiny nemusí vést k optimálnímu řešení. Dalším nedostatkem při definici problému je jeho příliš obecné nebo naopak příliš úzké pojetí, což v konečném důsledku stěžuje jeho řešení.

Pro správnou definici problému by mělo pomoci zodpovězení následujících otázek:

- Jak se problém projevuje?
- Jaké požadavky jsou kladeny na řešení projektu?
- Koho se řešení dotýká?
- Do kdy by měl být problém vyřešen?
- Jaké zdroje budou potřeba na jeho vyřešení?

Zahájením předprojektové přípravy je tedy identifikace či sběr nápadů a myšlenek resp. identifikace potřeby či problému. Tyto myšlenky mohou vzejít jak od pracovníků krajského úřadu, tak i od externích subjektů. Výstupem této fáze je jasně formulovaná a identifikovaná potřeba či problém. Povinností zaměstnanců KÚ ÚK je informovat o těchto zjištěních své nadřízené (vedoucí oddělení/odboru) v rámci pravidelných společných schůzí a jednání.

Po formulaci potřeby či problému ji pracovník konzultuje s vedoucím oddělení či odboru. Ke konzultaci může, ale nemusí být využito písemných podkladů. Vedoucí by měli v první fázi konzultovat nápad s jedním až dvěma zkušenějšími pracovníky. Vedoucí jsou povinni nápad konzultovat a případně si ke konzultaci nápadu přizvat další osoby.

Výstup aktivity: Identifikace problému (buď je popsán v nějakém rozvojovém dokumentu, nebo je definován zástupcem kraje).

Aktivita č. 2: Formulace řešeného problému

K dekompozici problému do dílčích úloh a ke stanovení priorit řešení je nezbytná důkladná analýza současného stavu. Tomu samozřejmě předchází sběr informací a zaznamenání relevantních údajů o problému. I v této fázi je nezbytné upozornit na jisté nedostatky, kterých se manažeři často dopouštějí.

Důležitou otázkou je rozsah informací, přičemž platí, že každá další získaná informace je dražší a dražší. I v této oblasti lze aplikovat tzv. Paretovo pravidlo, tj. že 80 % informací bude vyžadovat 20 % prostředků a zbývajících 20 % informací, bude stát zbylých 80 %. Důležité je tedy vyvážení množství informací a nákladů na jejich získání.

Výsledkem této fáze by měl být plán řešení dílčích problémů včetně jejich prioritizace, tzn., v jakém pořadí by měly být problémy řešeny. Tato prioritizace by měla být posuzována z hlediska současného stavu, ale i budoucího dopadu v případě neřešení dílčího problému.

Při stanovení priorit velmi často dochází k tomu, že manažeři raději řeší problémy menšího rozsahu s cílem „odškrtat si“ jich ze seznamu co nejdříve v co nejkratší době, přičemž není brán zřetel na skutečné současné i potenciální dopady. Problémy (ať už lidské, či zařízení, či nefungující organizace) se projevují v podstatě ve dvou aspektech – objevující se symptomy, ale léčit se musí příčiny.

Analogicky je nezbytné přistupovat k řešení problému, přičemž klíčové je oddělit symptomy od příčin a opatření na řešení problému směřovat k příčinám. Ne vždy je to však možné či nutné – jsou příčiny, které jsou z pozice řešitele projektu neovlivnitelné, nebo se jedná o příčiny neznámé a velmi obtížně zjistitelné. Pro hledání příčin se doporučuje využít některou z metod kauzální analýzy.

Po formulaci potřeby či problému ji pracovník zkonzultuje s vedoucím oddělení či odboru. Ke konzultaci může, ale nemusí být využito písemných podkladů. Vedoucí by měli v první fázi zkonzultovat nápad s jedním až dvěma zkušenějšími pracovníky. Vedoucí jsou povinni nápady zkonzultovat a případně si ke konzultaci nápadu přizvat další osoby.

Na základě konzultace rozhodne vedoucí odboru, zda se bude v rozvíjení myšlenky a řešení potřeb či problémů pokračovat. V případě, že rozhodne v řešení nepokračovat, je odpovědný za zanesení stručné informace včetně velmi stručných důvodů pro jeho odmítnutí do seznamu nerealizovaných projektů.

Identifikovaná potřeba či problém je dále rozvíjena za použití kreativních technik a analýz. Cílem této fáze je identifikovat možné příčiny problému, alternativní návrhy jejich řešení, jednoduchou analýzu rizik, případně hrubý odhad nákladů. Výstupem je krátký (cca 1 – 3

stránkový) záznam o posouzení, ve kterém jsou uvedeny možné příčiny problému, navržené realistické varianty řešení, včetně jejich případných rizik a odhadů nákladů. Práce na řešení probíhají skupinově, přičemž mohou být přizváni i pracovníci z jiných odborů či organizací. Za organizaci pracovní skupiny a její výstup je odpovědný vedoucí příslušného odboru (řešení a organizaci pracovní skupiny může delegovat).

Výstup aktivity: Jasnější vymezení problému a jeho příčin.

Aktivita č. 3: Identifikace záměru mezinárodního projektu (studie příležitosti)

Studie příležitosti (Opportunity study) – vzniká v předprojektové fázi (tzn. před vlastní realizací zvoleného řešení) a jejím cílem je prozkoumat příležitosti a posoudit proveditelnost daného záměru. Jejím výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlenou variantu/projekt. Její rozsah by měl být mezi 3 až 10 stranami a měla by kromě vlastního cíle obsahovat:

- různé analýzy podnětů – od pracovníků krajského úřadu, od zástupců vedení kraje atd.,
- analýzu příležitostí,
- analýzu hrozeb,
- analýzu problémů z hlediska jejich naléhavosti a aktuálnosti,
- základní koncepci navrhovaného řešení,
- rizikovost navrhovaného řešení,
- hrubé odhady nákladů a přínosů navrhovaného řešení,
- výchozí předpoklady a omezující podmínky,
- závěrečná doporučení.

Výstup aktivity: Prvotní návrh mezinárodního projektu v minimálním rozsahu cíl-aktivity-výstupy. V této fázi materiál obsahuje stručnou charakteristiku – problém, řešení, cíl, obsah (jak se k řešení dojde), výstupy, typové partnery a nástin potřebného finančního krytí.

Aktivita č. 4: Vyhledání zahraničního partnera

Tato aktivita bude realizována v případě, že Ústecký kraj plánuje realizovat projekt, či aktivity se zahraničním partnerem, kterého však v dané chvíli nemá. Tato aktivita koresponduje s aktivitami 2, 3 a 4 Implementačního plánu.

Příslušný odbor, hledající zahraniční kontakt sdělí kritéria pro výběr partnera (právní formu; geografickou lokalizaci; termín, do kdy je nutné partnera zajistit apod. – v některých případech jasně definováno dle dotačního programu). Informace je archivována ve formuláři, který je přílohou č. 2.

V případě, že je znám i potenciální způsob financování daného projektu (a není jím rozpočet Ústeckého kraje), obrátí se KH-VVAČ (je možné kombinovat oba způsoby):

- a) na příslušný kontakt daného dotačního programu s žádostí o zveřejnění informace o hledání projektového partnera;
- b) na Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu s žádostí o pomoc s vyhledáním vhodného partnera.

Pokud není znám způsob financování, je realizován pouze postup b).

V případě, že do jednoho měsíce od zadání hledání nebude partner nalezen, KH-VVAČ ověří, zda je vyhledávání stále potřebné. V případě, že ne, či v případě, že od prvotního zadání uběhly již dva měsíce, hledání bude ukončeno. O této skutečnosti je hledající odbor KÚ informován.

Vyhledávání partnera při oslovení zahraničním subjektem

V tomto případě se na KH-VVAČ obrátí zahraniční subjekt hledající kontakt v Ústeckém kraji. V takovém případě hledající zároveň musí sdělit i kritéria pro výběr partnera (právní formu, geografickou lokalizaci; termín do kdy je nutné partnera nalézt, apod. – v některých případech jasně definováno dle dotačního programu). Informace je archivována ve v systému EPV.

Podle typu hledaného subjektu KH-VVAČ zajistí přenos informace o hledání partnera patřičné spolupracující instituci nebo příslušnému odboru KÚ ÚK:

- Krajská hospodářská komora
- Krajská agrární komora
- UJEP
- Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje,
- Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje,
- Krajská agentura pro zemědělství a venkov,
- euroregiony: Labe, Krušnohoří

- další organizace, které KH-VVAČ uzná za vhodné informovat

V případě, že do jednoho měsíce od zadání hledání nebude partner nalezen, KH-VVAČ ověří, zda je vyhledávání stále potřebné. V případě, že ne, či v případě, že od prvotního zadání uběhly již dva měsíce, hledání bude ukončeno. O této skutečnosti je hledající subjekt informován.

Vyhledávání partnera při oslovení českým subjektem

V tomto případě se na KH-VVAČ obrátí subjekt z Ústeckého kraje hledající kontakt v zahraničí. V takovém případě hledající zároveň musí sdělit i kritéria pro výběr partnera (právní formu, geografickou lokalizaci; termín do kdy je nutné partnera nalézt, apod. – v některých případech jasně definováno dikcí dotačního programu). Informace je archivována ve formuláři, který je přílohou č. 2.

KH-VVAČ zajistí přenos informace o hledání partnera na Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu.

V případě, že do jednoho měsíce od zadání hledání nebude partner nalezen, KH-VVAČ ověří, zda je vyhledávání stále potřebné. V případě, že ne, či v případě, že od prvotního zadání uběhly již dva měsíce, hledání bude ukončeno. O této skutečnosti je hledající subjekt informován.

Výstup aktivity: Nalezený zahraniční partner

Aktivita č. 5 – Analýza zainteresovaných stran

Pojem zainteresovaná strana je obecně definován jako „osoba se zájmem“. V literatuře jsou zainteresované strany (stakeholders) definovány jako skupiny nebo jednotlivci, kteří jsou dotčeni realizací projektu, resp. mohou dosažení těchto cílů ovlivnit.

Cílem analýzy zainteresovaných stran je zhodnotit vliv projektu na veškeré dotčené subjekty a navrhnout způsoby práce a komunikace s těmito subjekty.

Pro lepší orientaci je vhodné začít základní kategorizací zainteresovaných subjektů a rozdělit je na primární (s přímými dopady) a sekundární subjekty.

Smyslem je uvědomit si, jaké mají jednotliví stakeholdeři cíle a priority. Jednotlivé subjekty lze rozdělit podle míry očekávání a míry možného vlivu.

Analýza zainteresovaných stran v dokumentech EU vychází z cílů účasti a potenciální role veřejnosti. Nejprve se zjišťuje, zda a jaká potřeba účasti existuje. S pomocí cílů, kterých chceme dosáhnout, lze zjistit, které části veřejnosti mohou plnit tuto roli nejlépe. Účelem této metody je iniciovat smysluplný a cílený proces účasti. Jako metodický postup jsou navrhovány cílené workshopy (*brainstorming sessions*). Řada otázek slouží k reflexi a přezkoumání dílčích výsledků. Výsledky jsou dokumentovány v tabulkách a grafech (diagramech).

Analýzu zainteresovaných stran je nezbytné na KU ÚK provést v přípravné fázi projektu. Tato analýza strukturuje identifikaci jednotlivých stran – tj. určuje, jakým způsobem mají být získány potřebné údaje. Praktické provedení analýzy může zahrnovat tyto nástroje:

- dotazníky, rozhovory,
- analýzu dostupných dokumentů a statistik,
- workshopy a brainstorming sessions.

Aktivita č. 6: Logický rámec a studie proveditelnosti

Aktivita 6a – Logický rámec – je aktivitou, při níž je jasně strukturován cíl projektu, navazující specifické cíle (včetně vyčíslitelných ukazatelů k jejich vyhodnocení a to včetně zdrojů dat pro toto vyhodnocení), předpoklady řešení, výstupy a aktivity projektu.

Logický rámec vzniká v předprojektové fázi a projektový tým s ním pracuje i při samotné realizaci projektu, kdy podle něj ověřuje průběh projektu a případně jsou prováděny korekce.

Aktivita 6b - Studie proveditelnosti (*Feasibility study*) – opět vzniká v předprojektové fázi (tzn. před vlastní realizací zvoleného řešení) a jejím cílem je na základě předcházejícího rozhodnutí o realizaci zvolené varianty detailně naplánovat vhodnou cestu k této realizaci. Pokud je v projektu již zahrnut na základě předchozí aktivity i zahraniční partner, tak je nezbytné ho zahrnout již do studie proveditelnosti. Její rozsah je doporučován na 7 až 25 stran. Jejím cílem je rozbor možných cest vzhledem k omezením, současnému a cílovému stavu. Výstupem je tedy vlastní doporučení k realizaci varianty, přičemž se opírá o studii příležitosti a obsahuje:

- rekapitulaci závěru studie příležitosti,
- popis základní myšlenky varianty/projektu,

- analýzu současného stavu a prostředí,
- návrhy na vedení projektu,
- návrhy milníků,
- odhady délky projektu, nákladů a kritických zdrojů,
- finanční a ekonomickou analýzu,
- analýzu kritických faktorů úspěchu,
- návaznosti na jiné projekty,
- analýzu rizik aj.

Ke studii proveditelnosti existuje v dnešní době značné množství metodických podkladových materiálů. KU ÚK může řešit tuto aktivitu externí subdodávkou nebo pomocí vlastních pracovníků. Pokud by byla studie proveditelnosti zpracována externím dodavatelem, tak je nezbytné její odsouhlasení a připomínkování pracovníky KU ÚK.

Aktivita č. 7: Nalezení vhodného zdroje financování

Identifikace zdroje financování může proběhnout současně s formulací zadání projektu, po ní, případně již před ní. Jejím cílem je nalézt vhodný zdroj financování z externích zdrojů tak, aby nemusel Ústecký kraj financovat celý projekt z vlastních prostředků. Tato aktivita koresponduje s aktivitou 10 Implementačního plánu.

Za vyhledání vhodného zdroje je odpovědný manažer projektu, který po identifikaci vhodného dotačního programu nebo programů předloží k posouzení jednak návrh projektu a současně i možnosti zdroje financování včetně podmínek poskytnutí dotace. Podklady k rozhodnutí by měly obsahovat zejména informaci o podmínkách programu, výši spolufinancování, podmínkách udržitelnosti a sledovaných ukazatelích. K identifikaci vhodného zdroje lze využít databázi dotačních zdrojů, jejíž základ je součástí této studie. Manažer projektu je zodpovědný za zanesení případného nově nalezeného zdroje financování do databáze stejně jako za zanesení poznatků z využití tohoto zdroje. Udržování této databáze je cenné z hlediska zavedení a udržování tzv. institucionální paměti, kdy znalosti mohou následně využít i další zaměstnanci Ústeckého kraje.

Pro dosažení formulovaných cílů a zajištění relevantního financování jsou klíčové veřejné výdajové programy, které nejčastěji zastřešují příslušnou (sektorovou) politiku. V rámci každé politiky jsou definovány globální či strategické cíle, kterých má být během stanoveného období dosaženo. Každá politika má dále příslušné programy, prostřednictvím kterých dochází k poskytování finančních prostředků jednotlivým subjektům, které na

základě předem stanovených kritérií obdrží dotaci na realizaci projektů, které vedou k naplňování celkového cíle politiky. Veřejné výdajové programy tedy alokují veřejné finanční prostředky na předem určené cíle a jedním z možných cílů může být i snaha o vyřešení různých regionálních problémů (doprava, životní prostředí, cestovní ruch apod.). Na jejich řešení se podílí celá řada veřejných výdajových programů, které jsou organizovány na mezinárodní úrovni (programy EU), národní úrovni (vládní programy) i na úrovni obecních či krajských samospráv. Projekty pak lze považovat za prostředky k dosažení cílů příslušné politiky.

V současnosti probíhá monitoring aktuálních výzev v rámci relevantních programů Evropské unie (např. INTERREG IVC, ESPON 2013, eContentplus, Grundtvig, Leonardo, 7. Rámcový program EU) a komunitárních programů zajištění konzultace potřebných kroků při podávání návrhu a realizaci projektů s příslušnými úředníky Evropské unie.¹ V rámci mezinárodních vztahů je relevantní taková spolupráce, která zapojuje další partnery ze zahraničí.

V rámci koncepce a nastavení projektových procesů jsou v části o fundraisingu vymezeny další možné programy, s jejichž realizací se Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu bude zabývat.

Výstup aktivity: Nalezený vhodný zdroj financování (dotační titul) pro připravovaný projekt

Aktivita č. 8: Posouzení a schválení projektového návrhu k přípravě - Vyjádření SPRP k projektovém záměru.

Po identifikaci potřeb a rozhodnutí o způsobu řešení následuje fáze rozhodování o přípravě projektu a samotná příprava projektu. Vstupem do této fáze přípravy projektu je rozpracovaná a vybraná varianta řešení, kterou chce KÚ ÚK reagovat na potřeby či problémy identifikované v předchozí etapě.

V případě, že z předchozí analýzy vzešlo několik možných řešení potřeby či problému, jsou tyto varianty dále rozpracovány do podoby, ve které mohou být předloženy ke schválení. Výstupem je popis varianty, který bude obsahovat minimálně tyto údaje: identifikace

¹ Viz Koncepce činnosti Zastoupení Ústeckého kraje v Bruselu http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=1644452&p1=176332

problému/potřeby, stručný návrh řešení, očekávaný přínos, odhadované náklady a čas realizace, hlavní identifikovaná rizika.

Vedení ÚK rozhodne o přípravě jedné či více variant do podoby projektu. Varianty, ve kterých se nebude v danou chvíli dále pokračovat, budou zaneseny do seznamu nerealizovaných projektů.

Výstupy aktivity:

Vyjádření SPRP k projektovém záměru.

Schválení či odmítnutí záměru pracovní skupinou hejtmanky.

Při schválení záměru pracovní skupinou hejtmanky schválení, či odmítnutí finanční účasti kraje Radou Ústeckého kraje.

Vydaná rozhodnutí příslušného orgánu (rady/zastupitelstva kraje) o schválení/zamítnutí dalšího pokračování v přípravě projektu

Aktivita č. 9: Schválení záměru pracovní skupinou hejtmanky

Zformulované zadání projektu a podmínky možného zdroje financování jsou podkladem k rozhodnutí, zda pokračovat v přípravě. V první fázi je záměr posouzen. Konkrétně jde o to, že při schválení záměru pracovní skupinou hejtmanky je pak záměr předložen ke schválení, či odmítnutí finanční účasti kraje Radou Ústeckého kraje.

Záměr je posouzen z hlediska reálnosti, spolufinancování, výsledků, právních předpisů, apod. Poté návrh buď doporučí předložit ke schválení příslušným orgánům kraje (radě/zastupitelstvu), případně návrh doporučí přepracovat.

V případě, že projekt nebude doporučen / schválen buď pracovní skupinou, nebo kompetentním orgánem kraje, bude informace o projektovém záměru zanesena do seznamu nerealizovaných záměrů.

Aktivita č. 10: Výběr zpracovatele projektu / projektové žádosti

Po schválení dalšího pokračování v přípravě projektu bude proveden **výběr zpracovatele projektové žádosti**. Na zpracování projektové žádosti může být vypsáno výběrové řízení, případně může být využito dlouhodobého kontraktu. Za zpracování zadávací dokumentace a vypsání výběrového řízení je zodpovědný manažer projektu. Vychází přitom z podmínek zvoleného programu a zadání projektu. Manažer projektu je dále zodpovědný za

zodpovězení případných dotazů ze strany uchazečů a za dodržení všech platných zákonů ČR a předpisů (zejména pak zákona o zadávání veřejných zakázek) a postupů Ústeckého kraje. Došlé nabídky předloží manažer projektu hodnotící komisi, která doporučí radě kraje nejlepší nabídku. Tato etapa je ukončena uzavřením smlouvy se zpracovatelem projektové žádosti. Součástí smlouvy by mělo být i případné doplnění žádosti.

Výstup aktivity: Uzavřená smlouva s externím zpracovatelem (případně pověření interního zpracovatele) projektové žádosti

Aktivita č. 11 – Zpracování projektového návrhu

Tato aktivita je velmi důležitá. Výstupy z této aktivity totiž ovlivňují úspěch či neúspěch celého projektu. Kvalita projektového návrhu bude mít vliv na šanci získat externí financování z některého z dotačních zdrojů. Co je však důležitější, je to, že kvalita návrhu ovlivní šanci projektu na úspěšnou realizaci a dosažení plánovaného cíle.

Odpovědnost za zpracování projektového návrhu a jeho kvalitu se odvíjí od uzavřené smlouvy s externím zpracovatelem, případně pověřením interního zpracovatele.

V této aktivitě je možné využít celou řadu metod zpracování, jakými jsou například SWOT analýza, strom problémů a strom cílů, logický rámec, kreativní metody pro přípravu inovativních způsobů řešení a mnoho dalších metod.

Zpracování projektového návrhu v požadované struktuře se odvíjí podle podmínek vyhláše vatele výzvy (včetně monitorovacích indikátorů).

Při zpracování návrhu jsou využívány informace z věcně zainteresovaných odborů a SPRP.

Aktivita č. 12 Zpracování analýzy rizik projektu

Analýzu rizik uvádíme jako zvláštní aktivitu. Je to dáno zejména tím, že pro úspěch projektu je klíčové naplánování cíle projektu, zdrojů a čase (tzv. trojimperativ projektu), ve kterých má být projekt realizován. Rizika jsou pak faktory, které ohrožují naplnění některého z těchto tří částí projektu. Tudíž ohrožují i úspěšnost projektu.

Projekt by měl mít dobu trvání do 12 měsíců, delší projekty jsou samozřejmě také běžné, ale rizikovější, mají větší sklon ke sklouzávání jak v termínech, tak v rozpočtu. Důvodem je zejména horší možnost odhadnout vnější vlivy za tak dlouhou dobu.

S analýzou rizik bude projektový tým pracovat nejen při přípravě projektu, ale zejména pak při samotné realizaci projektu.

Metod, kterými je možné analýzu rizik zpracovat, je několik. Ve svém principu jde vždy o stanovení pravděpodobnosti toho, že dané riziko nastane a hodnoty tohoto rizika (škody, kterou způsobí). Tyto údaje mají k dispozici zejména ty organizace, které se dlouhodobě zabývají projektovým řízením. Pokud jde o méně zkušený projektový tým, je možné zvolit slovní označení jak pravděpodobnosti, tak i hodnot dopadů rizik v podobě vysoký – střední – nízký. Po tomto stanovení se projektový tým zaměří zejména na ta rizika, jejichž „součin“ pravděpodobnosti a hodnoty je vysoký a připraví scénáře minimalizace dopadů rizik a scénáře možného řešení.

V průběhu řešení projektu je důležité opětovně rizika vyhodnocovat a stanovovat nová, pokud dojde ke změně situace.

Aktivita č. 13 – Schválení projektu k předložení

Zpracovaný projektový návrh a žádost o dotaci je společně s posudkem a doporučením SPRP předložen Radě kraje a při schválení posléze i Zastupitelstvu kraje.

Schválený projekt podepsaný statutárním zástupcem je předložen příslušné organizaci ke schválení financování.

5 Projektová (realizační) fáze

Aktivita č. 14 - Jmenování projektového týmu a schválení identifikační listiny projektu

Je jmenován **manažer projektu i projektový tým**, přičemž je nezbytné stanovit kompetence a odpovědnosti jednotlivých členů týmů, k čemuž lze využít například matici odpovědnosti. Zejména u větších organizací je nutné definovat i další **zainteresované subjekty v projektu** (sponzora, statutárního zástupce, kontrolní orgán atd.).

Po formální stránce bývá zahájení provedenou v podobě **kick-off meetingu** (zahajovací schůzky), na kterém se sejdou zástupci zainteresovaných stran.

Ukončením předprojektových fází, uspořádání dokumentace – může vzniknout například „*Revidovaná studie proveditelnosti*“, která zohlední všechny úpravy provedené v předchozích krocích. Dokument lze pojmut i jako „*Zadání projektu*“. Případně lze zpracovat dokument nazvaný např. „*Prováděcí projekt*“ – tzn. konkrétní a detailní popis všech aspektů projektu, technického řešení, atp.

Oficiální vydání identifikační listiny projektu, která bude používána jako plán realizace projektu a je určitou strategií projektu. Výstupem této aktivity je návrh struktury a personálního obsazení projektového týmu pro mezinárodní projekt a základního vymezení rozsahu projektu.

Návrh předkládá Radě kraje SPRP s využitím vstupů věcně příslušných odborů, případně externího zpracovatele projektové žádosti.

Vytvořená identifikační listina projektu obsahující informace o jmenování projektového týmu, rozsahu a hranicích projektu, případně návrh hlavních milníků projektu.

Aktivita č. 15 – Dohoda o spolupráci s partnery ke schválení Zastupitelstvu Ústeckého kraje.

Na základě dohod uzavřených při přípravě projektu k realizaci jsou připraveny a podepsány dohody o spolupráci se všemi navrhovanými projektovými partnery, včetně jasného rozdělení odpovědností za jednotlivé pracovní balíky a rozpočet projektu.

Aktivita č. 16 – Mobilizace projektu a jeho uskutečnění

16a Plánování

Jmenovaný projektový tým má k dispozici poměrně konkrétní zadání a bezprostředně po zahájení projektu by měl sestavit **detailní plán realizace projektu**. V tom smyslu, aby bylo zřejmé a jednoznačné, na jaké potřeby projekt reaguje, jaký je jeho cíl, jaké jsou předpokládané hlavní aktivity projektu, očekávané výsledky, výstupy a dopady. Důležitou součástí formulovaného záměru jsou i základní hodnotící kritéria, podle kterých bude projekt posuzován, a předpokládané náklady na realizaci projektu. Za přípravu tohoto zadání je zodpovědný manažer projektu.

Zde je nutné upozornit, že u projektů financovaných z veřejných prostředků je toto plánování součástí předprojektové fáze, po schválení projektu v této fázi již zpravidla nemůže dojít k výrazným změnám v plánu projektu, což vede ke snížení flexibility, ale i případného ohrožení kvalitních výstupů projektu.

Rozplánování projektu se děje ve více rovinách, které jsou mezi sebou logicky provázány, mezi ně patří zejména:

- **časové** plánování projektu – zde se doporučuje využívat např. metodu kritické cesty,
- plánování potřebných **zdrojů** (lidských, materiálních, prostorových, ...),
- plánování **nákladů a stanovení rozpočtu projektu** – zde je možné využít různé formy odhadů nákladů (na základě minulosti, na základě analogie, ceny dodavatelů, atd.), ...

V rámci této fáze je nezbytné jisté strukturování projektů, přičemž jednou ze základních technik je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na jednotlivé balíky práce (**metoda WBS – Work Breakdown Structure**). Právě nejnižší úroveň WBS je to, co se bude fakticky realizovat.

16b - Obstarávání - Výběrová řízení v projektech

Nákup služeb a zboží se řídí platnými zákony České republiky, pravidly konkrétního dotačního programu (pokud je projekt z nějakého programu financován) a vnitřními směrnici KÚ ÚK.

16c - Stanovení monitorování projektu (vyhodnocování průběhu)

Samotné řízení projektu má bezesporu významný vliv na kvalitu výsledku.

Definice: Řízení projektu lze chápat jako poslušnost řídicích pokynů projektového týmu za účelem dosažení cíle projektu.

Celé řízení projektu v podstatě probíhá v jistém uzavřeném cyklu, který lze charakterizovat těmito částmi:

1. probíhající činnosti projektu, na které působí různé náhodné vlivy,
2. sledování a vyhodnocování průběhu projektu,
3. reporting o stavu projektu,
4. porovnání plánu se skutečností s cílem identifikovat odchylky,
5. analýza příčin odchylek a návrh opatření k dalšímu postupu,
6. provedení navržených opatření.

Klíčovou roli v rámci tohoto cyklu hraje **stanovení způsobu a periodicity reportingu**. Bez kvalitních dat a informací nemohou být řádně identifikovány relevantní odchylky a navržena opatření na jejich odstranění. Důležitý je také stanovený **rozsah monitoringu**, tj. na jaké oblasti bude monitoring zaměřen.

*Vzhledem k trojimperativu projektového řízení, že nelze najednou optimalizovat všechny tři části projektu, tj. **cíle, čas i náklady**, je nutné všechny tyto veličiny sledovat a včas zvolit vhodná opatření. Je zřejmé, že pro dosažení kvalitního výstupu v krátkém čase bude nutné investovat dodatečné prostředky. Nebo chceme-li ušetřit jak čas, tak náklady, asi nedocílíme kvalitní výstup. Monitoring těchto tří oblastí je tedy prioritou.*

Kontrolní činnosti s sebou nesou řadu potenciálních chyb, mezi které patří zejména:

- žádná nebo velmi malá kontrola, nebo naopak, velmi častá kontrola,
- nevhodnost (náklady na kontrolu převyšují přínosy kontroly),
- nepřesnost (data nejsou přesná),
- samoučelnost (kontrola je prováděna pro kontrolu samotnou, nikoliv pro zajištění nápravy).

Kontrolní činnost je prováděna jak v rámci projektového týmu, tak samozřejmě ze strany sponzora, resp. jím jmenovaným kontrolním orgánem, což se projevuje zejména u projektů financovaných z veřejných prostředků. V těchto případech význam externí kontroly narůstá a často je na výsledky kontroly navázáno přidělení dalších finančních prostředků nutných k realizaci projektu.

Reporting, tj. **podávání zpráv o průběhu projektu**, je také záležitostí zvyklostí v dané organizaci, resp. v organizaci sponzora projektu. Pro efektivní podávání zpráv je zapotřebí přesně stanovit plán komunikace projektu, který by měl obsahovat:

- kdo bude podávat zprávy,
- komu se budou zprávy podávat,
- jaký bude rozsah a obsah podávaných zpráv,
- v jaké podobě a jakou formou budou zprávy předkládány,
- v jakých termínech a periodicitě budou předkládány.

16d - Změny v projektu

Významnou složkou projektového řízení je řízení změn. Jeho součástí je plánování změny s cílem o co nejefektivnější přechod mezi současným a požadovaným budoucím stavem.

Na změny lze pohlížet podobně jako na hledání řešení problémů.

- V prvním kroku musí dojít k **identifikaci změny**, tj. k nějakému podnětu, k předložení požadavku na změnu, k analýze tohoto požadavku a ke **schválení/neschválení změny**.
- Druhý krok se pak zaměřuje na **implementaci** schválené **změny** včetně jejího **monitorování**.
- V posledním kroku musí dojít **ke zpracování závěrečné zprávy o změně a jejímu schválení**.

Mezi nejčastější typy **podnětů** ke změnám patří:

- vnější podněty – ze strany klienta, vlastníka projektu, vyvolané změnou prostředí (např. legislativy) atd.,

- vnitřní podněty – ze strany manažera projektu např. vlivem vzniku odchylek plánovaného a skutečného stavu u cílů, zdrojů, času či nákladů.

Podněty jsou potom transformovány do **změnových požadavků**, přičemž navrhovatel změny by měl změnu popsat, zdůvodnit a co nejvíce objektivně zhodnotit její dopady zejména ve vztahu k cílům, času a nákladům. Je logické, že **změnu by měla schválit osoba (instituce), která schválila vlastní projekt**, přičemž by si měla vyžádat relevantní stanoviska klíčových subjektů. **Manažer projektu pak nese zodpovědnost** za prováděnou změnu.

16e - Řešení problémů v projektech

V projektech nastávají problémy, pokud dojde ke změnám v cílech, čase nebo zdrojích projektu. Aby nedošlo k ohrožení celého projektu, je nutné takové problémy řešit a to postupnými kroky:

- Identifikace problému – upozornění na problém (například při monitoringu rizik) a rozhodnutí o tom, že daný problém je nutné řešit,
- Definice problému – co je problémem – jasně definovaný problém bude snáze vyřešen, jak se problém projevuje,
- Analýza současného stavu – získání potřebných informací o problému a jeho popis,
- Hledání a určení možných příčin – jde o analýzu příčin a následků,
- Definice požadovaného cílového stavu – vymezení požadovaného stavu, kdy je problém odstraněn a možných omezujících podmínek,
- Návrh řešení problému – možné varianty řešení,
- Výběr optimálního řešení – výběr optimálního řešení z možných variant řešení,
- Prověření navrhovaného řešení – posouzení řešení a případné korekce,
- Realizace přijatého řešení – naplánování, kdo, co, jak a kdy realizuje,
- Kontrola a vyhodnocení dosaženého stavu – vyhodnocení, zda bylo dosaženo řešení problému.

16f - Ukončení projektu

Nezbytnou součástí projektu je jeho ukončení. Stejně tak jako plánování projektu, i jeho **ukončení je procesem**. Součástí ukončení by mělo být mj.:

- předání dokumentace dosažených výsledků a protokolární ukončení projektu,
- finanční vypořádání projektu,

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

- závěrečná zpráva,
- seznam nedořešených položek.

Ukončení projektu není vždy z důvodu jeho úspěšného dokončení. Projekt totiž v řadě případů bývá **ukončen i předčasně**, přičemž příčin může být celá řada:

- projekt dlouhodobě nedosahuje stanovených cílů a výstupů,
- změna priorit ve společnosti a pozbytí významnosti projektu,
- přečerpání rozpočtu,
- nedostatek finančních prostředků na jeho pokračování atd.

6 Poprojektová (postrealizační) fáze

Aktivita č. 17 – Vyhodnocení a schválení realizace projektu (partneři, procesy, výsledek)

Poprojektová fáze ke klíčovým zdrojům „učení se“. V poprojektové fázi totiž dochází k vyhodnocení výsledků a dopadů projektu, hodnotí se přínosy projektu a je poskytována zpětná vazba.

Je zapotřebí analyzovat celý průběh projektu a určit dobré i špatné zkušenosti, přičemž cílem není „hledat viníky“, ale poučit se do dalších projektů. Součástí by tudíž mělo být i identifikování zmíněných dobrých zkušeností, které by se měly využívat při realizaci dalších projektů.

Zhodnocení přínosu

Při hodnocení přínosů je nutné si uvědomit, že řada projektů má **dlouhodobý charakter**, a jejich přínosy se mohou dostavit až po uplynutí poměrně dlouhé doby. V těchto případech by také nemělo být na toto zhodnocení zapomenuto a opravdu je třeba realizovat jej až po několika měsících po ukončení projektu.

Porovnání plánovaných a reálných výsledků a dopadů je prováděno analogicky jako zjišťování odchylek ve fázi projektové, přičemž teď je důraz kladen zejména na přínosy (výstupy) projektu a ve druhé rovině na stránku nákladovou a časovou.

Správně definované cíle projektu (z předprojektové fáze) jsou prvním předpokladem pro relevantní zhodnocení přínosu projektu.

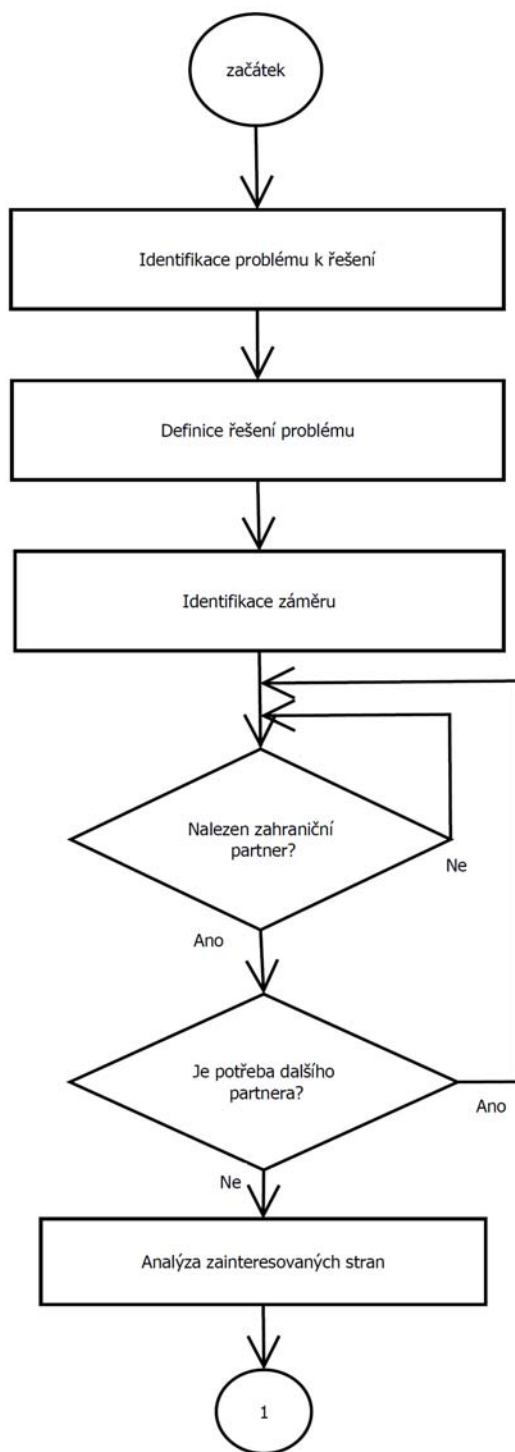
Zpětná vazba

Vyhodnocení realizace projektu, identifikace slabých míst a návrhy na jejich eliminaci v budoucnu a naopak uvedení příkladů dobré praxe. Archivace a institucionální paměť.

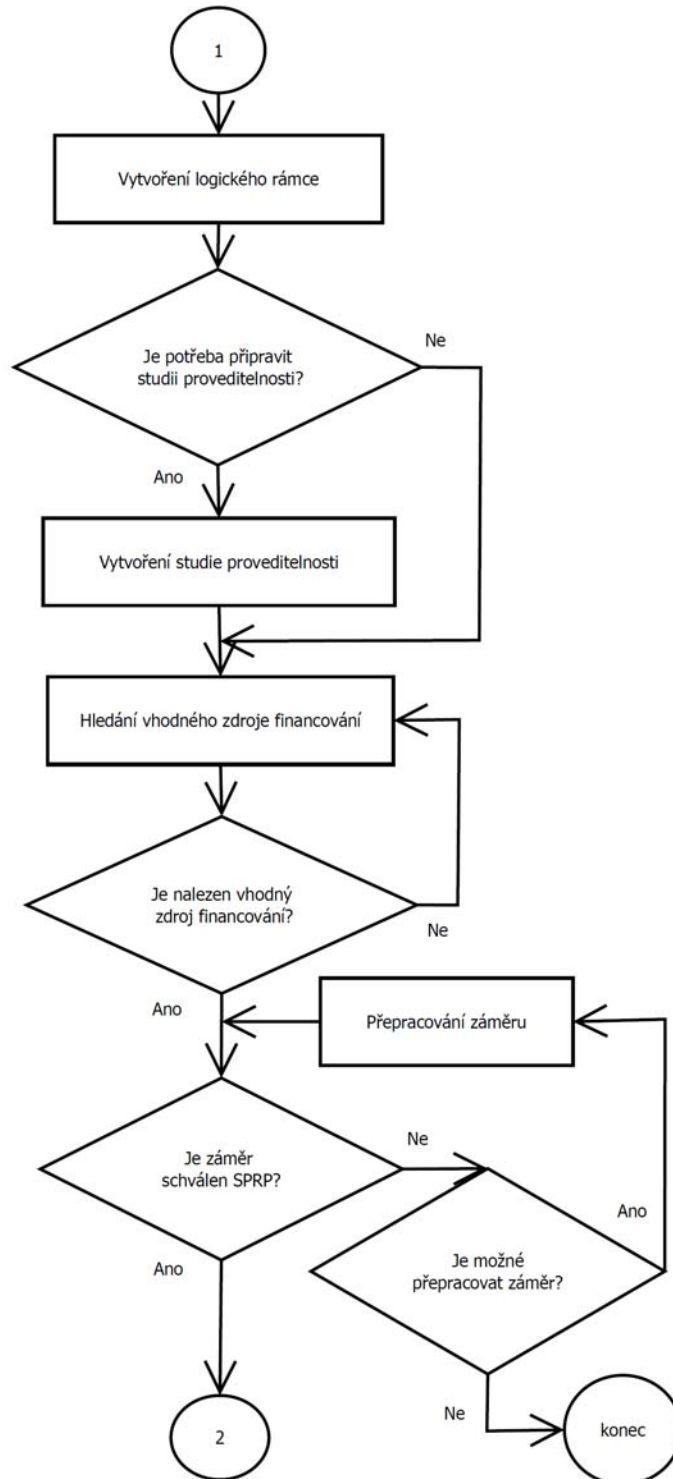
Aktivita č. 18 - Zaznamenání informací o projektu (realizovaném i nerealizovaném) do databáze (institucionální paměť)

Informace o ukončeném projektu jsou evidovány v systému EPV. Tyto informace jsou k dispozici definovaným uživatelům, mezi nimiž je také KH-VVAČ.

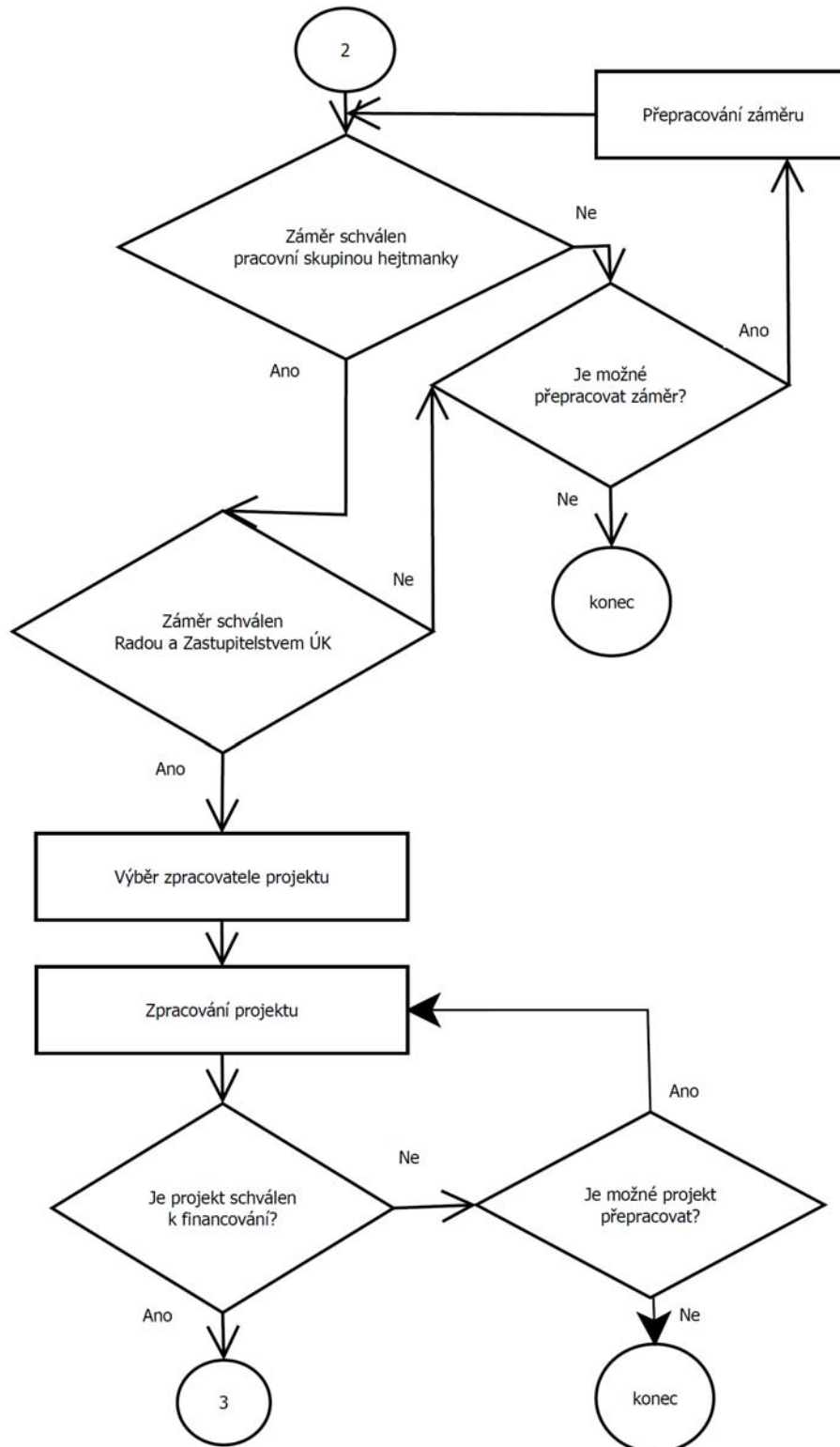
7 Příloha č. 1: Vývojový diagram projektového cyklu



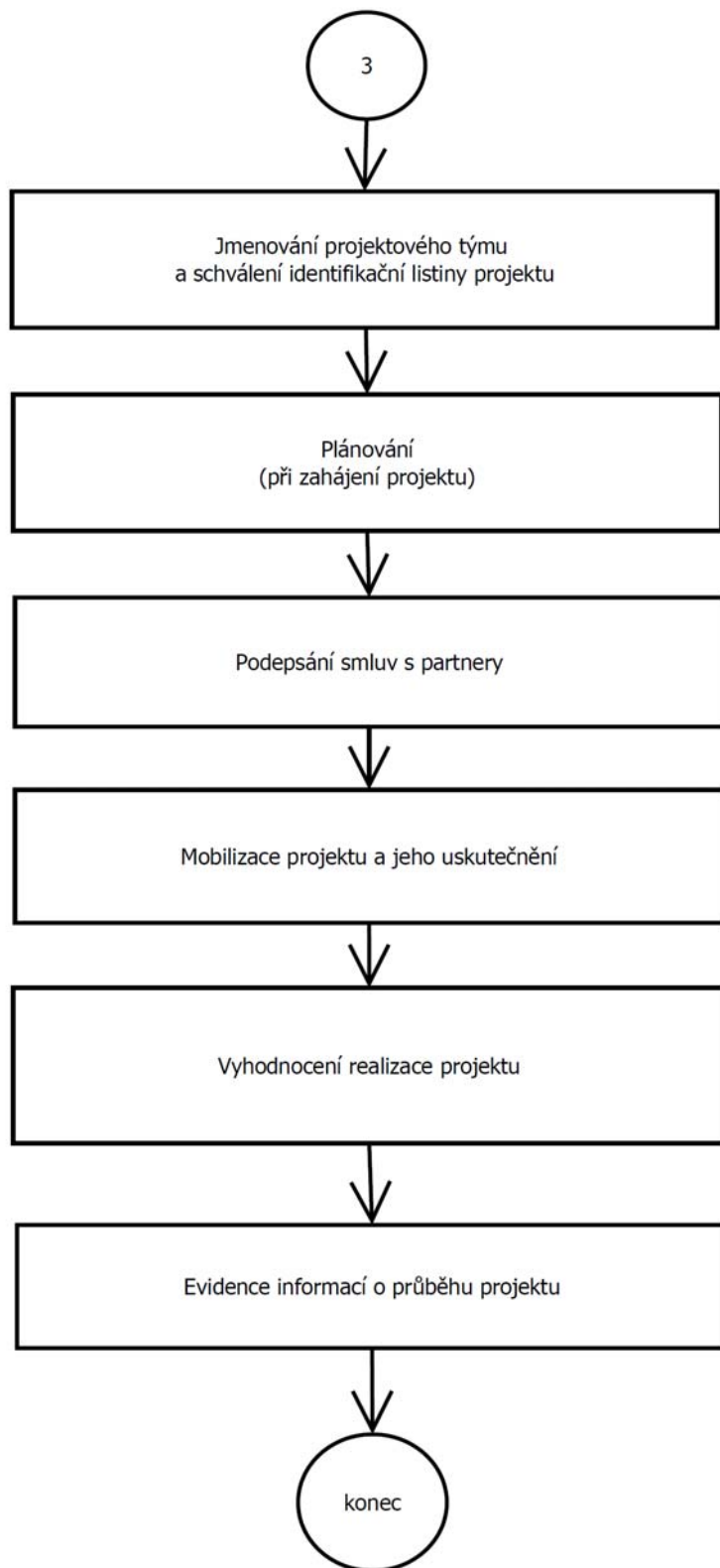
Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje



Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje



Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje





**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

Koncepce vnějších a mezinárodních vztahů Ústeckého kraje

8 Příloha č. 2: Případové studie