

**Mendelova univerzita v Brně**  
**Institut celoživotního vzdělávání**  
**Oddělení expertního inženýrství**

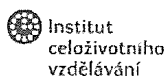
**Komparace a vyhodnocení metodických směrnic pro řízení  
projektů u vybraných městských úřadů**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:  
Doc. Ing. Pavel Máchal, Csc., prof. h.c.

Vypracovala:  
Bc. Milena Hošťálková

Brno 2015



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce: Bc. Milena Hošťálková  
Studijní program: Technické znactví a expertní inženýrství  
Obor: Technické znactví a expertní inženýrství

Název tématu: **Komparace a vyhodnocení metodických směrnic pro řízení projektů u vybraných Městských úřadů**

Rozsah práce: 60 stran + přílohy

Zásady pro vypracování:


1. Formulujte cíl a metody DP
2. Proved'te literární rešerši řešené problematiky
3. Porovnejte a vyhodno'te metodické směrnice pro řízení u vybraných Městských úřadů
4. Vyvoďte závěry z provedené komparace
5. Vytvořte doporučení pro praxi

Seznam odborné literatury:

1. DOLEŽAL, J. -- MÁCHAL, P. -- LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
2. TURNER, J R. -- SIMISTER, S J. *Gower handbook of project management*. 3. vyd. Aldershot, England: Gower, 2000. 847 s. ISBN 0-566-08138-5.
3. KERZNER, H. *Project Management*. New Jersey: John Wiley, 2006. 1014 s. ISBN 978-0-471-74187-9.
4. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management - Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: GRADA, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Datum zadání diplomové práce: **březen 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **květen 2015**

  
Bc. Milena Hošťálková  
Autorka práce



  
doc. Ing. Pavel Máchal, CSc.  
Vedoucí práce

  
doc. Ing. Pavel Máchal, CSc.  
Garant studijního programu

  
doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.  
Ředitelka vysokoškolského ústavu

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci **Komparace a vyhodnocení metodických směrnic pro řízení projektů u vybraných městských úřadů** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem), si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Pavlu Máchalovi, Csc., prof. h. c. za metodické a odborné vedení této diplomové práce, za jeho čas a věcné připomínky.

**Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na komparaci a vyhodnocení metodických směrnic pro řízení projektů u vybraných městských úřadů.

Výstupem práce je zhodnocení deseti vybraných směrnic podle zadaných kritérií a následné předání těchto zjištění posuzovaným městským úřadům.

**Klíčová slova:**

Projektové řízení, projekt, projektový tým, směrnice o projektovém řízení.

**Abstract**

This thesis is focused on comparing and assessing different methodical directives for project management at selected municipal authorities.

The outcome of this work is the evaluation of ten selected directives according to assigned guidelines and subsequent presentation of these results to the assessed municipal authorities.

**Key words**

Project leadership, project, project team, directives for project management.

## OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>	<b>9</b>
<b>3 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>4 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
4.1 Projektový management .....	12
4.2 Organizační struktura projektu .....	14
4.2.1 Manažer projektu .....	14
4.2.2 Asistent manažera projektu.....	14
4.3 Projektová kancelář .....	15
4.4 Projektový tým .....	15
4.5 Matice zodpovědnosti.....	16
4.6 Projekt, program, portfolio .....	17
4.7 Zainteresované strany .....	18
4.8 Lidské faktory projektu .....	19
4.9 Metoda pro úspěšné zvládnutí týmové práce.....	20
4.10 Trojimperativ projektového řízení.....	21
4.11 Řízení rizik v projektu .....	22
4.11.1 Metody pro analýzu rizik RIPRAN .....	22
4.11.2 Skórovací metoda s mapou rizik.....	23
4.11.3 SWOT analýza .....	23
4.12 Komunikace.....	24
4.13 Kontrola průběhu realizace projektu .....	24
4.13.1 Metoda procentuálního plnění .....	24
4.13.2 Metoda SSD.....	24
4.13.3 EVM (metoda řízení dosažené hodnoty projektu) .....	25
4.13.4 Milníková metoda .....	25
<b>5 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
5.1 Představení Městského úřadu Hranice.....	26
5.2 Popis směrnic pro řízení projektů.....	32
5.2.1 Městský úřad Hranice .....	32
5.2.2 Městský úřad Broumov.....	33
5.2.3 Městský úřad Bystřice pod Hostýnem .....	34
5.2.4 Městský úřad Frenštát pod Radhoštěm .....	35
5.2.5 Městský úřad Hustopeče .....	35
5.2.6 Magistrát města Prostějov.....	36
5.2.7 Magistrát města Přerov .....	38
5.2.8 Městský úřad Šternberk .....	39
5.2.9 Městský úřad Tábor .....	39
5.2.10 Městský úřad Vsetín .....	40
<b>6 KOMPARACE VYBRANÝCH SMĚRNIC .....</b>	<b>42</b>
<b>7 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO DOPLNĚNÍ POROVNÁVANÉ SMĚRNICE MĚSTSKÉHO ÚŘADU HRANICE.....</b>	<b>45</b>
7.1 Databáze projektů.....	45

7.2	Vyhodnocení rizik projektu .....	45
7.3	Kontrola průběhu realizace projektu .....	47
7.4	Publicita projektu.....	49
7.5	Projektový tým .....	49
7.6	Projektové role.....	49
7.7	Standard projektu.....	54
7.8	Změny v dotační akci .....	58
7.9	Externí projekt .....	58
7.10	Odměna projektového týmu .....	60
7.11	Zásobník akcí.....	61
<b>8</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
<b>11</b>	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>

# 1 ÚVOD

Směrnice o projektovém řízení je ověřený a popsáný postup, který komplexně řeší realizaci a řízení vymezené sady činností. Účelem projektového řízení je tedy zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek a užitek. Aby směrnice o projektovém řízení plnily svou funkci, musí být vypracovány jako přehledný a srozumitelný dokument technické povahy. Při nahlédnutí do něj musí projektový manažer (či jiný projektový pracovník) rychle zjistit, jak v dané fázi postupovat a proč a také musí být rychle odkázán na jiný dokument, který tuto situaci řeší. Směrnice řízení projektů musí být dokument, který je na základě nových poznatků pravidelně aktualizován. Pokud je směrnice o projektovém řízení vypracována takto, potom projektová kancelář účinně naplňuje roli vlastníka projektového know-how a dlouhodobě rozvíjí úroveň řízení projektů v organizaci.

Obecně nejznámější a nejrozšířenější jsou standardy pro řízení projektů IPMA (vytvořený a spravovaný profesní organizací International Project management Association) a PMBOK (Project Management Body of Knowledge), kterou vydává institut PMI (Project Management Institute) a dále metodika PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment), kterou vydává OGC (Office of Governemt Commerce). Tyto standardy a tato metodika obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:

- na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá
- na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, atd.)
- na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou). ([www.managementmania.com](http://www.managementmania.com))



## 2 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Směrnice pro řízení projektů si vytváří jednotlivé městské úřady samostatně a to tak, aby vyhovovaly jejich potřebám, tj. dle významu projektů a velikosti projektových týmů.

Stěžejními podklady pro zpracování této diplomové práce jsou dokumenty stanovující postupy pro řízení projektů u vybraných městských úřadů. Vzhledem k tomu, že název je u každého z těchto dokumentů jiný (instrukce, administrace, metodika, pravidla), bude pro účely této práce název sjednocen na výraz „směrnice“.

Cílem práce je zhodnocení deseti vybraných směrnic projektového řízení podle zadaných kritérií, jejich komparace a následné doporučení pro zapracování do porovnávané směrnice Městského úřadu Hranice.

Výsledky této práce budou předány na vědomí všem posuzovaným městským úřadům a dále vedoucímu finančnímu odboru Městského úřadu Hranice (vzhledem k tomu, že tato činnost spadá do jeho kompetence) k vyjádření, zda některé z doporučení bude implementováno do směrnice a ke sdělení o využití těchto doporučení v praxi. Případná implementace doporučení bude mít za následek zkvalitnění práce členů projektového týmu na Městském úřadě Hranice.

Komparace je provedena dle metodiky autorky diplomové práce, která je popsána v kapitole 3.

Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první části se seznámíme se základními pojmy souvisejícími s projektovým řízením a s těmi částmi projektového řízení, na které se následná komparace zaměřuje. V praktické části je proveden rozbor sledovaných směrnic, následuje jejich komparace a návrh na zařazení scházejících částí do směrnice Města Hranice.

Téma bylo zvoleno z důvodu osvojení si problematiky projektového řízení, která mě velmi zajímá. S prací projektových manažerů se setkávám ve svém zaměstnání na Městském úřadě v Hranicích, kde v rámci zavedeného systému managementu kvality je směrnice QS 75-02 Administrace projektů a dotací čerpaných městem Hranice všem zaměstnancům k dispozici. Po jejím prostudování mě napadlo zjistit, zda i jiné městské úřady mají zpracované směrnice k projektovému řízení, jaké jsou v nich rozdíly a zda lze směrnici Města Hranic nějakým vhodným doporučením vylepšit.

V diplomové práci bude čerpáno ze směrnic pro řízení projektů u deseti vybraných městských úřadů, z dostupné literatury a z internetových zdrojů.

### 3 METODIKA PRÁCE

a) V rámci této práce bude u vybraných směrnic pro řízení projektů posuzováno, zda obsahují a řeší:

- kdo je zodpovědný za vyhledávání zveřejňovaných nabídek dotací – aby mohl být jakýkoliv projekt zahájen, musí být předem jasné, z čeho bude financován. V případě, že je jeho realizace závislá na finančních prostředcích získaných dotací, je nutné, aby byla určena osoba, která bude zodpovědná za vyhledání zveřejňovaných nabídek těchto dotací
- odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu – aby byl řádně zajištěn průběh projektu, musí všichni členové týmu přesně vědět, jaké jsou jeho odpovědnosti a pravomoci
- zajištění komunikace mezi členy týmu – pokud je mezi členy týmu zajištěna komunikace, pak celý projekt dosáhne lépe a rychleji stanovených cílů
- postup v případě změny v dotační akci – v průběhu akce nastávají změny, které je nutno mnohdy ihned řešit. Pokud nejsou nastavena pravidla pro jejich řešení, může nastat situace, kdy díky těmto změnám bude celý projekt opožděn
- kontrola průběhu realizace projektu – v projektu se musí neustále sledovat a vyhodnocovat jeho průběh, aby byly včas identifikovány potenciální problémy a přijata nápravná opatření
- řízení rizik projektu – z hlediska problematiky přípravy a realizace projektů chápeme riziko jako určitou pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností, vyjádřenou konkrétní souvztažností v daném projektu. Riziko nepředstavuje pouze kategorii s negativním chápáním, že záměr/projekt nedopadne dobře, ale s rizikem jsou spojeny také příležitosti. Za cenu podstoupení vyššího rizika bude organizace odměněna vyšším výnosem nebo kvalitnějšími výstupy. Proto je nutno s riziky pracovat.

b) Z posuzovaných směrnic budou dále vybrány ty vhodné části, které směrnice Města Hranice (dále jen „porovnávaná směrnice“) neobsahuje a bude navrženo doplnění této porovnávané směrnice.

Bylo osloveno celkem 13 městských úřadů, 4 magistráty města, 1 krajský úřad a 1 statutární město.

- Městské úřady, které směrnice pro řízení projektů nemají vytvořeny: Lipník nad Bečvou, Rožnov pod Radhoštěm, Holešov, Statutární město Ostrava, Magistrát města Zlín a Olomouc (celkem 3 městské úřady, 2 magistráty města a 1 statutární město)
- Městské úřady, které tyto směrnice vytvořeny mají: Hranice, Broumov, Tábor, Frenštát pod Radhoštěm, Valašské Meziříčí, Šternberk, Vsetín, Černošice, Bystřice pod Hostýnem, Hustopeče, Krajský úřad Olomouckého kraje, Magistrát města Prostějov, Magistrát města Přerov (celkem 10 městských úřadů, 1 krajský úřad a 2 magistráty města)

Směrnice pro řízení projektů Města Valašské Meziříčí je téměř shodná s porovnávanou směrnicí, a proto byla z komparace vyřazena. Dále byla vyřazena směrnice Města Černošice, která je shodná se směrnicí Magistrátu města Přerov a směrnice Olomouckého kraje, která byla vyhodnocena pro svůj obsah jako velice stručná a pro účely srovnání nedostačující a nepoužitelná.

## 4 TEORETICKÁ ČÁST

Projektové řízení je mladý obor, který systematicky zkoumá úspěšné i neúspěšné projekty. Výsledkem jsou doporučení a z těchto doporučení vzešly ucelené metodologie pro zdárné vedení projektů od začátku do konce.

V poslední době se stal projekt běžnou součástí našeho života – již děti školou povinné dostávají úkoly, které přesahují klasickou hodinu školní výuky. Formou projektů se také provádějí výzkumy, vyvíjí se nové předměty běžného použití, provádí se rozsáhlé stavby, poskytují služby, vytváří se a uvádí v život návrhy na organizační nebo procesní změny malých i rozsáhlých podniků. Projektem může být rovněž při aplikaci metod a pravidel i přestavba soukromého domu, stejně jako i příprava svátečního oběda. (Svozilová, 2011)

Projektové řízení nelze použít, pokud se jedná o periodicky opakované činnosti jako např. operativní plánování výroby, periodické prohlídky strojů nebo každodenní kontrolní činnosti apod. Pro tyto případy je lépe použít jiné formy řízení jako např. řízení podle odchylek, programové řízení. Projektové řízení se rovněž nehodí na jednoduché, bezrizikové akce, na které stačí rutina nebo tzv. selský rozum. Také ho není vhodné používat v mimořádných situacích, jako jsou např. technické katastrofy, živelné pohromy, firemní a jiné krize. Pro takovéto případy jsou k dispozici jiné specializované postupy, např. krizový management. Pro aplikace projektového řízení nejsou rovněž hodné příliš dlouhodobé akce, které přesahují období dvou let. Lze ho těžko prosadit v podmínkách, kde vládne bezradnost, chaos, emoce a převládá nevzdělanost. (Zásady moderního projektového řízení)

### 4.1 Projektový management

Spočívá v plánování, organizování, řízení a v kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických záměrů a cílů.

Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v liniově řízené společnosti zejména svou dočasností a také v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. V případě, že je dosaženo cílů u projektu, projekt končí, pokud je ale dosaženo cílů u operativního řízení, jsou dále nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje. „Úspěšný projektový management může být definován jako dosažení plánovaného cíle projektu a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů

nebo jiných čerpaných zdrojů (např. u interních projektů to může být časový limit přidělených pracovníků), s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie a s akceptací zákazníka projektu.“ (Svozilová, 2011, s. 20)

Výhody projektového řízení:

- každá aktivita projektu má přiřazenu svou odpovědnost, která se v případě personálních změn v realizačním týmu nemění,
- přiřazení odpovědnosti za řízení zmenšuje potřebu dohledu ze strany zadavatele projektu,
- na základě specifikace těchto požadavků je možno přesně definovat cíl(e) projektu
- přesně vymezené časové a finanční podmínky realizace projektu (určení rozpočtového omezení),
- zdroje pro realizaci jsou po ukončení projektu spotřebovány nebo uvolněny na jiné projekty (vyšší efektivita vynaložených prostředků),
- zapojení všech členů projektového týmu do plánovacích procesů posiluje spoluúčast při řízení kvality,
- systémový přístup k řízení projektu přináší řadu informací a zkušeností, které mohou být využity pro další realizované projekty.

Nevýhody projektového řízení:

- specifické požadavky ze strany zákazníků vyjádřené až v průběhu realizace,
- působení endogenních vlivů (vlivů těžko ovlivnitelných),
- změny v technologii,
- organizační změny ve společnosti, které mohou nastat v průběhu realizace projektu,
- změny v legislativě (vyskytuje se zvláště projektů realizovaných pro státní správu),
- časové zpoždění (prodleva mezi plánováním, oceňováním a vlastní realizací projektu). (Maaytová, 2011)

Přínos projektového řízení

- snížení rizika neúspěchu (analýza rizik atd.);
- snížení nákladů (nákladová analýza, analýza zdrojů);

- zkrácení termínů (využití metod pro výpočet kritické cesty, kritického řetězce);
- optimalizace vynaložené námahy (čas a zdroje);
- další příležitosti (úspěšný projekt nám může otevřít cestu k dalším potenciálním zákazníkům - zkušenosti pomohou při vytváření nabídek oproti konkurenci);
- lepší dorozumění se zahraničními firmami (unifikace postupů v rámci projektového řízení). (Pokorná, 2008))

Základní subjekty projektového managementu:

- manažer projektu
- asistent manažera projektu (v případě, že to projekt vyžaduje)
- projektová kancelář (v případě, že to projekt vyžaduje)
- projektový tým

V případě, že je plánovaný projekt součástí programu, potom jsou dalšími subjekty:

- manažer programu
- ředitel programu

## **4.2 Organizační struktura projektu**

### **4.2.1 Manažer projektu**

Projektový manažer, někdy též manažer projektu je osoba určená organizací a odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Projektový manažer je odpovědný za projekt ve všech jeho fázích - definuje projektový tým, zpracuje plán projektu, poté projekt řídí, monitoruje a v závěru vyhodnotí dosažené cíle a celkový výsledek projektu. Projektový manažer musí být schopen systémového myšlení, což je způsob náhledu, který dává přednost celkovému pohledu na důležité části projektu s respektováním všech významných souvislostí (opakem je nesystémové myšlení, kdy osoba uvažuje v projektu jen v krátkodobém časovém horizontu a pouze z jednoho úzkého pohledu zájmu). (Svozilová, 2011)

### **4.2.2 Asistent manažera projektu**

Vykonává pod přímým vedením manažera projektu jeho dílčí úkoly. Za správnost a kvalitu výkonu se zodpovídá manažerovi projektu.

Asistuje zejména v:

- Plánování dílčích aktivit s ohledem na harmonogram a obsazení projektu
- Koordinaci úkolů mezi jednotlivými členy projektového týmu
- Analyzování stavu dílčích aktivit a dále podávání hlášení manažeru projektu (Svozilová, 2011)

### 4.3 Projektová kancelář

V případě, že projekty přestávají být v rámci organizace ojedinělými, zavádí se obvykle do trvalé organizační struktury oddělení, které nazýváme projektová kancelář.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

### 4.4 Projektový tým

Projektový tým je skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu. Podléhají řízení projektového manažera (v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity, v rámci přidělených oprávnění nebo odpovědností).

Patří mezi ně řešitelé, vedení projektu včetně manažera projektu, dále členové řídicího výboru a osoby aktivně podporující realizaci projektu. Projektový tým je obvykle jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý ze členů projektového týmu má v projektu určitou roli a jeho pracovní místo je dle toho specifikováno. Každý člen má rovněž vymezenou pravomoc a zodpovědnost. (www.managementmania.com)

Tabulka č. 1. *Příklad návrhu zodpovědnosti a pravomocí (zdroj: autorka diplomové práce)*

Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakt
Bc. Milena Hošťálková	Garant za výstup 1 (hardware)	Veškeré HW prostředky pro projekt jsou včas a v dostatečné kvantitě, kvalitě a spolehlivosti při dodržení stanoveného rozpočtu	Výběr technologie Výběr dodavatelů Výběr konkrétních modelů	e-mail telefonní číslo

## 4.5 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti popisuje vztahy jednotlivých členů týmu, interních a externích pracovníků (kdo bude úkoly řešit, jaké bude mít pravomoci, kdo bude s kým komunikovat a spolupracovat).

Matice odpovědnosti RACI je jednou z metod používaných pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob nebo pracovních míst v nějakém úkolu (projektu) v organizaci. RACI je zkratka složená z počátečních písmen slov:

R - Responsible - kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A - Accountable - kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno

C - Consulted - kdo může poskytnout důležitou radu či konzultaci k úkolu

I - Informed - kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

Matice RACI slouží pro rozdělení a přiřazení odpovědností členům týmu v projektech, procesech nebo jejich částech. V matici se používají písmenka R A C I. Platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A - Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba, zapojených lidí (R - Responsibility) by mělo být přiměřeně k danému úkolu. Tato metoda je jednoduchou formou modelu kompetencí. (www.managementmania.com)

Tabulka č. 2. *Příklad matice zodpovědnosti (zdroj: autorka diplomové práce)*

Členové týmu	Funkce v týmu
Ing. Zuzana Popová	Projektový manažer
Bc. Martina Škapová	Odborný manažer přípravy projektu
Bc. Martina Škapová	Odborný manažer přípravy žádosti
	Odborný manažer pro výběrové řízení
Robert Sutorý	Odborný manažer pro realizaci
Bc. Martina Škapová	Odborný manažer udržitelnosti projektu

Úkoly	Pracovník		
	Ing. Popová	Bc.Škapová	Sutorý
Zpracování rozpočtu	Z	-	-
Odborné informace do žádosti o dotaci	-	Z	S



Sepsání a odeslání žádosti o dotaci	Z	S	S
Komunikace s poskytovatelem dotace	Z	-	-
Zajištění publicity projektu	Z	-	-
Uzavření Rozhodnutí o poskytnutí dotace	Z	-	-
Realizace akce v souladu se Rozhodnutím	-	Z	-
Hlášení změn v projektu PM před jejich realizací, uzavírání dodatků k Rozhodnutí o poskytnutí dotace	Z	S	S
Průběžné a závěrečné monitorovací zprávy	Z	S	S
Každoroční zajištění financování udržitelnosti v rozpočtu města	-	Z	-
Archivace projektu	Z	-	-

Druh zodpovědnosti: Z-zodpovídá, S-spolupracuje

## 4.6 Projekt, program, portfolio

### Projekt

Projekt je nejdůležitější prvek projektového řízení. Je to řízený proces, který má svůj začátek, konec a přesná pravidla řízení a regulace. Je to sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí na závěr setkat s tím, co jsme očekávali, stejně jako původní předpoklad objemů vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.

Projekt je vymezen:

- jasně stanovenými konkrétními cíli,
- definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů,
- stanovenými termíny zahájení a ukončení,
- omezenými zdroji a náklady,
- specifikací přínosů jeho realizace – konkurenční výhoda, zvýšení zisku, zavedení moderní technologie, ekologické aspekty apod. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Příklady projektů:

- vývoj nového produktu nebo služby
- zavedení změny v organizační struktuře, stylu organizace
- návrh nového vozidla
- vývoj nebo nákup nového informačního systému

- výstavba nové budovy nebo výrobních kapacit

## Program

Program je soubor věcně souvisejících, společně řízených projektů a také organizačních změn, provedených za účelem dosažení cíle programu.

## Portfolio

Portfolio je soubor projektů a programů, které nemusí být spojeny a které byly sloučeny z důvodů koordinace, řízení a optimalizace portfolia jako celku. Řídí ho zpravidla manager portfolia, který o všech důležitých záležitostech informuje management organizace a také uvádí možnosti řešení těchto záležitostí. Management potom může rozhodnout o nápravě na základě konkrétních informací.

Tabulka č. 3. *Hlavní rozdíly mezi řízením projektu, programu a portfolia (zdroj: Společnost pro projektové řízení o. s. Certifikační orgán)*

	Projekt	Program	Portfolio
Cíl	dosažení cílů projektu	dosažení strategické změny, strategického cíle, cíle programu	koordinace, optimalizace a sjednocení s celkovou strategií
Vize a strategie	jsou ve vztahu pomocí obchodního případu	jsou realizovány programem	jsou v rámci portfolia sjednoceny a sledovány
Obchodní přínosy	nejsou součástí projektu	nejsou součástí programu	nejsou součástí portfolia
Čas a náklady	jsou definovány v obchodním případě a lze je pomocí projektu spravovat	jsou v základních rysech definovány strategií a jsou v rámci programu rozčleněny do jednotlivých projektů	jsou založeny na prioritách a strategických cílech portfolia

## 4.7 Zainteresované strany

„je to osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často taky

může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky“. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012 s. 48)

Podle jejich role v projektu je dělíme na :

- Zadavatele – vlastníka projektu (má zájem samotný projekt zrealizovat a tím docílit požadované změny, užitku, přínosu)
- Zákazníka – uživatele projektu (hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy projektu v jeho provozní fázi)
- Sponzora projektu (osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních otázkách projektu)
- Realizátora neboli dodavatele projektu (zastává zájmy zhotovitelů a to i členů projektového týmu)
- Investora projektu (ten reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů)
- Dotčené strany (ty prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem dotýká)

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

## 4.8 Lidské faktory projektu

Jednotlivec - charakteristika osoby, to jak vnímá a komunikuje s okolím a to jak ho vidí ostatní

Tým - dynamika týmu na základě jedinečného spojení, schopností, zkušeností a motivací a způsob, jakým komunikovat s každým prvkem při řízení projektů

Organizace - organizace a způsob, jak směřuje k hodnotám a zahrnuje každý prvek (zejména výkonný orgán a organizační funkce)

Zúčastněná strana - zachycení osob a skupin mimo organizaci (partneři, dodavatelé, zákazníci a společnost obecně)

Prvky projektového řízení – jsou to prvky, které definují oblast projektového řízení. Pro přehlednost se odkazují na základní členění v projektech, ale i tyto se ve většině případů vztahují na program a portfolio managementu.

Prvky projektového řízení jsou:

Role (**kdo**) - role, které se podílí na průběhu projektu

Procesy (**jak**) - procesy, systémy, metody a postupy, které jsou součástí projektu, programu a portfolia

Změna (**co**) - jedinečný způsob, jak definovat změnu prostřednictvím projektu nebo programu

Tabulka č. 4. *Model lidí v projektu. (zdroj: TURNER, J R.; SIMISTER, S J.; 2000 )  
(překlad: autorka diplomové práce)*

Lidské faktory v projektu	Role - kdo	Procesy - jak	Změna - co
Jednotlivec	jak jsem aktivní a jestli umím podpořit jiné	zapojení se pozitivně do procesu a způsobu práce, zlepšování se	jsem motivován, věřím v úspěch a předávám motivaci na ostatní
Tým	tým má jasný cíl, který dobře spolupracuje, podporuje jednotlivce a jedná s externím týmem	tým přijal a efektivně používá pracovní postupy a procesy, které podporují interakci v rámci skupiny	tým přijal změnu a plně podporuje vše s ní spojené
Organizace	organizace si váží jednotlivců a podporuje role, které jsou se změnami spojené	organizace podporuje procesy a ukazuje, že jsou rozhodující pro úspěch	organizace aktivně podporuje změnu a realizuje ji
Zúčastněná strana	zúčastněné strany vnímají hodnotu role v projektu a postavení v něm	zúčastnění strany akceptují používané procesy, které přinesou změnu	zúčastněné strany podporují jakékoliv změny ve prospěch dosažení cíle

#### 4.9 Metoda pro úspěšné zvládnutí týmové práce

Pro zvládnutí týmové práce se používají různé formy porad (walkthroughs). Tato metoda spočívá ve strukturované analýze problému a hledání řešení metody skupinového řešení problému (brainstorming, brainwriting, myšlenková mapa).

Walkthroughs - metoda strukturovaných porad, která je zaměřená na efektivní řešení problému. Spočívá ve strukturované analýze problému a hledání řešení. Při této metodě je nutno dodržet tyto pravidla:

- Omezit počet účastníků porady (doporučený počet je šest)
- Brainstorming je skupinové tvůrčí myšlení, jehož cílem je vygenerovat co nejvíce nápadů na dané téma.

Platí zde následující pravidla a zásady:

- účastníci mohou říct cokoliv, co je právě napadne
- nápady nehodnotíme a nekritizujeme
- okamžitě zapíšeme každý nápad bez výjimky
- čím více nápadů, tím lépe
- účast na brainstormingu je dobrovolná (každý nemusí mít nějaký nápad...)
- pokračujeme v brainstormingu tak dlouho, dokud se objevují nové nápady

Brainwriting – při použití této metody se nápady neříkají nahlas. Samotné sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zapisuje. Nejčastěji se používají varianty metody zvané 6-3-5, kdy 6 účastníků napíše během 5 minut na svůj papír alespoň 3 nápady. Během 30 minut čistého času takto lze získat více než 100 různých nápadů, s nimiž se může později pracovat. ([www.ctenarska-gramotnost.cz](http://www.ctenarska-gramotnost.cz))

Myšlenková mapa – grafické uspořádání myšlenek doplněné obrázky s vyznačením souvislostí.

#### **4.10 Trojimperativ projektového řízení**

Jedná se o provázanost tří veličin projektu, kterými jsou výsledky (co), čas (kdy) a zdroje (za kolik). Pokud se tedy změní jedna veličina a druhá má zůstat stejná, musí se odpovídajícím způsobem změnit veličina třetí.

Řídit se při realizování projektu trojimperativem je sice vždy dobrý nápad, ale zákazník i přes splnění definovaných požadavků, v daném čase a za danou cenu, nemusí být vždy s tímto výsledkem spokojen. Proto je vhodné mimo tyto veličiny sledovat také spokojenost zákazníka. Spokojenost zákazníka je důležitým faktorem, který určuje úspěšnost projektu. Některé společnosti berou tuto skutečnost jako faktor hlavní. (KERZNER, 2011)

## **4.11 Řízení rizik v projektu**

Řízení rizik je proces, který je sledován v průběhu všech fází životního cyklu projektu (od počátečního nápadu až po jeho ukončení). Zaměřuje se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod. Řízení rizik je neustálá, opakující se sada navzájem provázaných činností. Cílem je řídit potenciální rizika, aby byla omezena pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížení jejich dopadu. Účelem řízení rizik je tedy předejít problémům či negativním jevům, abychom se vyhnuli krizovému řízení a zamezili vzniku problémů. Řízení rizik se skládá se ze čtyř navzájem se provázaných fází: identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění) a monitoringu rizik.

Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí ní se zjišťuje míra nebezpečí (hrozba), kterým je organizace vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, dále jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba nastane a jaký dopad to na organizaci může mít. Metody vhodné pro analýzu rizik: metoda pro analýzu rizik RIPRAN, skórovací metoda s mapou rizik, SWOT analýza.

### **4.11.1 Metody pro analýzu rizik RIPRAN**

Metoda RIPRAN (autor metody B. Lacko), se zabývá identifikací, analýzou (kvalitativní i kvantitativní) a také vyhodnocením rizik. Pokud se jedná o zkušenější projektový tým, který má dostatek podkladů o projektu a také statistických podkladů z minulých projektů pro kvantifikaci rizik, může tuto metodu použít.

Skládá se ze čtyř základních kroků:

- Identifikace nebezpečí projektu (projektový tým provede identifikaci nebezpečí sestavením seznamu – nejlépe ve formě tabulky)
- Kvantifikace rizik projektu (tabulka sestavená v prvním kroku je rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a o výslednou hodnotu rizika udávanou v Kč nebo eurech)
- Reakce na rizika projektu (sestavení opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň)
- Celkové posouzení rizik projektu

#### **4.11.2 Skórovací metoda s mapou rizik**

Tato metoda obsahuje tři fáze: identifikaci rizika, ohodnocení rizika, návrhy na opatření ke snížení rizika. Základem při této metodě je seznam nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik. Těm jsou: technické oblasti projektu, finanční oblasti projektu, personální oblasti projektu a obchodní oblasti projektu. Identifikace se provádí prostřednictvím rizikových faktorů. Pro každý faktor se ohodnotí možnost výskytu tohoto faktoru a dále dopad a to pomocí desetibodové stupnice. V této metodě se využívá expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Každý člen stanoví svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních a výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr všech odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je dáno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení je od 1 do 100. Na závěr se sestaví mapa rizik, kterou je dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu.

#### **4.11.3 SWOT analýza**

Strategický nástroj pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších vlivů, k přeměně slabých stránek na silné a eliminaci rizik

Mezi silné a slabé stránky patří vnitřní faktory prostředí projektu např. lidé, zařízení, vybavení, image, pověst, finanční zdroje, technologie atd.). Mezi příležitosti a hrozby patří faktory vnější např. politické, sociální i ekonomické změny, konkurence, velikost trhu, ziskovost trhu atd.. SWOT analýza se používá především v předprojektové fázi a vychází se z ní při stanovení směřování budoucích postupů. Díky této analýze lze objevit příležitosti projektu, predikci jeho zásadních rizik, můžeme eliminovat slabosti nebo využít silných stránek projektu.

Výhodou této analýzy oproti jiným analytickým metodám je vyvážený pohled na minulost, současnost a budoucnost zkoumaného objektu a také finanční nenáročnost analýzy.

Nevýhodou je nutnost objektivity, která často schází a pojmenování vlastních nedostatků a slabin. Dalším problémem může být neschopnost pojmenovat podstatné náležitosti a eliminovat věci druhořadé (metodické a systémové zásady).

## **4.12 Komunikace**

Jednou z důležitých částí v projektovém řízení je efektivní komunikace. I na ní záleží úspěch projektu. Chyby v komunikaci mohou mít fatální důsledky a v konečném efektu mohou i znehodnotit výsledky celé práce. Komunikace může mít mnoho forem: ústní, písemná, textová, grafická, atd. Můžeme používat formu písemnou, elektronické prostředky, média, atd. Komunikace se může odehrávat také pomocí porad, schůzí, workshopů. Klíčovým nástrojem, jenž projektovému týmu usnadňuje komunikaci se zainteresovanými stranami a činí komunikaci přehlednou a efektivní je projektový plán. Jeho smyslem je stanovit co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný) bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu (s kým).

## **4.13 Kontrola průběhu realizace projektu**

Průběžně prováděné kontroly projektu hodnotí pravděpodobnost úspěchu a posuzují, zda jsou dodržovány stanovené hodnoty a plněny určené cíle.

Tato kontrola probíhá formou vyhodnocení stavu projektu, a to dle dohodnuté metody. Mezi tyto nejčastěji používané metody patří: metoda procentuálního plnění, metoda SSD (structure - status - deviation = struktura, stavy, odchylky), metoda řízení dosažené hodnoty EVM (Earned Value Management), milníková metoda MTA (Milestones Trend Analysis) nebo další různé specializované foremní rozpočtové metody navržené k vyhodnocení stavu projektu. Po vyhodnocení zjištěné odchylky se hledají možnosti, jak se mohou odstranit.

### **4.13.1 Metoda procentuálního plnění**

Identifikuje u projektů procentní plnění dané práce ze zadaného úkolu. Tato metoda je jednoduchá, ale má malou vypovídací schopnost. Využívá se pouze projektů, které mají méně než 50 činností a kde se sleduje pouze jedna z položek.

### **4.13.2 Metoda SSD**

Využívá se, pokud je v projektu 100 kratších činností. Zjišťuje se, zda daná činnost ještě nezačala, probíhá nebo už skončila. V den kontroly se porovnává stav s plánovaným průběhem těchto činností. Mohou nastat tyto hodnoty: (-2 činnost nezačala, ale podle plánu už měla končit, -1 činnost nezačala, ale podle plánu již měla probíhat, 0 vše je dle



plánu, +1 činnost už skočila, ale přitom měla ještě probíhat, +2 činnost již skončila, ale podle plánu neměla ještě ani začít). Tato metoda poskytuje názorný přehled o průběhu a dodržování plánu.

#### **4.13.3 EVM (metoda řízení dosažené hodnoty projektu)**

Tato metoda je potřebná pro rozsáhlé projekty. Je podporována také počítačovou podporou např. MS Project. Cílem je vyhodnotit úsilí na projektu a to především v době kontroly, aby se zjistil časový postup projektu.

#### **4.13.4 Milníková metoda**

Cílem této metody je vytýčení většího počtu milníků, které se následně během projektu vyhodnocují. U této metody je nutno stanovit přípravu zprávy na kontrolní den a také, kdy tento den bude. Tato zpráva obsahuje informaci, kam se projekt posunul od minulé kontroly, přehled plnění činností, hlavní problémy, návrhy na opatření, předpověď budoucího stavu a další důležité skutečnosti. ([www.projektmanazer.cz](http://www.projektmanazer.cz))

## **5 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **5.1 Představení Městského úřadu Hranice**

Název: Město Hranice

Sídlo: Pernštejnské náměstí č.1, 753 01 Hranice

Vznik společnosti: jako samostatná právnická osoba vznikla dnem účinnosti zákona č. 367/1990 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, tedy dnem voleb do obecních zastupitelstev v roce 1990, tj. 24. listopadu 1990.

IČ: 00301311

Právní forma: Obec

Předmět činnosti: Všeobecné činnosti veřejné správy

#### **Základní charakteristika činnosti organizace**

Místní části:

Drahotuše, Lhotka, Rybáře, Slavíč, Středolesí, Uhřínov, Valšovice, Velká.

Město Hranice je obcí s rozšířenou působností, jeho městský úřad vykonává přenesenou působnost ve správním obvodu 31 obcí:

Běloutín, Býškovice, Černotín, Dolní Těšice, Horní Těšice, Horní Újezd, Hrabůvka, Hranice, Hustopeče nad Bečvou, Jindřichov, Klokočí, Malhotice, Milenov, Milotice nad Bečvou, Olšovec, Opatovice, Paršovice, Partutovice, Polom, Potštát, Provodovice, Radíkov, Rakov, Rouské, Skalička, Střítež nad Ludinou, Špičky, Teplice nad Bečvou, Ústí, Vsechovice a Zámrský. Město pro obce prostřednictvím MěÚ zajišťuje nejenom správní činnost, ale je i centrem kulturního a sportovního dění v regionu.

Příspěvkové organizace zřízené městem Hranice:

Městská knihovna, Městské muzeum a galerie, Městské kulturní zařízení, Základní škola Hranice 1. Máje, Základní škola a mateřská škola Hranice Struhlovsko, Základní škola a mateřská škola Šromotovo, Základní škola a mateřská škola Hranice IV - Drahotuše, Školní jídelna 1. Máje, Mateřské školy: „Sluníčko“ Plynárenská, „Pohádka“ Hromůvka, „Míček“ Galašova, Dům dětí a mládeže, Domov seniorů.

Obchodní společnost v majetku města Hranic: EKOLTES Hranice, a.s.

## **Orgány společnosti**

Město Hranice je dle zákona o obcích právnickou osobou (veřejnoprávní korporací). Orgánem města zabezpečujícím plnění úkolů v samostatné působnosti a zabezpečujícím přenesený výkon státní správy je Městský úřad Hranice.

Postavení a působnost Městského úřadu upravuje Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

Město své záležitosti spravuje samostatně (v tomto případě jde o tzv. samostatnou působnost) a při výkonu této činnosti se řídí pouze zákony a obecně závaznými právními předpisy vydanými k jejich provedení.

Město vykonává v zákonem vymezeném rozsahu také státní záležitosti - státní správu (v tomto případě jde o tzv. přenesenou působnost) a při výkonu této působnosti se navíc řídí usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy.

Město má svůj majetek a finanční zdroje a hospodaří s nimi samostatně podle podmínek stanovených zvláštními zákony.

Město hospodaří podle sestaveného rozpočtu a vyúčtování hospodaření provádí po skončení kalendářního roku. Návrh rozpočtu i vyúčtování hospodaření jsou zveřejňovány před jejich projednáním v Zastupitelstvu města Hranic, aby se k němu mohli vyjádřit občané.

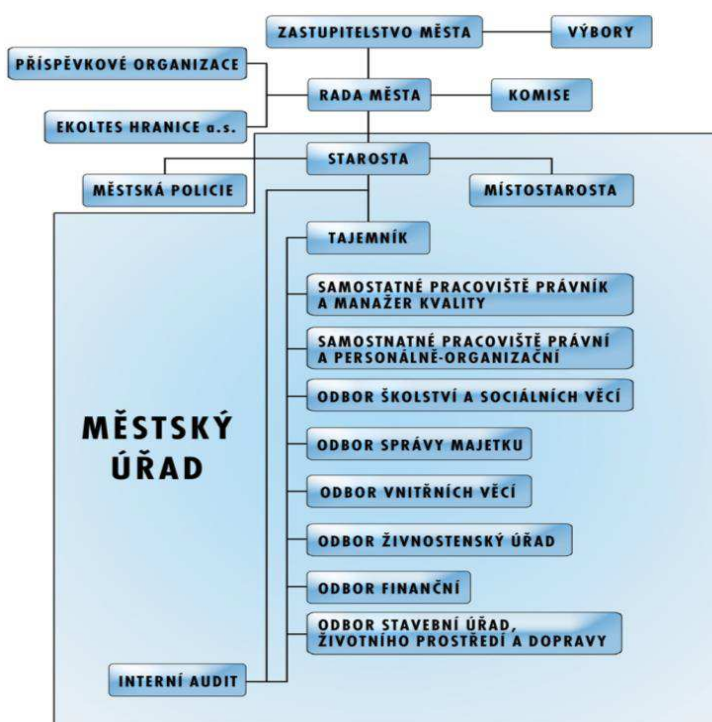
Město je spravováno Zastupitelstvem města Hranic (dále jen „zastupitelstvo města“), které je nejvyšším orgánem v samostatné působnosti a jeho členové jsou voleni občany ve volbách do zastupitelstev obcí. Zastupitelstvo města má celkem 23 členů a schází se zpravidla 1x měsíc.

Výkonným orgánem v samostatné působnosti je Rada města Hranic (dále jen „rada města“), jejíž členové jsou voleni zastupitelstvem města. Rada města má 7 členů a schází se podle potřeby, zpravidla 1x za 14 dní. Jejími členy jsou i starosta a místostarosta, mimo jiné rada určuje organizační strukturu městského úřadu (viz. Organizační struktura). Starosta města zastupuje město navenek, stojí v čele městského

úřadu, se souhlasem ředitele krajského úřadu jmenuje a odvolává tajemníka městského úřadu. Starostu zastupuje místostarosta. Oba jsou voleni zastupitelstvem.

Městský úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Užší vedení městského úřadu tvoří starosta, místostarosta a tajemník úřadu.

Tajemník městského úřadu řídí městský úřad a jeho zaměstnance, je odpovědný za plnění úkolů městského úřadu starostovi.



Obrázek č. 1 Organizační struktura

Zastupitelstvo a rada města zřizují vlastní iniciativní a poradní orgány:

Orgány zastupitelstva města:

Finanční a kontrolní výbor (iniciativní a poradní orgány), Osadní výbory (jsou zřízeny v místních částech, plní funkci místního orgánu občanské iniciativy).

Orgány rady města:

Komise pro životní prostředí, Komise pro dopravu, Komise pro výchovu a vzdělávání, Komise pro kulturu, Komise pro cestovní ruch, vnější a zahraniční vztahy. Komise pro sociální věci a byty, Komise pro bezpečnost a prevenci kriminality, Komise pro regeneraci městské památkové zóny a památky, Komise pro tělovýchovu a sport, Komise pro zaměstnanost a podnikání, Komise pro urbanizaci a územní plánování, Komise pro investiční činnost.

### **Charakteristika činností organizace**

Město Hranice se řídí zák. č. 128/2000 Sb., o obcích, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese vlastní odpovědnost, hospodaří s vlastním majetkem podle vlastního rozpočtu, má svůj znak a prapor.

Nosným a výkonným orgánem města Hranic je Městský úřad Hranice.

Městský úřad Hranice je ve většině případů aktivit zapojování se do projektů metod kvality řízení ve veřejné správě průkopníkem. Z 602 měst v České republice patří v dále zmíněných aktivitách k průkopníkům nejen při jejich implementaci, ale i udržování.

V r. 2003 zahájil Městský úřad Hranice proces budování systému managementu kvality podle normy ISO 9001, který byl v r. 2004 certifikován. Městský úřad Hranice se stal, společně s úřadem městské části Praha 10, třetím obecním úřadem v ČR, který byl certifikován podle normy ISO 9001. Jde nejen o zavedení systému, jeho udržování včetně pravidelné, minimálně každoroční aktualizace dokumentů, ale také o následné kontinuální zlepšování zavedeným procesem přezkoumávání ve stanovených oblastech. Pokyny vedoucích oddělení pro externí a interní cíle. Certifikovaný QMS je založen na propojení a sladění strategických cílů organizace až k individuálním cílům zaměstnanců. Cíle jsou chápány jako účinný nástroj pro naplnění a realizaci „Koncepce jakosti“. Strategické cíle jsou každoročně rozpracovány vedoucími odborů až na jednotlivé zaměstnance formou Pokynů vedoucích odborů. Podkladem pro jejich vypracování jsou strategické dokumenty umístěné na intranetu, internetu a KWS. Certifikace je v následujících letech každoročně prověřována dozorovými audity a po 3 letech recertifikována certifikačním orgánem (roky 2010 a 2013).

Excelentním příkladem solidního přístupu k ústřední politice je zařazení se mezi první organizace, které v r. 2010 spolupodepsaly klíčový dokument Charta kvality ČR. Podpisem k tomuto významnému dokumentu se MěÚ Hranice zavázalo poskytovat co nejlepší služby, aby se ČR prosazovala na mezinárodním trhu a obstála ve srovnáních i v těch nejsložitějších podmínkách.

Městský úřad Hranice patřil v r. 2003 do zakládající skupiny, která se zapojila do projektu benchmarking pověřených městských úřadů. Projekt se transformoval do Benchmarkingové iniciativy 2005, na jejíž činnosti se stále aktivně podílí. Jako jediní ve srovnávané pracovní skupině provádí z iniciativy tajemníka Městského úřadu od r. 2008 tzv. vnitřní benchmarking.

Od r. 2005 se Městský úřad Hranice zapojil do metody prosazující kvalitní řízení, do Společného hodnotícího rámce (CAF). Sebehodnocení provádí spolu s Městským úřadem Kyjov pravidelně (jako jediné dva Městské úřady ve srovnávané pracovní skupině) každoročně včetně stanovení a vyhodnocení plánů pro zlepšování.

Využívání výše uvedených metod se projevilo i na hodnocení úřadu. V roce 2005 získal Městský úřad Hranice nejvyšší resortní ocenění Organizace dobré veřejné služby za certifikaci systému managementu jakosti dle normy ISO 9001 a v roce 2011 za recertifikaci téhož systému. V letech 2006, 2007 a 2012 získal stejné ocenění za model CAF. V roce 2006 v soutěži Národní ceny České republiky za jakost obdržel Ocenění zlepšení výkonnosti organizace (vyšší ocenění již byl pouze Vítěz ceny) a v roce 2008 v soutěži Národní ceny kvality České republiky se stal Vítězem ceny. To vše za realizaci modelu CAF. Vzhledem ke zkušenostem z přínosů QMS rozhodlo vedení úřadu 2007 rozvíjet systém řízení cestou EFQM.

Městské internetové stránky zaznamenaly řadu úspěchů:

- v r. 2009 2. místo v krajském kole soutěže Zlatý erb, v r. 2010 zvítězily v celostátním i krajském kole soutěže „Zlatý erb 2010“
- v r. 2011 získaly hranické webové stránky, společně s Bratislavou a polskou Poznání, ocenění za nejlepší webové stránky v mezinárodní soutěži EuroCrest
- ocenění za nejlépe pojatou prezentaci k životnímu prostředí na internetových stránkách měst 2011

- 7. - 8. místo v celorepublikovém srovnávacím průzkumu Zelená informacím a v r. 2012 5. místo.

V r. 2011-2012 byl vytvořen unikátní živý informační systém na webových stránkách města v rámci Programu ke zlepšení kvality ovzduší.

V roce 2011 se Městský úřad Hranice zařadil mezi města, které zpřístupňují informace obyvatelům prostřednictvím internetové aplikace. Jako první z měst v ČR v roce 2012 začal Městský úřad Hranice spolupracovat s Ředitelstvím silnic a dálnic při informování řidičů jedoucích po dálnici D1 o zhoršení rozptylových podmínek v Hranicích.

V prosinci 1 roku 2013 získalo Město Hranice, Vítězné ocenění v Národní ceně kvality ČR – Model excellence EFQM – Excelentní organizace za rok 2013.

Je to vůbec nejprestižnější ocenění, jaké může u nás firma nebo organizace získat.

EFQM model je základem hodnocení firem v Národních cenách kvality. Tato prestižní ocenění jsou udělována ve více než 80 zemích světa podle stejných principů a pravidel. Jejich vysokou prestiž zajišťují i záštity hlav států a předsedů vlád: ve Velké Británii a ve Španělsku je cena pořádána pod patronací královské rodiny, ve Francii ji předává prezident, ve Švédsku král. Obdobnou cenu v USA předává americký prezident.

Národní ceny kvality jsou nesrovnatelné s kterýmkoli jiným oceněním firem. Model excellence EFQM, podle kterého se hodnocení provádí, umožňuje objektivně porovnávat všechny parametry výkonnosti podniku, bez ohledu na jeho velikost, nebo obor činnosti. Model odhalí silné stránky a oblasti pro zlepšování a umožní trvalé zlepšování. Proto se ekonomické výsledky firem, které se do Národních cen kvality zapojí, výrazně zlepšují.

EFQM excellence model je nejúspěšnější evropský nástroj řízení firem. Byl vyvinut nadací EFQM založenou 14 evropskými - zejména automobilovými - koncerny v reakci na zaostávání Evropy za USA a Japonskem. V dnešní době jej používá více než 30.000 firem, od největších koncernů, po drobné firmy s méně než 10 zaměstnanci. Efektivita EFQM modelu je dokázána dlouhodobými statistikami, které uvádějí 48% (u

velkých organizací) a 63% (u malých organizací) nárůst zisku a téměř 40% nárůst obrátu, ve srovnání s kontrolní skupinou.

Funkčnost EFQM modelu se osvědčila i u nekomerčních organizací - ve veřejné správě, zdravotnictví, policii, armádě a školství.

Počet funkčních míst na Městském úřadě Hranice k 1. 3. 2015 činil 118 míst. K 1. 7. 2007 byl počet funkčních míst na úřadě 143. Za tuto dobu došlo k poklesu počtu úředníků. Ke snížení počtu pracovníků úřadu přispělo zcela určitě aktivní využívání metod kvality, tedy řádně popsanych procesů dle zavedeného QMS dle normy ISO 9001 a využití metody CAF a především benchmarkingu – tj. soustavného srovnávání s ostatními úřady, dle stanovené metodiky. ([www.mesto-hranice.cz](http://www.mesto-hranice.cz))

## **5.2 Popis směrnic pro řízení projektů**

### **5.2.1 Městský úřad Hranice**

Jedná se o směrnici číslo QS 75 – 02. Tato směrnice byla zpracována v roce 2007 a každý rok probíhá její revize. Obsahuje celkem 24 stran a jedná se o druhé vydání této směrnice. Dělí se na tyto kapitoly:

1. Úvod a cíl
2. Definice pojmů, definice odborných manažerů a etap projektu
3. Oblast a rozsah použití
4. Související dokumentace
5. Závěrečná ustanovení
6. Přílohy

V první části je vymezen účel směrnice – zpřehlednění systému administrace projektů a dotací čerpaných Městem Hranice. Druhá část dostatečně popisuje základní pojmy projektového řízení. V části třetí je vymezena oblast a rozsah použití směrnice, dále popisuje činnosti jako vznik námětu, rozhodnutí o podání žádosti o dotaci, schválení a poskytnutí dotace, realizaci dotační akce. Další část se věnuje změnám v dotační akci, vyhodnocení a kontrole, provozní fázi a na závěr systému motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na získávání dotací. Část věnující se finanční motivaci zaměstnanců obsahuje kromě směrnice Města Hranice jen směrnice Města Vsetín. Jiné,



se tomuto tématu nevěnují. Část čtvrtá obsahuje výčet všech souvisejících právních norem a směrnic. V části páté je vymezeno nabytí účinnosti směrnice a její závaznost.

Směrnice je vypracována podrobně a lze se podle ní přesně řídit při administraci projektů a dotací čerpaných městem. Přílohy obsahují dokument Krycí list dotace, Dotační košilku, Seznámení s obsahem/rozdělovník a Revizní/změnový list. Směrnice splňuje pět z šesti sledovaných kritérií, viz. tabulka č. 5.

### **5.2.2 Městský úřad Broumov**

Směrnice je účinná od roku 2011. Jedná se velmi stručnou směrnici, která obsahuje celkem 6 stran. V jejím úvodu je vymezen účel a cíl směrnice a dále oblast její platnosti. Dále se dělí na tyto kapitoly:

1. Základní dokumenty
2. Průběžná kontrola
3. Projektový tým
4. Projekty
5. Projektová manažer – externí subjekt, Koordinátor projektu – zaměstnanec města

Část jedna nazvaná základní dokumenty popisuje, jak probíhá příprava projektu a jeho finanční zajištění, co obsahuje projektová žádost, smlouva o poskytnutí dotace a pravidla pro příjemce. S částí směrnice základní dokumenty jsem se v jiné směrnici nesešla. Další kapitola se zabývá průběžnou kontrolou, do které patří kontrola čerpání rozpočtu, kontrola dle zákona o finanční kontrole (zákon č.320/2001 Sb.) a kontrola věcného plnění projektu. V další kapitole je specifikován pojem projektový tým, kdo ho tvoří a povinnosti členů týmu. Kapitola projekty obecně dělí projekty na měkké a tvrdé, dále se zde popisuje čerpání mzdových výdajů, a dalším oddílem jsou průběžné, monitorovací zprávy a evidence projektů. Tyto dva oddíly, tedy průběžné monitorovací zprávy a evidence projektů by podle svého obsahu měly být umístěny do kapitoly projektový tým, protože jsou zde popsány povinnosti projektového manažera a euromanažera. V posledním oddíle této kapitoly je zmíněna archivace dokumentů. Poslední kapitola obsahuje definici projektového manažera a koordinátora projektu. Příloha obsahuje tabulku pro databázi projektů.

Celkově je tato směrnice hodně všeobecná a neobsahuje ani všechny základní údaje potřebné k vykonávání práce týkající se projektového řízení. Obsahuje přílohu č.1 databáze projektů.

Ze sledovaných kritérií obsahuje pouze část odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu viz. tabulka č. 5.

### **5.2.3 Městský úřad Bystřice pod Hostýnem**

Vytvoření této směrnice bylo financováno z prostředků evropského sociálního fondu v ČR. Jedná se o směrnici z roku 2012, která je oproti jiným směrnici poměrně rozsáhlá. Tvoří ji 12 stran a je zpracovaná ve formě tabulek, čímž je její provedení přehledné. Dělí se na tyto kapitoly:

1. Úvod
2. Normativní odkazy
3. Užívané termíny, definice a zkratky
4. Popis systému řízení procesu
5. Odpovědnosti vedení
6. Zdroje pro vykonávání procesu
7. Popis vykonávání procesu
8. Controlling procesu (měření, hodnocení, rizika, zlepšování procesu)

V úvodu je popsán předmět, účel a působnost dokumentu. V kapitole 2 jsou uvedeny veškeré externí a interní předpisy. V kapitole 3 jsou vypsány užívané termíny, definice a zkratky použité v této směrnici. Čtvrtá kapitola popisuje předmět a účel procesu, popisuje okolí procesu a je zde uveden podrobný přehled veškeré pořizované dokumentace procesu. Další článek opět formou tabulky uvádí odpovědnosti a pravomoci vedení za řízení procesu. V článku 6 jsou pouze uvedeny zdroje pro vykonání procesu a v článku 7 je velice detailně popsán celý popis vykonání procesu. Článek 8 controlling procesu obsahuje pouze tabulku pro měřené a hodnotící parametry procesu a měřené a hodnotící parametry výstupního produktu, ale nespécifikuje, jak controlling probíhá. Součástí tohoto článku je i řízení rizik projektu a návrhy na zlepšování procesu. Tyto části jsou přehledně zpracované a je vhodné jimi doplnit výchozí směrnici Města Hranice. Směrnice neobsahuje ani jednu přílohu.

Směrnice splňuje 4 ze sledovaných kritérií viz. tabulka č. 5.

#### **5.2.4 Městský úřad Frenštát pod Radhoštěm**

Tato směrnice je z roku 2011 a obsahuje celkem 12 stran. Dělí se na tyto kapitoly:

1. Předmět instrukce
2. Závaznost instrukce
3. Normativní odkazy
4. Použité pojmy
5. Popis procesu
6. Průvodní list dotačního projektu
7. Příloha č.1 Vznik námětu
8. Příloha č.2 Prověření dotačních možností
9. Příloha č.3 Schválení přípravy materiálu (odsouhlasení námětu) vedením města
10. Příloha č.4 Ustanovení pracovní skupiny pro přípravu materiálu
11. Příloha č.5 Jmenování projektového týmu

Článek 1, 2 a 3 pouze jednou větou definuje předmět instrukce, její závaznost a normativní odkazy. V článku 4 jsou popsány pouze pojmy dotační projekt, organizace, projektový manažer města, manažer projektu, projektový tým, uvolněný funkcionář obce, právní akt a administrace. V článku 5 je formou tabulky uveden popis procesu, který obsahuje na sebe navazující činnosti, upřesnění kdo za co odpovídá a co vykonává, jaký je výstup a kontrolní mechanismus. Celá tabulka je vypracována velice stručně a jsou zde v jedné tabulce uvedeny veškeré informace, které nám tato směrnice poskytuje.

Další články jsou pouze přílohami. Neupravuje celý postup při řízení projektu, pouze stručně seznamuje s nejzákladnějšími informacemi a obsahuje přílohy potřebné pro zahájení projektu.

I když tato směrnice splnila 3 ze sledovaných kritérií, není pro práci v projektovém řízení žádným přínosem viz. tabulka č. 5.

#### **5.2.5 Městský úřad Hustopeče**

Směrnice byla vytvořena v roce 2010. Obsahuje 5 stran a dělí se na tyto články:

1. Pojmy, definice

2. Vyhledávání zveřejňovaných nabídek dotací a podpor ve vztahu k činnostem a potřebám města a organizací ve městě
3. Přípravná administrace žádostí o podporu pro realizaci projektu
4. Realizace projektu včetně realizační administrace
5. Závěrečné vyhodnocení projektu včetně administrace
6. Kompletace a uložení dokumentace
7. Závěrečné sdělení

Článek jedna popisuje základní pojmy, definice a zkratky uvedené v tomto dokumentu. V článku 2 je formou tabulky popsáno, kdo je odpovědný za vyhledávání zveřejňovaných nabídek. Z této směrnice vyplývá, že pouze v městě Hustopeče odpovídá za vyhledávání zveřejňovaných dotací odbor, do kterého zveřejňovaná dotace spadá. Článek 3 detailně popisuje postup přípravné administrace žádostí o podporu pro realizaci projektu a to posouzení záměru realizace projektu, projednání záměru realizace projektu a administraci přípravy realizace záměru projektu, podání žádosti o poskytnutí dotace, podpory či grantu k realizaci záměru projektu. Článek 4 obsahuje popis realizace projektu včetně realizační administrace. Součástí jsou i pravomoci a kompetence členů projektového týmu a controlling projektu. V následujícím článku je upraven postup při závěrečném vyhodnocení projektu včetně administrace, dále směrnice upravuje kompletaci a uložení spisu, závěrečné sdělení a publicitu projekt. Tato směrnice neobsahuje žádnou přílohu.

Směrnice splňuje 4 požadovaná kritéria viz. tabulka č. 5.

#### **5.2.6 Magistrát města Prostějov**

Tato směrnice pochází z roku 2011 a skládá se z 6 stran. Dělí se na 16 článků:

1. Obecná ustanovení
2. Výklad pojmů
3. Etapy systému administrace záměrů a potřeb města
4. Vznik námětu
5. Schválení a evidence námětu
6. Projektový tým
7. Příprava projektu
8. Přijetí dotace

9. Realizační tým
10. Krycí list dotace
11. Příkaz tajemníka MMPv
12. Realizace projektu
13. Kontrola
14. Provozní fáze projektu
15. Systém motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na získávání dotací při realizaci záměrů a potřeb města
16. Účinnost

První článek obsahuje obecná ustanovení. Ve druhém článku se můžeme seznámit s výkladem pojmů jako externí zdroje, zásobník projektových námětů, elektronický systém evidence projektů a vedoucí věcně příslušného odboru. Tato část zdaleka neobsahuje výklad základních pojmů, které by měla každá směrnice obsahovat, aby práce s ní plnila svůj účel. Ve třetím článku je bodově vypsáno pět základních etap systému. Směrnice vůbec nepopisuje a nerozvádí tyto etapy tak, aby se nezainteresovaná osoba dozvěděla, co která z těchto etap znamená. V článku 4 vznik námětu je opět bodově vypsáno z čeho vycházejí jednotlivé náměty na realizaci projektů, kdo je může podávat, jako formou je tento námět zpracován a že navrhovatel zadá projektový námět do elektronického systému evidence projektů. V článku 5 je stroze popsán postup při schválení a evidenci námětu. Další články opět velice stroze pouze definují projektový tým, přípravu projektu, přijetí dotace a realizační tým. Článek 10 podrobně popisuje, co je krycí list dotace, kdo ho zpracovává, kdo eviduje, k čemu slouží a kdo provádí jeho aktualizaci. V následujícím článku je definován příkaz tajemníka, následuje problematika týkající se realizace projektu, kontroly a provozní fáze projektu. V článku 15 je popsán systém motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na získávání dotací při realizaci záměrů a potřeb města. Tento článek se z větší části shoduje s článkem 3.9 směrnice Města Hranice. V posledním článku je uvedena účinnost směrnice. Směrnice obsahuje přílohu č.1 Schéma procesu administrace záměrů a potřeb města a přílohu č.2 Vzor formuláře projektový námět.

Tato směrnice je poměrně stručná a splnila pouze jedno požadované kritérium viz. tabulka č. 5.

### 5.2.7 Magistrát města Přerov

Jedná se o směrnici, jejíž vypracování bylo financováno z Evropského sociálního fondu v ČR. Pochází z roku 2011 a má celkem 48 stran. Směrnice obsahuje textovou část, která je vhodně doplněna přehlednými tabulkami a schémata. Dělí se na těchto 5 článků, které se dále dělí na kapitoly:

1. Shrnutí
2. Terminologický slovník
3. Životní cyklus projektu
4. Systém řízení projektu
5. Standardy projektu

První článek obsahuje úvodní informace a historii změn. Uvádí se zde, že směrnice vznikla v srpnu roku 2011 a již v prosinci téhož roku proběhla její revize. Následující článek formou tabulky obsahuje abecedně seřazený výčet pojmů, které jsou v tomto dokumentu použity. Článek 3 popisuje životní cyklus projektu. Každá z jednotlivých fází projektu je potom dále detailně rozepsaná v jednotlivých kapitolách. Součástí každé kapitoly je přehledná tabulka jednotlivých vstupů a výstupů této fáze, popřípadě je kapitola doplněna přehledným schématem. Část 3.5.3 obsahuje zadané kritérium vyhodnocení rizik. Tohle kritérium je ve směrnici ale popsáno jen obecně a na závěr je zde zmíněno, že metodika řízení rizik projektu nebude aplikována. Článek 4 je rozdělen do tří kapitol s názvem Organizační struktura projektu, Projektové role a Procedury a pravidla projektu. Část organizační struktura projektu obsahuje jak detailní popis tématu, tak i přehledné obrázky organizační struktury projektu a struktury objektového týmu, které velice výstižně zobrazují popisovanou problematiku. V kapitole projektové role jsou opět detailně popsány tyto projektové role včetně jejich povinností. Následuje kapitola Procedury a pravidla projektu. Článek 5 Standardy projektu se dělí na kapitoly Standardy projektové dokumentace, Úložiště projektové dokumentace a Archivace projektové dokumentace.

Na závěr směrnice je seznam těchto obrázků: Základní schéma životního cyklu projektu, Definice projektového záměru, Příprava projektu, Realizace projektu, Provoz projektu, Plánování projektu, Řízení projektu, Organizační struktura projektu, Struktura projektového týmu. Přílohou směrnice je návrh šablon projektové dokumentace.

Jedná se o nejdelší z posuzovaných směrnic. Je zpracována nejlépe co celkového obsahu, vzhledu a přehlednosti. Celkově splnila 3-4 požadované kritéria viz. tabulka č. 5.

### **5.2.8 Městský úřad Šternberk**

Tato směrnice pochází z roku 2013. Jedná se o její druhé vydání. Obsahuje 14 stran včetně příloh. Dělí se na tyto články, které se dále dělí na kapitoly:

1. Úvod a cíl
2. Definice pojmů a zkratky
3. Oblast a rozsah použití
4. Odpovědnost a pravomoc
5. Popis činnosti
6. Záznamy
7. Související dokumentace
8. Závěrečná ustanovení
9. Přílohy

První článek obsahuje úvodní informace. Druhý článek obsahuje definici pojmů a používané zkratky. Definuje ovšem pouze tyto pojmy: dotace, správce dotace, poskytovatel dotace, spis dotace, krycí list dotace, řídicí tým, nároková dotace a nenároková dotace. Následuje článek Oblast a rozsah použití, dále Odpovědnost a pravomoc. Článek 5 popisuje tyto činnosti: Rozdělení odpovědnosti, Návrh na žádost o dotaci, Žádost o dotaci, Příjem dotace, realizace akce, Změna akce a Ukončení akce. Součástí jsou i odpovědnosti a pravomoci projektového týmu. Následují záznamy a Související dokumentace jako externí závazné dokumenty a Řídicí dokumenty. Poslední článek obsahuje závěrečná ustanovení. Z příloh je zde Záznam o seznámení, Revizní/změnový list a Krycí list dotace.

Směrnice splnila 4 požadovaný kritéria viz. tabulka č. 5.

### **5.2.9 Městský úřad Tábor**

Směrnice pochází z roku 2008 a obsahuje celkem 12 stran. Dělí se na tyto články, které se dále dělí na kapitoly:

1. Úvodní ustanovení
2. Základní parametry projektu

3. Řízení projektu
4. Ukončení projektu
5. Úlohy jednotlivých stran zainteresovaných v projektu
6. Projektová kancelář

První článek obsahuje úvodní ustanovení. Druhý článek základní parametry projektu se dělí na kapitoly Definice projektu, Životní cyklus projektu, Organizační struktura projektu a Dokumentace. Tyto pojmy jsou popsány stručně a výstižně. Následuje článek Řízení projektu, který se dělí na kapitoly Komplexní přístup k řízení projektů, Kontrola a řízení projektů, Vykazování stavu projektu, Změnové řízení a Oznámení problému. Článek 4 Ukončení projektu má pouze jednu kapitolu a to Základní činnosti v rámci ukončení projektu, kde je bodově vypsáno co je smyslem fáze ukončení projektu. Článek 5 Úlohy jednotlivých stran zainteresovaných v projektu popisuje úlohy řídicího týmu, sponzora projektu, vedoucího kanceláře, projektového manažera, pracovníky projektového týmu a člena projektového týmu. Dále se tento článek dělí na kapitoly Práva a povinnosti sponzora projektu a Práva a povinnosti manažera projektu. Článek 6 Projektová kancelář popisuje co je posláním této kanceláře a dále její činnosti. Neobsahuje žádnou přílohu.

Směrnice splňuje pouze 2 ze sledovaných kritérií viz. tabulka č. 5.

#### **5.2.10 Městský úřad Vsetín**

Směrnice pochází z roku 2005 a má celkem 13 stran a 4 přílohy. Dělí se na tyto články, které se dále dělí na kapitoly:

1. Účel a cíl směrnice
2. Oblast platnosti
3. Vymezení základních pojmů, zkratky
4. Odpovědnosti a pravomoci
5. Popis činnosti postupů
6. Záznamy a dokumentace
7. Odkazy, související předpisy a dokumentace
8. Revize
9. Přílohy



První článek vymezuje účel a cíl této směrnice. Druhý oblast platnosti. Článek 3 potom definuje základní pojmy. Článek 4 obsahuje matici odpovědnosti. Článek 5 se dělí na kapitoly Přípravná fáze a Realizace projektu. Tady stojí za povšimnutí detailně rozpracovaná část odměna projektového týmu. Článek 6 obsahuje záznamy vyplývající z činností uvedených ve směrnici a článek 7 předpisy a související dokumentaci.

Jedná se o nejstarší z posuzovaných směrnic. Tato směrnice splňuje 1 ze sledovaných kritérií viz. tabulka č. 5.

## 6 KOMPARACE VYBRANÝCH SMĚRNIC

Tabulka č. 5. Seřazení posuzovaných směrnic s přiřazením sledovaných hodnot

Směrnice	Určení , kdo je zodpovědný za vyhledávání zveřejňovaných nabídek dotací	Odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu	Zajištění komunikace mezi členy týmu	Upravení postupu v případě změny v dotační akci	Kontrola průběhu realizace projektu	Vyhodnocení rizik projektu	Počet splněných kritérií
MěÚ Broumov		✓			✓		2
MěÚ Bystřice pod Host.	✓	✓			✓	✓	4
MěÚ Frenštát pod Rad.	✓	✓			✓		3
MěÚ Hranice	✓	✓	✓	✓	✓		5
MěÚ Hustopeče	✓	✓	✓		✓		4
Magistrát města Prostějov					✓		1
Magistrát města Přerov		✓		✓	✓	✓	4
MěÚ Šternberk	✓	✓		✓			3
MěÚ Tábor		✓		✓			2
MěÚ Vsetín		✓	✓				2
	5	9	3	4	7	2	

Podle tabulky č.5 splňuje nejlépe požadavky směrnice Města Hranice. Splnila 5 požadovaných kritérií.

Druhé místo obsadily směrnice měst Bystřice pod Hostýnem, Hustopeče a Přerov, které splnily 4 požadovaná kritéria z 6 požadovaných.

Na třetím místě se umístily směrnice měst Frenštát pod Radhoštěm a Šternberk, 3 splněné kritéria.

Čtvrté místo patří směrnicím měst Broumov, Tábor a Vsetín 2 splněná kritéria.

Páté místo s jediným splněným kritériem patří směrnici Magistrátu města Prostějov.

První kritérium Určení, kdo je zodpovědný za vyhledávání zveřejňovaných nabídek dotací obsahovalo 5 směrnic, přičemž nejlépe mělo tohle kritérium splněno Město Hranice a Magistrát města Přerov.

Druhé kritérium Odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu obsahovalo 9 z 11 posuzovaných směrnic. Jedná se o kritérium, které bylo do sledovaných směrnic nejčastěji zapracováno.

Třetí kritérium Zajištění komunikace mezi členy týmu splnily 3 z posuzovaných směrnic a to směrnice Města Hranice, Města Hustopeče a Města Vsetín. Dle směrnice Města Hustopeče je komunikace mezi členy projektového týmu zajištěna při pravidelných poradách, které se konají průběžně, minimálně však jedenkrát měsíčně. Dle směrnice Města Hranice je tato komunikace zajištěna formou elektronického prostředí Kerio workspace, kam jsou vkládány všechny podstatné informace o projektu, které slouží pro potřeby celého projektového týmu (např. závazné indikátory/parametry akce, termíny, zdroje a výše financování, informace o udržitelnosti projektů). Tohle elektronické prostředí spravuje projektový manažer a jeho prostřednictvím jsou předávány členům týmu úkoly s termíny, zápisy z jednání a další důležité informace a dokumenty potřebné pro úspěšné dokončení akce. Každý člen týmu je povinen toto prostředí pravidelně (minimálně 2x týdně) navštívit. Směrnice Města Hranice se tedy jako jediná zabývá komunikací mezi členy projektového týmu prostřednictvím informačních technologií.

Směrnice Města Vsetín stručně definuje, co je do této komunikace zahrnuto.

Čtvrté kritérium Postup v případě změny v dotační akci splnily pouze 4 směrnice. Všechny ho měly zapracovány rozdílně, ale nelze určit, které zapracování se jeví jako nejlepší.

Páté kritérium Kontrola procesu bylo v četnosti splnění na druhém místě. Splnilo ho 7 z 9 posuzovaných směrnic. Nejlépe zpracované ho ale měla směrnice Magistrátu města Prostějov.

Poslední šesté kritérium Řízení rizik projektu měly zpracovány pouze 2 směrnice a to směrnice měst Bystřice pod Hostýnem a Přerov, kde je ale tohle kritérium popsáno jen obecně a na závěr je zde zmíněno, že metodika řízení rizik projektu nebude aplikována. Vzhledem k tomu, že výchozí směrnice Města Hranice tohle kritérium jako jediné z požadovaných neobsahuje, navrhuji ho do této směrnice zpracovat a k tomuto použít zpracování shodné se zpracováním do směrnice Města Bystřice pod Hostýnem.

Jak již bylo řečeno v bodě 5.2.7, směrnice Magistrátu města Přerov je dle zjištění zpracována nejlépe co celkového obsahu, vzhledu a přehlednosti. Zároveň se ale také jedná o nejdelší z posuzovaných směrnic. Obsahuje celkem 48 stran. Jedna z posuzovaných směrnic obsahuje 5 stran (směrnice Města Hustopeče), dvě 6 stran (směrnice měst Prostějov, Broumov), tři 12 stran (směrnice měst Bystřice pod Hostýnem, Frenštát pod Radhoštěm, Tábor), jedna 13 stran (směrnice Města Vsetín), jedna 14 stran (směrnice Města Šternberk) a jedna 24 stran (směrnice Města Hranice).

## 7 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO DOPLNĚNÍ POROVNÁVANÉ SMĚRNICE MĚSTSKÉHO ÚŘADU HRANICE

### 7.1 Databáze projektů

Ve směrnici není řešen způsob evidence projektů, a proto tohoto zde navrhuji tuto část vložit.

Podkladem pro doplnění porovnávané směrnice je směrnice Města Broumov. Její součástí je příloha č.1 Databáze projektů, kterou doporučuji zařadit jako další přílohu.

Tabulka č. 6. Návrh pro evidenci databáze projektů

Evid.č.	Název projektu	Program-Dotační titul	Odbor (jméno osoby), do něhož realizace projektu spadá	Projektový manažer	Termín ukončení projektu	Termín vyúčtování dotace	Dotace	Celkový financí objem (Kč)

### 7.2 Vyhodnocení rizik projektu

Porovnávaná směrnice neobsahuje jen jedno ze zadaných kritérií a to vyhodnocení rizik projektu. K tomuto doplnění navrhuji použít tuto předmětnou část ze směrnice Města Bystřice pod Hostýnem, kterou jsem v některých částech upravila. Před samotným doplněním je ale nutno si stanovit:

- pro koho bude vyhodnocení rizik určeno

- kdo ho bude vyhodnocovat
- kdo bude zodpovědný za zpracování tohoto vyhodnocení rizik a následného informování vedení města nebo projektového týmu
- kdo zpracuje návrh opatření
- pro koho bude určen
- jaký bude jeho obsah

Jako kapitolu 4 tedy navrhuji zařadit Rizika procesu. Dále budou následovat níže uvedené tabulky a text.

*Tabulka č. 7. Rizika procesu*

Č.	Identifikovat riziko	P	M	R	Preventivní opatření
1	Nepřiznání dotace				
2	Nesplnění podmínek podání žádosti o dotaci				
3	Nesplnění podmínek poskytnutí dotace				
4	Nesplnění podmínek zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách				
5	Výběr nevhodného dodavatele				
6	Změna platné legislativy				
7	Vznik víceprací				

*Tabulka č. 8. Návrhy na zlepšování procesu*

	Identifikovaná příležitost zlepšení	Zlepšovací opatření	
1			

*Hodnocení rizik:*

- *stupeň pravděpodobnosti jejich výskytu – P:*
- *1 – téměř vyloučené, vyskytne se pouze ve výjimečných případech*
- *2 – nepravděpodobné, někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné*
- *3 – možné, někdy se může vyskytnout*

- 4 – pravděpodobné, pravděpodobně se vyskytne
- 5 – téměř jisté, vyskytne se skoro vždy
- stupeň jejich významnosti podle povahy důsledků uplatnění – M:
- 1 – zanedbatelné
- 2 – nevýznamné
- 3 – střední
- 4 – významné
- 5 – katastrofické)
- vypočet stupně významnosti rizika podle vzorce  $R (R = M \times P)$ .

Rizika byla rozdělena dle výsledné hodnoty stupně významnosti do dvou základních skupin:

- 1) Rizika závažná – stupeň významnosti rizika: 16 – 25
- 2) Rizika méně závažná – stupeň významnosti rizika: 1 – 15

Rizika méně závažná nebudou dále analyzována, budou však sledována.

U rizik závažnějšího charakteru byl proveden návrh preventivního opatření jako např. důslednější plnění průběhu akce nebo častější schůzky projektového týmu.

### **7.3 Kontrola průběhu realizace projektu**

Tato problematika je řešena v porovnávané směrnici v kapitole 3.7 Vyhodnocení akce a kontrola. Část, která upravuje kontrolu, navrhuji doplnit. K doplnění jsem částečně použila text ze směrnice měst Broumov a Prostějov.

Název kapitoly 3.7. navrhuji upravit na název Vyhodnocení akce. Tato kapitola bude ukončena bodem č. 6. Následovat bude kapitola 3.8 Kontrola v tomto znění:

a) vnitřní

- kontrola čerpání rozpočtu na základě uzavřené smlouvy o dílo a následné realizace (fakturace). Projektový manažer si vede evidenci nákladů na projekt, provádí kontrolu čerpání rozpočtu projektu včetně jednotlivých položek rozpočtu průběžně. Příjemce dotace je oprávněn použít dotaci pouze na způsobilé výdaje uvedené v rozpočtu projektu. Povinnost dodržet maximální částky je stanovena pro jednotlivé položky rozpočtu. Soupis účetních dokladů slouží projektovému manažerovi k provádění průběžné kontroly projektu s tím, že soupis sestavený k 31.12

*projektový manažer odsouhlasí svým podpisem. Ke konci roku předá účetní projektovému manažerovi výkaz se zaúčtováním všech operací za rok. Projektový manažer provede kontrolu zaúčtování*

- *kontrola věcného plnění projektu – projektový manažer provádí kontrolu věcného plnění projektu. Ověřuje, zda činnosti projektu probíhají podle pravidel, v přípustných kvalitativních, časových a jiných mezích. Kontroluje úplnost a spolehlivost plánu prací v projektu včetně zajištění zdrojů a ověření jejich způsobilostí. Dále soustavně ověřuje, zda projekt odpovídá realitě, rovněž tak, zda subjekty, kterých se projekt dotýká, mají dostatek informací, zda jim rozumí a zda se chovají v souladu s nimi. Kontroluje tedy plán a průběh prací, činnost členů projektového týmu a jejich způsobilost včetně znalostí a dodržování pravidel. Kontrola probíhá na schůzích projektového týmu: zápisy ze schůzek, fotodokumentace, dle vyjádření projektanta (vícepráce), na místě.*
- *vedoucí kontrolního oddělení finančního odboru dále zpracuje v časovém harmonogramu dle schváleného ročního plánu práce přehled přijatých a čerpaných dotací, na základě kterého tajemník města formou vnitřního sdělení rozhodne o provedení následné kontroly splnění podmínek jím určených dotací.*

#### *b) vnější*

- *Bude-li poskytovatelem dotace či jiným kontrolním orgánem prováděna kontrola dotační akce, komunikaci s kontrolními orgány zajistí vedení města, projektový manažer, který akci administroval a Odborný manažer za realizaci. Bude-li kontrolní orgán požadovat doplňující a upřesňující informace, budou k podání informací přizváni další členové projektového týmu, kteří byli za příslušnou problematiku dle krycího listu dotační akce odpovědní.*

*Vnější kontrolu mohou provést jak poskytovatel dotace, tak ostatní kontrolní orgány státní správy ČR a orgány EU (např. NKÚ, ÚOHS, Evropská komise, OLAF, Ministerstvo financí, Evropský účetní dvůr, Auditní orgán, územní finanční orgán, Platební a certifikační orgán, popřípadě jimi určené zmocněnci a další kontrolní orgány dle předpisů ČR a EU).*

*O výsledku kontrol projektový manažer informuje vedoucí odborů a vedení města.*



## 7.4 Publicita projektu

Touto problematikou se směrnice Města Hranice nezabývá, a proto ji navrhuji do směrnice zařadit. K návrhu doplnění jsem z části použila text směrnice Města Hustopeče.

Navrhuji vložit novou kapitolu pod číslem 3.6 s názvem Publicita projektu s tímto textem:

*Každý projekt musí mít zajištěnu publicitu, a to ve všech fázích realizace. V případě požadavků podmínek stanovených poskytovatelem dotace či podpory. Tak tomu bude i v přípravné fázi a po dobu udržitelnosti projektu.*

*Za zajištění publicity je zodpovědný projektový manažer. Při jejím zajištění spolupracuje s tiskovým mluvčím, kterému předává potřebné informace a loga poskytovatelů dotace. Výstupem jsou aktuální informace o projektu na webových stránkách města, tiskové zprávy, články v Hranickém deníku v sekci Hranická radnice, požadované informace na webových stránkách poskytovatele dotace a patří zde i zajištění umístění billboardů, informačních plachet a plakátů na místě realizace projektu. Všechny tyto výstupy (foto billboardů, vytištěné články jak z novin, tak z webových stránek) má projektový manažer za povinnost průběžně archivovat (tj. zakládat do spisu).*

## 7.5 Projektový tým

Text směrnice Města Hranice neobsahuje specifikaci toho, kdo tvoří projektový tým, a proto navrhuji doplnit kapitolu 2.1. Pojmy takto:

*Projektový tým tvoří vedoucí projektového týmu, zaměstnanec nebo zaměstnanci zařazení do oddělení dotací a projektového řízení a další zaměstnanci města, zařazení do městského úřadu. Evidenci projektových týmů vede vedoucí finančního odboru.*

## 7.6 Projektové role

Porovnávaná směrnice postrádá přesný popis všech projektových rolí. Proto navrhuji zařadit jako článek 2.2 Projektové role. K tomuto doplnění jsem si vybrala tuto část ze směrnice Města Přerov a upravila jsem ji do tohoto znění:

*Zastoupení projektových rolí v rámci organizační struktury projektu vždy závisí na typu, rozsahu a složitosti projektu. Rozhodnutí o naplnění všech nebo jen vybraných*

rolí *Projektového týmu* přísluší *Projektovému vedoucímu* s ohledem na typ, rozsah a složitost řešeného projektu.

*Popsané projektové role mohou být zajišťovány pracovníkem ze 100 % jeho kapacity, ale nemusí to být pravidlem. Některé role na konkrétním projektu působí jen dle potřeby na stanovenou část své celkové kapacity a některé mohou být naopak vykonávány pouze jednou osobou.*

*Specifická situace projektu může vyžadovat i přesun kompetencí pod jinou z rolí, než které je v této metodice kompetence přiřazena. Je však nutné mít na zřeteli nutnost pokrytí veškerých zde definovaných pravomocí a zohlednit nevhodnost sloučení některých střetávajících se pravomocí jednomu člověku (typicky výkon a zároveň kontrola dané aktivity).*

*Projektové role:*

- *Projektový koordinátor*
- *Věcný gestor projektu*
- *Technický gestor projektu*
- *Manažer oddělení projektových řízení a správy dotací*
- *Administrátor projektu*
- *Zástupce oddělení veřejných zakázek*
- *Zástupce dodavatele (pokud je projekt realizován dodavatelsky)*

*Projektový koordinátor*

*Projektový koordinátor je odpovědný za úspěch projektu jako celku, především za včasné plnění cílů, Harmonogramu projektu a Rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy Projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšnou realizaci projektu.*

*Projektový koordinátor má jasně deklarovanou pravomoc řídit projekt na dennodenní výkonné bázi. Je oprávněn rozhodovat samostatně v rámci platných smluvních vztahů. Do role Projektového koordinátora je vhodné jmenovat osobu, která má dostatečnou podporu vedení organizace a identifikuje se s cíli projektu. Zároveň je kritické pro fungující vedení projektu alokovat dostatečné množství času pracovníka pro tuto významnou funkci.*

*Do náplně a odpovědnosti Projektového koordinátora patří především:*

- *řízení a koordinace přípravy projektu (zpracování projektové dokumentace);*

- *plánování projektu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé);*
- *řízení realizace projektu v čase, rozsahu a kvalitě tak, aby byly naplněny definované cíle projektu (řízení a koordinace dílčích aktivit projektu po stránce obsahové i časové);*
- *řízení (úkolování) členů Projektového týmu;*
- *zabezpečení informovanosti v rámci projektu;*
- *zabezpečení součinnosti a synchronizace vzájemně závislých aktivit týmů projektu;*
- *monitoring / kontrola projektu;*
- *zajištění realizace výběrového řízení, pokud je projekt realizován externím Dodavatelem;*
- *koordinace činností Dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu; předkládání a projednávání požadavků na změnu s Dodavatelem i se všemi zainteresovanými stranami;*
- *autorizace formálních dokumentů projektu (např. Zápisy z porad Projektového týmu, Předávací protokoly apod.);*
- *reporting – příprava potřebných podkladů pro vedení města (starosta, místostarosta a tajemník, případně pro zastupitelstvo a radu města);*
- *řízení procedur řešení problémů a rozhodování případných sporů (v souladu s jednotně stanovenými postupy), které nevyžadují rozhodnutí vedení města;*

#### *Věcný gestor projektu*

*Věcný gestor projektu je pro realizaci projektu hlavním zdrojem znalostí vstupů a výstupů projektu. Je zástupcem jak koncových uživatelů finálního produktu, tak i všech, jimž budou výstupy projektu přínosem.*

*Věcný gestor projektu je zejména zodpovědný za :*

- *věcnou specifikaci výstupů projektu;*
- *průběžnou kontrolu konzistence dílčích výsledků směrem k cílům a přínosům projektu;*
- *správnost předmětu Objednávek a Smluv s Dodavatelem po věcné stránce;*
- *zajištění alokace času koncových uživatelů výstupu (produktu) projektu;*
- *garance souladu produktu projektu s požadavky koncových uživatelů a naplnění jejich očekávání;*
- *řešení konfliktů mezi prioritami projektu a uživatelskými požadavky.*

### *Technický gestor projektu*

*Technický gestor projektu odpovídá za zvolené postupy technického řešení projektu dle přijatých technických i procedurálních standardů, včetně standardů pro zajištění jakosti projektu. Přitom se primárně soustřeďuje na splnění definovaných cílů projektu z pohledu svých technických znalostí a garantuje správnost projektu z hlediska návrhu procesů a business logiky.*

*K základním povinnostem Technického gestora projektu patří:*

- *návrh základního technického řešení projektu dle definovaného Projektového záměru;*
- *zaručení technické správnosti a proveditelnosti řešení projektu;*
- *kompatibilita technické stránky řešení se současnými, či plánovanými a již schválenými, v organizaci používanými technologiemi a projekty;*
- *jednoznačnost a technická správnost předmětu smlouvy s Dodavatelem;*
- *oponentura a schválení řešení Dodavatele;*
- *průběžný monitoring / kontrola kvality dílčích výstupů projektu po technické stránce;*
- *identifikace technických a technologických problémů a neshod, iniciace procedur řízeného řešení problémů;*
- *uplatňování adekvátních testovacích, inspekčních a přezkumných aktivit, které byly definovány plánem projektu a od něho odvozených projektových dokumentů;*
- *definice bezpečnostních omezení projektu a dohled na jejich dodržování;*
- *navržení provozních parametrů a metodiky jejich kontinuálního vyhodnocování pro zajištění vysoké dostupnosti výstupu projektu.*

### *Manažer oddělení projektových řízení a správy dotací*

*K základním povinnostem Manažera oddělení projektových řízení a správy dotací patří:*

- *Koordinuje činnosti související s podáváním žádostí o podpory a dotace a přijímáním podpor a dotací*
- *Zpracovává závěrečné hodnocení a vypořádání přiznaných dotací a podpor*
- *Vyhledává možnosti využití sdruženého financování akcí města a dotační možnosti na tyto akce*
- *Projektovému koordinátorovi poskytuje metodickou podporu při řízení projektu*

### *Administrátor projektu*

*Administrátor projektu spravuje dokumentaci projektu a je zejména zodpovědný za:*

- *administrativní podporu Projektového týmu;*
- *distribuci Zápisů z porad a ostatních relevantních projektových dokumentů;*
- *kontrolu plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z plánu řízení projektu a ze Zápisů z porad;*
- *vedení projektové dokumentace;*
- *organizaci schůzek / porad podle existujících Plánů projektu a pokynů vedení města;*
- *kontrolu dodržování postupů práce s formalizovanými dokumenty a správné užívání všech formulářů a standardů (k tomuto účelu zajišťuje nezbytné instruktáže a školení);*
- *odpovědnost za správné vyplnění, pojmenování a uložení všech standardních formulářů, které jsou používány v projektu;*
- *administraci a řízení jednotlivých verzí projektových dokumentů;*
- *archivaci projektové dokumentace.*

### *Zástupce pro řešení veřejných zakázek*

*V případě, že je projekt realizován ve spolupráci s externími dodavatelskými subjekty, je členem Projektového týmu i Zástupce oddělení veřejných zakázek. Zástupce pro řešení veřejných zakázek je jmenován vedoucím Odboru správy majetku a vedoucím oddělení investic a schválen vedením města (tj. starostou) nejpozději při zahájení projektu.*

*Zástupce oddělení veřejných zakázek zajišťuje:*

- *koordinaci procesu zadávání veřejných zakázek, přípravu navazujících právních úkonů a výkon souvisejících činností;*
- *na základě požadavků projektového týmu a ve spolupráci s nimi organizuje a realizuje proces zadávání veřejných zakázek podle příslušných ustanovení zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, včetně zveřejňování podle tohoto zákona a vyhotovení z nich vzniklých smluv, s výjimkou zakázek, u kterých výše budoucího peněžitého závazku ze smlouvy nepřesáhne 500.000,- Kč bez daně z přidané hodnoty.*

### *Zástupce dodavatele*

*V případě, že je projekt realizován dodavatelsky, je členem Projektového týmu i Zástupce dodavatele. Zástupce dodavatele je jmenován Dodavatelem a schválen Vedoucím projektu nejpozději při podpisu smlouvy na realizaci dílčí aktivity projektu.*

*Zástupce dodavatele je zejména zodpovědný za :*

- odsouhlasení cílů aktivit požadovaných od Dodavatele;*
- součinnost a přístup k projektu z dodavatelské strany;*
- detailní plánování, schvalování a koordinaci všech aktivit Dodavatele na vlastní úrovni řízení;*
- alokaci dostatečných personálních i jiných zdrojů na straně Dodavatele;*
- koordinaci činností Dodavatele vzhledem k Městu Hranice;*
- plnění zadaných aktivit v dohodnutých parametrech;*
- dodržování termínů dle schváleného Harmonogramu projektu, Rozpočtu projektu a definované kvality výstupů generovaných Dodavatelem;*
- strukturované řízení rizik na dodavatelské straně.*

## **7.7 Standard projektu**

Dále navrhuji zařadit do porovnávané směrnice článek 5 Standardy projektu. I tady jsem jako podklad použila směrnici Města Přerov.

### *5. Standardy projektu*

*Směrnice projektového řízení popisuje povinné standardy, které definují pravidla vzniku, uložení a archivace projektové dokumentace. Standardy projektu vymezují nástroje a metodiky, které je nutné použít při zpracování projektové dokumentace a při vytváření nedefinovaných výstupů projektu. Standard definuje pravidla pro práci s formalizovanou projektovou dokumentací. Účelem je dosažení výhod formalizace a standardizace u toho typu dokumentace, kde je tento přístup vhodný.*

### *Standardy projektové dokumentace*

#### *1 Standardy pro dokumenty a modelování*

*Vedoucí projektu v přípravné fázi projektu definuje formáty projektové dokumentace tak, aby byla zajištěna kompatibilita mezi všemi členy projektu. Formáty dokumentů je nutno jasně definovat a zaznamenat včetně přesných verzí použitých programů.*

## 2 Obsah projektových standardů

Projektovým standardem (procedurou) vedení dokumentace se pro tento účel rozumí série návazných, obsahově i vzájemnou sousledností konzistentních kroků (jakož i jim příslušejících pravidel, formulářů a šablon), jejichž respektování v určité fázi projektu nebo v určité typizované situaci, která v průběhu projektu nastane, zajistí:

- právní relevanci projektových dokumentů;
- správnost, přehlednost a přesnost vzájemně formalizované komunikace v rámci projektu;
- úplnost projektové dokumentace pro potřeby vyhledání informací při další práci na projektu;
- jednotnost dokumentace tvorby, předání, převzetí, přezkoumání a akceptace veškerých projektových výstupů;
- schopnost sledovat logické návaznosti a historii realizace projektu.

Pro každou standardizovanou projektovou proceduru se používá formulář – šablona, což umožňuje dostatečně podrobnou a přesně formalizovanou dokumentaci standardizovaných procedur.

## 3 Závaznost projektových standardů

Standards jsou závazné pro všechny členy Projektového týmu i pro pracovníky dalších stran, kteří se podílejí na realizaci projektu. Vedoucí projektu i Zástupce dodavatele odpovídají za potřebné seznámení všech pracovníků podílejících se na projektu s těmito standardy v rozsahu a míře odpovídající charakteru jejich činnosti a obsahu dokumentu.

## 4 Projektová dokumentace

Projektová dokumentace ve většině případů obsahuje následující dokumenty:

- výchozí (primární) formalizovaný dokument projektu - tzv. Projektový záměr;
- právně závazné nebo smluvně podložené formalizované projektové dokumenty, které jsou zpravidla předpokladem zahájení nebo výsledkem uzavření jednotlivých fází projektu. Tyto dokumenty obvykle podléhají procesu akceptace nebo jsou jeho součástí (např. Předávací protokol, Akceptační protokol apod.);
- formalizované dokumenty určené pro potřeby Vedoucího projektu, jako jsou zápisy z porad Projektového týmu a další adekvátní dokumenty (např. zprávy o kontrole, dokumentace procedur řízení požadavků, řízení změn, řešení problémů apod.);

- *neformalizované dokumenty vytvářené v průběhu celé doby trvání projektu, které slouží potřebám pouze některých členů Projektového týmu a mohou proto mít méně formalizovaný charakter (např. poznámky, vzájemná výměna informací elektronickou poštou apod.);*
- *externí dokumenty, které nejsou vytvářeny v průběhu projektu, ale slouží jako zdroj informací o procedurách a určují obecné prostředí, v jehož rámci je projekt realizován a dokumentován.*

## 5 Standardní náležitosti formalizovaných dokumentů

*Je nezbytné, aby všechny formalizované projektové dokumenty:*

- *splňovaly všechny standardy projektové dokumentace;*
- *byly uloženy odpovídajícím způsobem na sdíleném serveru (v Projektové knihovně) a byl k nim po celou dobu trvání projektu udržován přístup dle nadefinovaných uživatelských práv.*

*Náležitosti formalizovaných dokumentů (základní schéma syntaxe):*

- *autor dokumentu určí identifikaci formalizovaného dokumentu a jeho datové podoby;*
- *každý formalizovaný dokument, který je součástí dokumentace projektu, musí být označen jednoznačnou identifikací;*
- *patička dokumentu obsahuje vždy vpravo číslo strany a celkový počet stran;*
- *dokumenty většího rozsahu mohou mít samostatnou titulní stranu a samostatný list Shrnutí;*
- *dokumenty vyžadující sledování revizí mají samostatnou stranu Historie změn;*
- *dokumenty vyžadující schválení mají samostatnou stranu Schvalovací doložka;*
- *v případě, že je dokument ve zvláštním režimu ochrany informací, je tato skutečnost vyznačena v patičce na titulní straně a uprostřed na patičce dokumentu.*

## 6 Jmenná konvence dokumentů

*Jmenná konvence je dohodnutý systém pojmenovávání dokumentů pro jejich jednodušší identifikaci. Dodržení této konvence umožní budoucí automatické zpracování dokumentů.*

*Vzor pojmenování dokumentů:*

*ZkratkaNázvuProjektu\_TypDokumentu\_VerzeDokumentu\_Datum.pripona*



*Zkratka názvu projektu*      *Všeobecně uznávaná zkratka, nebo první písmena ze slov názvu projektu.*

*Typ dokumentu*      *Označení dle typu dokumentu, např.: SP – Studie proveditelnosti, CBA – Cost-benefit analýza atd.*

*Verze dokumentu*      *Verze dokumentu ve formátu v1 až v99.*

*Datum dokumentu*      *Datum ve formátu YYYYMMDD (RokMěsícDen), např. 20110331 značí 31. 3. 2011.*

### *Úložiště projektové dokumentace*

*Projektová dokumentace je uchovávána v elektronické podobě a v případě potřeby i v listinné podobě. Projektovou dokumentaci spravuje Administrátor projektu.*

#### *1 Projektová knihovna – úložiště elektronické verze projektové dokumentace*

*Projektová knihovna je určena pro centrální správu projektové dokumentace v elektronické podobě.*

*Jednotlivé projektové dokumenty, které jsou uchovávány v elektronické podobě a odpovídají svým formátem schváleným parametrům projektového prostředí, jsou z místa jejich vzniku strukturovaně ukládány v elektronické podobě do centrálního úložiště. Dokumenty lze přidávat, upravovat, prohlížet nebo vyhledávat z libovolného místa.*

*Projektová knihovna je vytvořena a spuštěna v přípravné fázi projektu. Pravidla a přístupová práva do Projektové knihovny definuje Vedoucí projektu. Přístupem k datům disponují pouze oprávněné role projektu.*

#### *2 Úložiště listinné verze projektové dokumentace*

*Projektové dokumenty, které jsou dle pravidel archivace vyžadovány uchovávat i v listinné podobě, jsou fyzicky archivovány u Administrátora projektu. Ve většině případů se jedná o uložení podepsaných dokumentů projektu.*

#### *Archivace dokumentace k projektu*

*Mezi obecná pravidla archivace patří povinnost ukládat a archivovat dokumenty podle závazných právních předpisů České republiky.*

*Ukládání a archivace v rámci Města Hranice se řídí zejména těmito právními předpisy:*

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;*

- zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon);
- vyhláška 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby;
- národní standard pro elektronické systémy spisové služby;
- spisový a skartační řád Města Hranice (QS 42-04);
- pravidla stanovená poskytovatelem dotace.

## **7.8 Změny v dotační akci**

Porovnávanou směrnicí Města Hranice kapitola 3.6 (současná) navrhuji doplnit o část 4., která bude upravovat postup v případě rozhodnutí o předčasném ukončení projektu.

K tomuto doplnění doporučuji použít část článku 3.6.3. ze směrnice Města Přerov. Vložený text bude znít takto:

*Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu je jednou z pravomocí Rady města, zastupitelstva města.*

*Na základě porovnání aktuálního plánu projektu s původně vytvořeným plánem projektu a zvážení aktualizovaných rizik projektu rada města a následně zastupitelstvo města, rozhodne, zda projekt stále naplňuje stanovená očekávání či nikoliv. Rozhodne, zda je efektivnější projekt zastavit či v něm dále pokračovat.*

## **7.9 Externí projekt**

Jako další navrhuji vložit do porovnávané směrnice definici externího projektu a jako přílohy tabulku Databanky externích projektů a tabulku Krycího listu externích projektů. K jejich návrhu jsem použila tabulky ze směrnic Města Vsetín.

Text bude zařazen do článku 2.1 Pojmy v tomto znění:

*Externí projekt - Projekt je realizován jiným právním subjektem, než je zadávající organizace*

Nově zařazené přílohy:

*Tabulka č. 9. Databanka externích projektů*

Evid. č.	Název projektu	Program-dotační tituly (evropské, státní)	Koordinátor	Termín podání	Spoluúčast města	Celkový finanční objem

*Tabulka č. 10. Krycí list externích projektů*

A) Název a číslo externího projektu:	
B) Dotační titul	
C) Cíl projektu	
D) Výstupy:	
č.	Popis výstupu
1	
2	
3	
4	
E) Koordinátor projektu a tým	
Koordinátor:	
Tým:	
F) Termíny	
-	zahájení projektu
-	konečný termín
-	kontrolní termíny
G) Rozpočet projektu	

- celkem
- dotace
- případná spoluúčast města
H) Rizika
I) Požadavky týmu
J) Schválení projektu
V Hranicích dne:

## 7.10 Odměna projektového týmu

Součástí porovnávané směrnice je i článek Systém motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na získávání dotací. Zde bych chtěla pouze upozornit na to, jak tuto problematiku upravuje směrnice Města Vsetín. Za povšimnutí stojí odměňování po etapách (externí projekty po předání žádosti v termínu jejího zaregistrování a po přijetí projektu; interní projekty při dokončení projektu a po vyhodnocovací fázi). Ze směrnice Města Vsetín ovšem není zřejmé, z jaké částky jsou tato procenta počítána, a proto je nutno tuto část dále dopracovat, a to dle zvážení vedení města.

*„Výše odměny pro projektový (přípravný i realizační) tým je stanovena před zahájením přípravy projektu. Výši odměny stanovuje tajemník. Odměna je stanovena v závislosti na :*

- významu a přínosu pro město
- výši přiznané dotace
- náročnosti při zpracování žádosti

*Při stanovení výše odměny je přihlédnuto k tomu, zda na zpracování žádosti se podílí externí zpracovatel.*

*Odměna je obvykle vyplácena ve dvou etapách:*

*a) Externí projekty*

*0 - 30 % po předání žádosti v termínu a její zaregistrování*

*70 - 100 % po přijetí projektu*

b) Interní projekty

50 % při dokončení projektu

50 % po vyhodnocovací fázi

Stanovená odměna je předem rezervovaná ze mzdových prostředků. Rezervaci těchto prostředků vede finanční odbor. Ten zároveň sleduje závazky vůči zaměstnancům.

## 7.11 Zásobník akcí

Jako další návrh doplnění směrnice Města Hranice je zařazení přílohy Formulář zásobníků projektových námětů. K tomuto doplnění navrhuji použít tabulku, která je součástí směrnice Města Prostějov.

Tabulka č. 11. Formulář zásobníků projektových námětů

FORMULÁŘ ZÁSOBNÍKU PROJEKTOVÝCH NÁMĚTŮ							
1.	Název projektu						
2.	Typ projektu	Investiční	<input type="checkbox"/>	Neinvestiční	<input type="checkbox"/>		
3.	Popis projektu						
4.	Místo realizace projektu						
5.	Soulad projektu se strategickým plánem města						
6.	Harmonogram projektu						
7.	Celkové předpokládané náklady v Kč s DPH						
8.	Provozní náklady	ANO	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>		
9.	Rizika projektu						
10.	Vazba na jiný projekt						

11.	Zpracované podklady				ANO	NE	není vyžadováno
		Investiční záměr			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Projektová dokumentace pro územní řízení			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Projektová dokumentace pro stavební povolení			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Studie proveditelnosti			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Analýza nákladů a přínosů			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		EIA			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Územní rozhodnutí			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Stavební povolení			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jiná dokumentace:				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Partneři projektu						
13.	Zdroje financování projektu	Národní zdroje:					
		EU/ostatní:					
14.	Projednáni vedením městského úřadu	dne:					
		schvaluje	<input type="checkbox"/>		neschvaluje	<input type="checkbox"/>	
		zodpovědný odbor MěÚ:					
15.	Projednáni Radou města Prostějova	dne:			usnesení č.		
		schvaluje	<input type="checkbox"/>	dopracovat	<input type="checkbox"/>	neschvaluje	<input type="checkbox"/>
16.	Projektový tým	vedoucí týmu:					
		manažer dotací					
		ostatní členové týmu:					
17.	Žádost o dotaci	podána dne:			úspěšná	<input type="checkbox"/>	neúspěšná
							<input type="checkbox"/>
					č. krycího listu:		
18.	Správce dotace						
19.	Zpracoval	Jméno:					
		Odbor:					
		Telefon:					
		E-mail:					
20.	Datum						

## 8 DISKUZE

Cílem práce byla komparace směrnic pro řízení projektů u vybraných městských úřadů. Jako základní - porovnávaná byla zvolena směrnice Města Hranice, do které bylo následně navrženo vložení části z jiných posuzovaných směrnic, které tato směrnice neobsahuje. Požadavky nejlépe splňovala směrnice Města Hranice. Tato směrnice je ze všech sledovaných směrnic druhá nejstarší a přesto nejlépe zpracovaná dle požadovaných kritérií. Neobsahuje pouze jedno z těchto sledovaných kritérií, které byly zvoleny jako klíčové a to řízení rizik projektu. Tohle kritérium naopak měla nejlépe zpracované směrnice Města Bystřice pod Hostýnem. Směrnice Města Hranice s porovnáním ostatních směrnic neobsahovala části, které byly navrženy k jejímu doplnění, jako např. databáze projektů, publicita projektu, složení projektového týmu, standart projektu, externí projekty a již zmíněné vyhodnocení rizik projektu, a části, které byly ve směrnicích jiných měst lépe popsány. Jedná se např. o kontrolu projektu, o projektové role, způsoby odměňování a změny v dotační akci.

V případě, že by do směrnice Města Hranice byly vloženy části dle kapitoly 7, vznikne revidovaná směrnice, která bude obsahovat plnohodnotný postup pro práci člena projektového týmu. Tato směrnice bude obsahovat jak části teoretické, tak pracovní postupy a veškeré přílohy, které jsou potřebné pro práci člena projektového týmu. Všechny tyto informace budou součástí jediného dokumentu, který bude jistě velkým přínosem jak pro tyto členy, tak i pro nezúčastněné osoby, které by se chtěly s těmito postupy blíže seznámit.

Vhodné by také bylo doplnit tuto směrnici řadou tabulek jako má směrnice Města Přerov tak, aby se tato směrnice stala přehlednější. Nesmíme ovšem zapomenout na skutečnost, že aby směrnice plnila svůj účel, měla by být stručným, přehledným a výstižným dokumentem, který má sloužit pro pružnou a efektivní práci zúčastněných osob. Umístěním dalších tabulek by se tak z této směrnice mohl stát pouze jakýsi dokument, který díky velkému množství textu už k takovému účelu sloužit nebude. Stal by se tak z něj pouze další teoretický návod projektového řízení, který je pro běžnou praxi zcela nepoužitelný. Takto působí právě směrnice Města Přerov, která byla posouzena jako nejlépe zpracovaná co do celkového obsahu, vzhledu a přehlednosti. Zároveň se ale také jednalo o naprosto nejdelší směrnici (48 stran) a je tedy logické, že oproti jiným směrnicím, které obsahují například jen 6 stran, obsahuje tato více

informací a může tedy detailně řešit popisované části. Jak je ale již výše uvedeno, právě množství textu může být u směrnic na závalu.

Lze tedy konstatovat, že absolutně nejlépe je zpracovaná směrnice Města Hranice. Množství informací vystihuje danou problematiku a i přes její obsah (24 stran) o ní lze říci, že je stručným, přehledným a výstižným dokumentem.



## 9 ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza a následná komparace směrnic pro řízení projektů u vybraných deseti městských úřadů. Na základě této komparace byly vytvořeny doporučující návrhy na zapracování do porovnávané směrnice. Doporučení byla předána vedoucímu finančnímu odboru k vyjádření a sdělení, zda některé z nich bude implementováno do porovnávané směrnice. Výstupem práce bylo předání výsledků komparace všem posuzovaným městským úřadům na vědomí a k vyjádření vedoucího finančního odboru k využití doporučení v praxi, které je přílohou této práce.

Z analýzy 10 směrnic o projektovém řízení bylo vybráno pro porovnávanou směrnici 11 doporučení, které by v případě jejich zapracování do směrnice zvýšily její kvalitu a podpořily by její obsahovou úplnost. První doporučení se týká doplnění databáze projektů, která je nezbytná pro evidenci a přehled probíhajících projektů. Druhé doporučení je o vyhodnocování rizik projektu, které je důležité k identifikaci a hrozeb a slabých stránek projektu a k jejich předcházení. Další doporučení pojednává o kontrole průběhu projektu, tj. o kontrole čerpání rozpočtu a věcného plnění projektu a o postupu při vnější kontrole poskytovatelem dotace a jinými kontrolními orgány. Čtvrté doporučení zahrnuje zajištění publicity projektu, jejíž plnění je jednou z důležitých závazných podmínek pro čerpání finančních prostředků ze zdrojů Evropské unie. Dalšími doporučeními jsou identifikace projektového týmu, projektových rolí a zavedení standardů projektu. Změny v dotační akci a rozhodnutí o předčasném ukončení projektu jsou osmým doporučením. Doporučení k rozšíření kapitoly 3.9, tj. Systém motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na získávání dotací, o určení výše odměny na začátku projektu a vyplácení odměn projektovému týmu po etapách, povede ke zvýšení motivace všech zainteresovaných osob na realizaci projektu. Posledními doporučeními jsou zavedení termínu externí projekt a zásobník akcí či projektových námětů.

Z vyjádření vedoucího finančního odboru k navrhovaným doporučením vyplynulo následující: do směrnice budou zařazena navrhovaná doplnění uvedená v kapitole 7 bodu 1 Databáze projektů, v kapitole 7 bodu 2. Vyhodnocení rizik projektu, v kapitole 7 bodu 3 Kontrola průběhu realizace projektu a v kapitole 7 bodu 4 Publicita projektu. Navrhovaná opatření dle kapitoly 7 bodu 5 Projektový tým jsou pro porovnávanou směrnici nerelevantní z důvodu organizačního členění a dle kapitoly 7 bodu 6

Projektové role jsou nerelevantní z důvodu řízení projektů po etapách. Návrh dle kapitoly 7 bodu 7 Standard projektu bude dle tohoto vyjádření přijat v delším časovém horizontu k implementaci. Návrh dle kapitoly 7 bodu 8 Změny v dotační akci je v současné době pro směrnici Městského úřadu Hranice nerelevantní. O předčasném ukončení projektu totiž vždy rozhoduje rada a následně zastupitelstvo města a tak, zda o této záležitosti bude rozhodovat komise či výbor je na politickém rozhodnutí vedení města. Návrh dle kapitoly 7 bodu 9 Externí projekt je rovněž pro směrnici Městského úřadu Hranice nerelevantní a to vzhledem k tomu, že v rámci programovacího období 2007-2014 nebyl žádný externí projekt realizován. Návrh dle kapitoly 7 bodu 10 Odměna projektového týmu bude předložen k rozhodnutí vedení města. Po případném schválení bude do směrnice zapracován. Návrh dle kapitoly 7 bod 11 Zásobník akcí vyžaduje rozhodnutí a souhlas vedení města a proto bude jeho případná implementace rovněž ponechána na rozhodnutí vedení města.

Z uvedeného vyjádření tedy vyplývá, že čtyři z návrhů této diplomové práce budou do směrnice implementovány a jeden bude implementován v delším časovém horizontu po projednání s vedením města. Dva z předložených návrhů jsou na představení, diskuzi a rozhodnutí vedení města a čtyři doporučení jsou pro směrnici Městského úřadu Hranice nerelevantní a nebudou do směrnice Městského úřadu implementována.

Komparací bylo zjištěno, že ne všechny směrnice jsou vypracovány tak, aby plnily svou funkci. Jedná se zejména o směrnici Města Broumov, která je velmi všeobecná a neobsahuje ani základní údaje potřebné k práci projektového týmu a o směrnici Města Frenštát pod Radhoštěm, která je velice stručná a neupravuje zdaleka celý postup při projektovém řízení. Některé z posuzovaných směrnic zase neobsahují žádnou z příloh, potřebnou pro práci v projektovém týmu. Jedná se o směrnice měst Bystřice pod Hostýnem, Hustopeče a Tábor.

Bylo zjištěno, že existují velké rozdíly při zpracování těchto směrnic na jednotlivých městských úřadech. V praxi jsou tyto směrnice nezbytným podkladem pro kvalitní práci projektového týmu, kdy bez těchto směrnic jednotliví členové projektového týmu nemají identifikované úkoly, pravomoci a zodpovědnost a nemají při své práci podle čeho postupovat.

Přínos této práce vidím v tom, že po doplnění porovnávané směrnice dle uvedených zjištění, vznikne revidovaná směrnice, která zkvalitní práci členů projektového týmu na Městském úřadě Hranice.

Při zpracování této práce byly použity literární zdroje zabývající se problematikou projektového řízení, směrnice o projektovém řízení jednotlivých městských úřadů a magistrátů a dostupné internetové zdroje.

## 10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Bronislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

KERZNER, Harold. *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, xi, 372 p. ISBN 11-180-2652-7.

MAAYTOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha, 2011. Studijní materiál. Vysoká škola ekonomická v Praze.

POKORNÁ, Gabriela. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc 2008. Publikace. Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualit. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

TURNER, J Rodney a Stephen J SIMISTER. *Gower handbook of project management*. [3rd ed.]. Brookfield, Vt.: Gower, c2000, xxvi, 847 p. ISBN 05-660-8138-5.

### Internetové zdroje

Ctenarska-gramotnost. [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>

LACKO, Bronislav. *Zásady moderního projektového řízení*. [online]. [cit. 2015-04-07].  
Dostupné z: [http://lacko.otw.cz/eseje/Co\\_je\\_projektove-rizeni.doc.pdf](http://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf)

Managementmania.[online]. *Managementmania*, 2015, 9.4.2015 [cit. 2015-04-09].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

Managementmania. [online]. *Managementmania*, 2015, 8.4.2015 [cit. 2015-04-08].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

Mesto-hranice. [online]. *Povinné informace*, 2015, 22.4.2015 [cit. 2015-04-22].  
Dostupné z: <http://www.mesto-hranice.cz/cs/povinne-informace>

Projektmanazer: *projektovymanazer250+*. [online]. 9.4.2015 [cit. 2015-04-09].  
Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-g/g4.pdf>

SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, o. s. Certifikační orgán [online]. 23. 4. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://old.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>

## **Ostatní**

*Instrukce procesu č.6111/2012: Podpora projektů podporovaných z dotačních titulů.*  
Městský úřad Bystřice pod Hostýnem, 2012

*Instrukce pro řízení dotačních projektů I-2011-09*, Město Frenštát pod Radhoštěm, 2011

*Metodika projektového řízení*, Magistrát města Přerov, 2011

*Pravidla projektového řízení*, Město Tábor, 2008

*Směrnice: Administrace dotací*, Městský úřad Šternberk, 2013

*Směrnice č. 2/2011, kterou se stanoví systém administrace externích finančních zdrojů.*  
Statutární město Prostějov, 2011 Přerov

*Směrnice číslo QS 85-03: Projektové řízení, Město Vsetín, 2005*

*Směrnice starosty č.2/2010: o zajištění bezchybného administrativního, věcného, finančního i časového průběhu a realizace projektů (činností) města v případě využívání různých programů a dotací, podpor a grantů. Město Hustopeče, 2010*

*Vnitřní směrnice č.1/2011: O projektovém řízení. Město Broumov, 2011*

*Vnitřní směrnice QS 75-02: Administrace projektů a dotací čerpaných městem Hranice, Město Hranice, 2007*

## **11 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH**

### **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1. Příklad návrhu zodpovědnosti a pravomocí
- Tabulka č. 2. Příklad matice zodpovědnosti
- Tabulka č. 3. Hlavní rozdíly mezi řízením projektu, programu a portfolia
- Tabulka č. 4. Model lidí v projektu
- Tabulka č. 5. Seřazení posuzovaných směrnic s přiřazením sledovaných hodnot
- Tabulka č. 6. Návrh pro evidenci databáze projektů
- Tabulka č. 7. Rizika procesu
- Tabulka č. 8. Návrhy na zlepšování procesu
- Tabulka č. 9. Databanka externích projektů
- Tabulka č. 10. Krycí list externích projektů
- Tabulka č. 11. Formulář zásobníků projektových námětů

### **Seznam obrázků**

- Obrázek č. 1 Organizační struktura

### **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Vnitřní směrnice QS 75-02 - Administrace projektů a dotací čerpaných městem Hranice
- Příloha č. 2 Vyjádření vedoucího finančního odboru k využití doporučení v praxi