

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



**Řízení a realizace spolufinancovaného projektu v rámci
Ministerstva pro místní rozvoj ČR**

Bakalářská práce

Autor práce: Martin Hořínek

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Hořínek

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Řízení a realizace spolufinancovaného projektu v rámci Ministerstva pro místní rozvoj ČR

Název anglicky

Management and implementation of the co-financed project within the Ministry of Regional Development CZ

Cíle práce

Bakalářská práce si dává za cíl zhodnotit naplánované s reálně dosaženými výsledky spolufinancovaného projektu z EU a státního rozpočtu ČR v rámci ústředního orgánu veřejné správy Ministerstva pro místní rozvoj České republiky.

Metodika

1. Metodika: Po získání teoretických znalostí a navázání spolupráce v praxi řízení projektů na MMR ČR bude vybrán konkrétní projekt pro účely bakalářské práce. Vybraný projekt bude popsán z hlediska jeho fází a klíčových aktivit, dokumentace a užívaných nástrojů řízení projektů. Výstupy projektu budou srovnány s naplánovanými hodnotami prostřednictvím indikátorů projektu.

2. Harmonogram:

Leden – duben 2015: Studium literatury a navázání spolupráce s MMR ČR;

Květen – červen 2015: Popis vybraného projektu MMR ČR;

Červenec – srpen 2015: Prostudování metodik projektu financovaných z OP LZZ;

Září – prosinec 2015: Výpočet a srovnávání dosažených výsledků;

leden – únor 2016: Sepsání praktické části a literární rešerše.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, výběrové řízení, PRINCE2, komunikační matice, Lessons Learned.

Doporučené zdroje informací

Doležal, Jan -Máchal, Pavel – Lacko, Branislav a kolektiv (2012) Projektový management podle IPMA. Praha, Grada Publishing.
Kerzner, Harold (2001): Project management. New York, John Wiley & Sons, Inc.
Rosenau, Milton D. (2007): Řízení projektů. BIZBOOKS.
Řepa, Václav (2007): Podnikové procesy. Praha. Grada Publishing.
Svozilová, Alena (2011): Projektový management. Praha, Grada Publishing.
The Stationery Office, (2009): Managing successful projects with PRINCE2. United Kingdom, TSO.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Řízení a realizace spolufinancovaného projektu v rámci Ministerstva pro místní rozvoj ČR“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

.....

Martin Hořínek

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doktorovi Janu Bartoškovi za jeho výborné rady směrem k vedení bakalářské práce a hlavně za realistický postoj k věci. Také bych rád poděkoval projektové kanceláři Ministerstva pro místní rozvoj, převážně potom paní ředitelce Radmile Outlé, za poskytnutou příležitost stáže, která se následně vyvinula v pracovní poměr, a stala se tak nejcennější pracovní zkušeností v mém dosavadním životě.

Řízení a realizace spolufinancovaného projektu v rámci Ministerstva pro místní rozvoj ČR

Souhrn

Bakalářská práce se věnuje projektovému řízení v rámci ústředního orgánu veřejné správy Ministerstva pro místní rozvoj České republiky a dává si za cíl zhodnotit výsledky projektu. Většina projektů realizovaných ve veřejné správě jsou projekty spolufinancované Evropskou unií. Projekty tak tímto nabývají na specifičnosti a své jedinečnosti, protože se musí řídit metodikami, které byly vypracovány nadřízenými orgány. Nedílná součást práce je také vlastní přínos autora bakalářské práce, který se aktivně podílel na realizaci projektu.

Teoretická část je pojata z hlediska problematiky projektového řízení. Zahrnuje historii, standardy, metodiky, procesy a definuje projekt a projektové náležitosti v problematice veřejné správy.

Praktická část popisuje prostředí Ministerstva pro místní rozvoj, metodiku projektové kanceláře a realizaci vybraného spolufinancovaného projektu, který mimo jiné zahrnuje i popis klíčových aktivit projektu a jejich předsevzaté cíle.

Závěrečná část bakalářské práce se zabývá komparací stanovených s reálně dosažitelnými výsledky.

Klíčová slova: projektové řízení, procesy, projekt, veřejná správa, veřejná zakázka;

Management and implementation of the co-financed project within the Ministry of Regional Development CZ

Summary

This bachelor thesis deals with the project management within the central authority of the public administration, the Ministry for Regional Development of the Czech Republic and it aims to discuss the results of the project. Many of the projects within the public administration are co-financed by the European Union. Due to this financing, projects are specific and unique because they have specific methods and guidelines that have been developed by superior authorities.

The theoretical part is conceived in terms of project management issues. Those issues include history, standards, and methods.

The practical part describes the environment of the Ministry for Regional Development.

The idea of the project office within the Ministry and implementation, the selected co-financed project includes a description of key project activities and planned achievement of the planned project.

The final part of the thesis compares the achieved results with the planned results which were set at the beginning.

The integral part of this thesis is personal contribution of the author within the selected project.

Keywords: project management, process, project, public administration, public contract;

Obsah

Obsah.....	3
1. Úvod	6
2. Cíl a metodika	7
3. Teoretická část – Project management	8
3.1. Historie projektového řízení	8
3.2. Základní pojmy a procesy.....	8
3.2.1. Jevy a veličiny projektového prostředí.....	9
3.2.2. Vymezení pojmu projekt	9
3.2.3. Produkt projektu.....	10
3.2.4. Procesní toky	10
3.2.5. Rozpočtové položky a dostupnost zdrojů.....	10
3.2.6. Vymezení pojmu projekt v rámci veřejné správy	10
3.2.7. Standardy a metodiky projektového řízení.....	11
3.2.8. Project Management Institute (PMI).....	11
3.2.9. PProjects IN Controlled Environments 2 nd Version (PRINCE2)	11
3.2.10. International Project Management Association (IPMA).....	12
3.3. Pojetí projektu podle metodiky PRINCE2	12
3.3.1. Charakteristiky projektu:	12
3.3.2. Projektové řízení (project management)	13
3.3.3. Projektový manažer.....	14
3.3.4. Principy metodiky PRINCE2	14
3.3.5. Aspekty (Themes) projektu podle PRINCE2	15
3.3.6. Procesy projektu.....	18
3.4. Spolufinancované projekty	19
3.4.1. Strukturální a investiční fondy:.....	19
3.4.2. Ostatní fondy	19
3.4.3. Popis vybraného fondu – ESF	20

3.5.	Struktura vybraného programové období: 2007 – 13.....	20
3.6.	Popis vybraného OP – OP LZZ	20
3.7.	Veřejné zakázky.....	23
3.7.1.	Nadlimitní VZ.....	23
3.7.2.	Podlimitní VZ	23
3.7.3.	VZ malého rozsahu	23
4.	Praktická část - popis organizace	24
4.1.	Základní informace o Ministerstvu pro místní rozvoj České republiky.....	24
4.2.	Působnost MMR	24
4.3.	Organizační struktura MMR.....	25
4.4.	Stupně řízení MMR.....	25
4.5.	Odbor projektového řízení (OPŘ).....	28
4.5.1.	Členění odboru projektového řízení.....	28
4.6.	Metodika PK.....	29
4.6.1.	Iniciace projektů.....	29
4.6.2.	Realizace projektů.....	29
4.6.3.	Správa portfolia a výkaznictví o projektových záměrech a projektech	30
4.6.4.	Struktura metodiky projektové kanceláře.....	30
4.6.5.	Projekt v pojetí MMR jako ústředního orgánu státní správy.....	30
4.6.6.	Organizační struktura projektů v rámci MMR podle metodiky PK.....	31
5.	Praktická část - projekt „Vzdělávání stavebních úředníků“.....	32
5.5.	Popis projektu	32
5.5.1.	Očekávané přínosy projektu	32
5.5.2.	Realizační tým projektu.....	33
5.5.3.	Řídící výbor projektu	33
5.5.4.	Vedení projektu.....	33
5.5.5.	Řešitelské týmy	33
5.6.	Klíčové aktivity projektu a srovnání konečného vztahu	36
5.6.1.	Klíčová aktivita KA01 – Nastavení metodiky a věcné náplně vzděl. aktivit	37

5.6.2.	Klíčová aktivita KA02 – Proškolení lektorů	37
5.6.3.	Klíčová aktivita KA03 – Realizace pilotních školení	38
5.6.4.	Klíčová aktivita KA04 – Evaluace a revize systému vzdělání	39
5.6.5.	Klíčová aktivita KA05 – Administrace projektu	39
5.6.6.	Klíčová aktivita KA06 – Vývoj IT platformy	39
5.7.	Závěr projektu a srovnání plánovaných a dosažených hodnot	42
6.	Diskuse výsledků	43
7.	Seznam použitých zdrojů	46
8.	Seznam obrázků, tabulek, schémat a příloh	48
9.	Přílohy	49

1. Úvod

Projekty ve veřejné správě jsou širokou veřejností vnímány jako předražené a neefektivní vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům. Jedním z hlavních důvodů, proč to tak je, že ještě do nedávna nebyly na mnoha Ministerstvech zřízeny projektové kanceláře, které by vykonávaly metodickou, poradenskou a koordinační činnost.

Během posledních let se řízení projektu dostalo do popředí, protože je pro vrcholný management v každém odvětví nejdůležitější naložit s finančními prostředky co nejefektivněji. Tento fakt potvrzuje i to, že i Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) založilo svojí projektovou kancelář.

Projektová kancelář má na starost jednotné a metodické vedení projektu, což vede ke snížení vynaložených financí, rizik a úspory času. Z tohoto důvodu existuje rozdělení rolí a odpovědnost mezi zaměstnanci kanceláře.

Bakalářská práce se zabývá projektovým řízením ve Veřejné správě; projektová kancelář Ministerstva pro místní rozvoj. V rámci projektové kanceláře jsem působil necelých jedenáct měsíců. Nejprve na pozici stážisty, kde jsem se seznamoval s projektovým řízením vně veřejné správy a celkovým fungováním Ministerstva. Stáž se následně vyvinula v pracovní poměr, ve kterém jsem se aktivně podílel na realizaci a řízení projektu „Vzdělávání stavebních úředníků“, který byl spolufinancován z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a rozpočtu České republiky. Hlavním cílem projektu bylo nastavení a zavedení komplexního vzdělávání a přípravy pracovníků stavebních úřadů v rámci ČR.

Účelem bakalářská práce je popsat projekt „Vzdělávání stavebních úředníků,“ jeho klíčové aktivity a zhodnocení jeho výsledků s předem naplánovanými hodnotami. V projektu bylo stanoveno celkem šest klíčových aktivit (fází), které měly předem stanovené své dílčí hodnoty a výstupy. Součástí bakalářské práce je i přehled dosažených výsledků a výpočet odchylek od stanovených dílčích výsledků aktivit.

2. Cíl a metodika

Cíl

Bakalářská práce si dává za cíl zhodnotit naplánované hodnoty s reálně dosaženými výsledky spolufinancovaného projektu z EU a státního rozpočtu ČR v rámci MMR ČR a diskuzi nad přínosy autora k vybranému projektu.

Teoretická část si dává za cíl popsat historický vývoj projektového řízení, projektové řízení v rámci veřejné správy a převážně popsat projektový přístup pomocí metodického standardu PRINCE2.

Praktická část bude popsána na reálném projektu, který byl realizován v rámci Ministerstva pro místní rozvoj. Účelem praktické části je porovnat naplánované s reálně dosaženými výstupy a ty následně zhodnotit podle metodického pojetí spolufinancovaných projektů.

Metodika – kroky zpracování:

Postup zpracování této bakalářské práce lze shrnout do následujících kroků.

1. Navázání spolupráce s Ministerstvem pro místní rozvoj, které je ústředním orgánem veřejné správy.
2. Připojit se, po zorientování se v organizaci, k vybranému projektu, který je realizovaný pomocí evropských fondů.
3. Následně projekt zrealizovat a posléze jej popsat v bakalářské práci, ve které se zhodnotí naplánované s reálně dosaženými výsledky projektu.
4. Teoretické východisko bude spočívat v popsání metodického standardu PRINCE2, který je jedním z hlavních projektových přístupů.
5. Posledním krokem je sepsání vlastního přínosu k projektu.

3. Teoretická část – Project management

Projektové řízení neboli project management je souhrn aktivit, které tkví v plánování, organizování, řízení a kontrolování zdrojů společnosti v poměrně malém časovém úseku. Pro aktivity jsou stanoveny určité záměry a cíle (Svozilová, 2011).

3.1. Historie projektového řízení

Řízení projektů sahá až do starověkého Egypta, kde se uplatňovalo převážně při stavbě pyramid. Existují dobové důkazy o tom, že každá strana pyramidy měla svého vlastního „manažera“, který byl za danou stranu zodpovědný. Již ve starověkém Egyptě byly využívány jednotlivé procesy jako plánování, kontrola a koordinace prací. Další důležitá zmínka se objevuje skoro o dva tisíce let později při stavbě Velké čínské zdi. (Haughey, 2010)

Významný pokrok ve světě projektového řízení zaznamenal Henry Laurence Gantt na počátku dvacátého století. Tento americký strojný inženýr vytvořil diagramy řízení, které koordinují a navazují činnosti jednotlivých aktivit v čase. Ganttovy diagramy byly použity při známých projektech, jako byla výstavba vodní Hooverovy přehrady a amerických dálničních sítí. Svoje uplatnění mají diagramy i v dnešním projektovém pojetí. V druhé polovině dvacátého století byly vytvořeny další přístupy a metody k projektovému řízení a rovněž vznikali různé spolky a asociace (Haughey, 2010).

3.2. Základní pojmy a procesy

Vše, co na sebe v projektu působí, je spojeno v jeden organizovaný celek za pomoci různých metod, které čítají pět základních prvků projektového řízení.

Nejdůležitějším prvkem je komunikace vně a uvnitř projektového prostředí. Dalším neméně důležitým prvkem je týmová spolupráce, pro kterou je nejvíce důležitá kooperace mezi jednotlivci a vzájemná důvěra mezi projektovými týmy. Životní cyklus projektu je přirozená věc, která udává přechod mezi jednotlivými fázemi projektu a dbá na to, aby přechod mezi jednotlivými fázemi byl co nejladnější. V neposlední řadě je zde prvek, který v sobě shromažďuje různé techniky a nástroje aplikovaného řízení v průběhu životního cyklu.

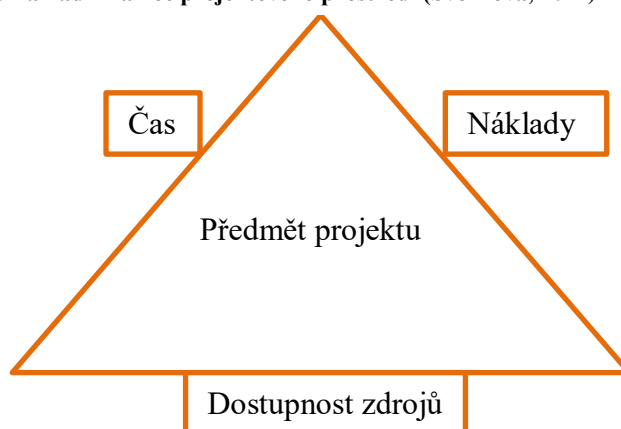
Mezi součást projektového managementu patří požadavky, koncepty, analýza rizik a příležitostí, omezení, různé variance organizační struktury a projektová kontrola.

Organizační závazek je poslední element, který určuje kompetence a pověření projektového manažera, finanční a další zdroje pro dosažení cílů projektu a správné technologie i metodiku. (Svozilová, 2011)

3.2.1. Jevy a veličiny projektového prostředí

Rámec projektového prostředí určují jevy a veličiny, na které v průběhu projektu působí mnoho faktorů. Tyto jevy a veličiny mají jistý efekt v řídicích a kontrolních procesech.

Schéma č. 1: Základní rámec projektového prostředí (Svozilová, 2011)



Čas limituje plánování a sled jednotlivých aktivit projektu. Dostupnost zdrojů obsahuje přidělené prostředky, které jsou v průběhu projektu zprostředkovávány pro dosažení předem stanoveného cíle. Náklady jsou spojené s finanční stránkou projektu. (Svozilová, 2011)

3.2.2. Vymezení pojmu projekt

Projekt je definován jako jedinečná posloupnost aktivit a úkolů, které mají za cíl splnit specifický cíl. Je ohraničen začátkem a koncem. Má předem stanovený rámec využívání nezbytných zdrojů důležitých pro jeho realizaci. (Svozilová, 2011)

Dočasnost znamená převážně to, že každý projekt je ohraničen časovým vymezením. Datum začátku a ukončení, datum zahájení, ukončení a splnění cílů jednotlivých etap/fází projektu. Časová dostupnost nese s sebou i riziko časového posunu. Vše by mělo být předem naplánováno tak, aby nedocházelo ke skluzům či k dřívějšímu ukončení etapy. (Svozilová, 2011)

3.2.3. Produkt projektu

Každý projekt je vytvořen za účelem vytvoření jedinečného produktu, který může mít různé podoby. Produkt projektu většinou souvisí se strategií a celkovou koncepcí zadavatele projektu. Produkt můžeme kvantifikovat a může mít podobu určitého fyzického objektu. Produkt projektu je výstupem, který by měl zlepšit danou situaci, například proškolení a zaučení nových zaměstnanců účetního oddělení v novém účetním systému. (Svozilová, 2011)

3.2.4. Procesní toky

Každý projekt je realizován v sobě navazujících krocích. Postupný vývoj projektu nám garantuje, že jednotlivé aktivity budou v celkově uceleném časovém rámci. Prvním procesem je zahájení – iniciovat vůbec projekt, další procesy jsou plánování, řízení a koordinace. Tyto zmíněné procesy na sebe nezvratně navazují. Dalšími toky, které nemusí na sebe nutně navazovat, jsou monitorování, kontrola a uzavření projektu. (Svozilová, 2011)

3.2.5. Rozpočtové položky a dostupnost zdrojů

V neposlední řadě, další důležitou charakteristikou projektu je dostupnost zdrojů. Určuje totiž, jak budou zdroje užívány, čerpány a jak s nimi bude nakládáno v celém projektu. Důležité si správně rozvrhnout spotřebu.

Rozpočet projektu je ohraničení finanční zátěže projektu. Každá položka, která je v projektu nakoupena má své specifické místo nebo skupinu v rozpočtovém vymezení, ke které náleží.

3.2.6. Vymezení pojmu projekt v rámci veřejné správy

Projekt v pojetí veřejné správy je návrhem popisujícím určité konkrétní aktivity vyžadující úsilí aktérů v projektu zúčastněných. V jazyce Evropské unie se pod projektem rozumí jakákoli činnost prováděná konečnými příjemci v rámci Programu (viz dále); jde o konkrétní akce realizované konečným příjemcem a financované prostřednictvím strukturálních fondů nebo kohezního fondu v ČR - mluvíme o konkrétních projektech rozvoje. Časově ohraničená cílená činnost prováděná příjemcem podpory za účelem dosažení požadovaného výsledku v rámci operačního programu. (H. Hudečková, 2005)

3.2.7. Standardy a metodiky projektového řízení

Standardy neboli normy jsou dokumenty, které jsou ustanovené na základě koncese uznaným orgánem. Dokument poskytuje obecná a opakovaná pravidla, pokyny nebo charakteristiky činností, které vedou k správnému řízení procesů v projektu. Jinak řečeno se jedná o rady, které by měly poskytnout návod na dosažení zdárného výsledku projektu.

Často se stává, že se standardy zaměňují svou definicí za metodiky. U metodiky se převážně jedná o poslušném dodržování již předepsaných kroků. Metodika nám udává co, kdy a jak máme dělat.

Existuje mnoho standardů projektového řízení. Nejvýznamnější standardy pro Českou republiku jsou tři, a to PMBOK, PRINCE2, NSK a IPMA.

3.2.8. Project Management Institute (PMI)

PMI je nezisková organizace pro řízení projektů, která byla založena roku 1969 ve Spojených státech amerických. Organizace se zaměřuje na vytváření standardů, výzkumu, certifikaci a vzdělání v oblasti projektového managementu. Standardy této organizace jsou uznávány Americkým národním institutem pro standardy (American National Standards Institute) a také v roce 2012 byly přijaty Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO).

Standardy organizace PMI jsou sdruženy do příručky PMBOK, která obsahuje směrnice a terminologie. V České republice je možno získat mnoho druhů certifikátů podle standardů PMI, které jsou rozděleny do úrovní podle praxe v projektovém řízení. Poslední aktualizace PMBOK je z roku 2013. (Řeháček, 2013)

3.2.9. PRojects IN Controlled Environments 2nd Version (PRINCE2)

Metoda projektového řízení vznikla na popud britské vlády a brzy se rozšířila do různých států světa. Prvotní využití bylo převážně v britské veřejné správě a odtud se rozrostla do soukromého sektoru. Prince2 je mohutně rozšířen v mnoha státech světa a také ve velkých korporátních společnostech. (PRINCE2, 2009)

Prince2 není standard projektového řízení, ale metodika, ve které jsou popsány naprosto přesně kroky, činnosti a postupy, které se dají aplikovat na různorodé projekty. Podle metodiky Prince2 byly například řízeny Letní olympijské hry v Londýně 2012. Certifikace podle Prince2 má tři úrovně, rozdělené podle zkušeností v oblasti projektového řízení.

3.2.10. International Project Management Association (IPMA)

IPMA je nadnárodní sdružení projektových manažerů. Vize IPMy je brána jako porozumění řízení projektů jako profesi s globální působností. Obsahuje normy, znalosti, zkušenosti, které jsou zastoupeny napříč všemi obory lidské práce.

V České republice je tato organizace zastoupena Společností pro projektové řízení (SPŘ), která je neziskovou organizací a má monopol na udělování certifikátu podle IPMA. Celkem existují čtyři úrovně certifikací od A do D – nevyšší certifikace. (Společnost pro projektové řízení, z. s, 2014)

3.3. Pojetí projektu podle metodiky PRINCE2

Jak již bylo zmíněno, metodika PRINCE2 je návod k realizaci úspěšného projektu. Projekt je zde chápán jako dočasná organizace, která byla vytvořena za účelem doručení jednoho a více produktů podle stanovené zakládací listiny projektu (angl. project charter). (PRINCE2, 2009)

3.3.1. Charakteristiky projektu:

Projekt s sebou přináší různé charakteristiky, které musíme rozlišovat a správně definovat (PRINCE2, 2009).

- a. Změna: Projekt je vytvoření *nějaké* změny
- b. Dočasnost: Projekt je vytvořen za nějakým účelem a z toho plyne jeho časová životnost. Projekt by měl mít jasně definovaný začátek a konec
- c. Propletení funkcí: Projekt zahrnuje týmy odborníků, kteří mají různá zaměření a zkušenosti podle potřeb a zaměření projektu. Musíme pamatovat na to, že projekt bude mít vliv na vnější prostředí, proto jsou třeba odborníci, aby změna proběhla s co nejmenšími potížemi. Pokud je vytvářen uvnitř organizace, potom projektové týmy křížují různými funkcemi organizace. Rozpětí projektů může často i zahrnovat jiné organizace.
- d. Unikátnost: Každý projekt je jiný, ale můžeme najít sobě podobné projekty. Organizace již mohla podniknout řadu sobě

podobných projektů, ale je nutno zmínit, že nemohli být stejné. Mohli se lišit v cíli, realizačním týmu či v jiné lokaci apod. Když vezmeme všechny faktory v potaz, tak nám vyjde, že každý projekt je jiný.

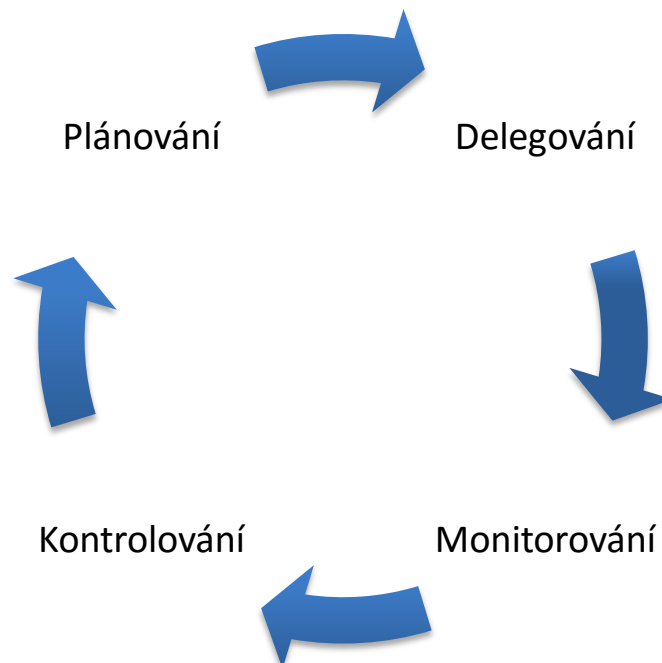
- e. Nejistota: Projekt s sebou přináší rizika, které mohou zmařit naši práci, proto se klade důraz na zmapování těchto odchylek a stanovit východiska. (PRINCE2, 2009)

3.3.2. Projektové řízení (project management)

Jedná se o plánování, delegování, monitorování a kontrolu aspektů projektu a také motivování těch, kteří se na projektu podílejí za účelem objektivního dosažení stanovených cílů za dodržení času, nákladů, kvality, přínosů, rozsahů a risků.

Účel projektové metody je dodržování kontroly nad specifickou prací, kterou projekt vyžaduje za účelem vytvoření produktu, podle předem stanovené analogie. (PRINCE2, 2009)

Schéma č. 2: Projektové řízení (PRINCE2, 2009)



3.3.3. Projektový manažer

Projektový manažer (dále jen PM) vystupuje v projektu jako sportovní trenér mužstva. Jsou po něm požadované výsledky, za které odpovídá, a určitý posun za časové období. Práce manažera je velice proměnlivá a nestabilní. Aby projektový manažer nebyl nahrazen, musí kontrolovat dopad aspektů na projekt.

Metodika Prince2 definuje šest proměnných, které jsou zahrnuty v každém projektu a které vyžadují kontrolu projektového manažera. Tyto aspekty musí řídit, aby nedošlo k odchylce ve výkonnosti projektu (PRINCE2, 2009).

- a. Náklady: Organizace si nemůže dovolit projekt, který by finančně nezvládla. Proto by měl každý projekt začínat s konkrétním rozpočtem, který bude brát v úvahu i odchylky jednotlivých položek.
- b. Časové měřítko: Měl by dodržovat předem stanovený harmonogram.
- c. Kvalita: Dodržování rozpočtu a harmonogramu není nic platné, pokud se nezvládne dodržet kvalita.
- d. Rámec: Co projekt má přinést? PM musí jasně a striktně dodržet požadovaný rámec. PM by měl brát ohled na dodržení rámce, protože překročení práci nad rámec požadavků s sebou přináší řadu rizik, jako jsou nedodržení rozpočtové kázně, zpomalení projektových prací, změny apod.
- e. Rizika: Každý projekt přináší risky, ale je důležité, aby PM tyto rizika zmapoval a vyvodil následky, dopady a východiska.
- f. Benefity: PM musí jasně rozumět, proč se projekt dělá. Je to investice, která musí přinést stanovené cíle a výsledky. (PRINCE2, 2009)

3.3.4. Principy metodiky PRINCE2

Metodika PRINCE2 má sedm principů, podle kterých by se měl každý projekt (pokud se řídí metodikou PRINCE2) držet a plnit je. Principy jsou odvozené z dobrých a špatných příkladů z praxe, které působily na projekt od jeho započetí až do finálních fází. Projekt je řízen podle metodiky PRINCE2 pokud dbá na tyto principy (PRINCE2, 2009):

- a. Stále dbát na stanovené cíle
- b. Projektový tým čerpá z předešlých poznatků projektového prostředí
- c. Uvnitř projektu jsou týmy, které mají své zodpovědnosti, a funguje hierarchie rolí
- d. Projekt je plánován, kontrolován a monitorován na principu stage-by-stage (krok za krokem po jednotlivých aktivitách)
- e. Projekt je zaměřen na přinesení finálních produktů, které podléhají stanovenému rozsahu a odpovídající kvalitě
- f. Projekt musí spadat do koncepce prostředí, ve kterém se má realizovat (PRINCE2, 2009)

3.3.5. Aspekty (Themes) projektu podle PRINCE2

Jedná se především o aspekty, které se musí brát v úvahu konstantně během průběhu trvání celého projektu. Tyto aspekty ovšem nejsou aktivity projektu, pouze mají na ně vliv. Metodika PRINCE2 dbá efektivně na jejich provedení. (PRINCE2, 2009)

Tabulka č. 1: Aspekty životního cyklu projektu

Themes (předmět)	Questions (Otázky)
Business Case (Obchodní případ)	Proč?
Organization (Organizace)	Kdo?
Quality (Kvalita)	Co?
Plans (Plány)	Jak? Kolik? Kdy?
Risk (Riziko)	Co se stane, když...?
Change (Změna)	Jaký bude dopad?
Progress (Pokrok)	Kde se pohybuje? Kam směřuje? Měli bychom pokračovat?

Na každý předmět, který má dopad na projekt, je vznesena otázka, na kterou bychom měli znát odpověď, buď na začátku, nebo v průběhu projektu. Na začátku projektu bychom měli odpovědět na otázky: proč?, co?, kolik?, jak?, kdy?.

V průběhu projektu bychom si měli stanovit odpovědi pro předmět, pokrok, kvalitu, změnu a rizika. (PRINCE2, 2009)

Obchodní případ neboli Business case (dále jen BC)

BC je vytvořit mechanismus, podle kterého můžeme posuzovat, jestli je projekt stále pro nás přínosný, dostupný a dosažitelný. Je to mechanismus, podle kterého se můžeme řídit při rozhodování o ukončení či pokračování projektu.

Na začátku projektu BC vytváříme a v průběhu schválení projektu a přechodu projektu do fáze realizace první aktivity se i BC mění. Od této doby BC je udržovaný až do konce projektu. BC by měl také obsahovat plynoucí benefity z realizace projektu.

Business case, schvaluje první úroveň vedení organizace a projekt předává do působení projektového manažera. To ovšem neznamená, že vrchní instance se už na projektu nepodílí.

V terminologii PRINCE2 se business case rovná Chartě projektu. Mnoho dalších projektových přístupů tento dokument nazývají Zadávací dokumentace. (PRINCE2, 2009)

Organizace

Organizace nám určuje a definuje strukturu realizačního týmu a odpovědnost. Úspěšný projektový tým by měl mít striktně definovanou odpovědnost vůči zainteresovaným osobám, jak z pozice uživatele, tak i zákazníka. Dále jasně definovanou hierarchii a způsob komunikace. (PRINCE2, 2009)

Kvalita

Kvalita nám definuje, jak máme implementovat procesy k dosažení stanovených cílů na začátku projektu. Tento aspekt identifikuje projektové produkty a jejich hodnotící kritéria (PRINCE2, 2009).

Plány

Žádný projekt nemůže fungovat bez plánu. Udává nám komunikaci a četnost kontroly pro potřeby doručení produktu.

Kvalitní projektové řízení se řídí podle kvalitního plánu. Musíme si také uvědomit, že pokud není jasný plán, tak není co kontrolovat a s čím srovnat výsledky. Plán říká, každému jedinci z projektového týmu informace o (PRINCE2, 2009):

- a. Co je potřeba.
- b. Čeho bude dosaženo, kým, jakou metodou a jaké prostředky na to jsou požadovány.

- c. Kdy se bude daná událost konat.
- d. Zdali stanovené cíle jsou dosažitelné, bere v úvahu časovou působnost, profity, náklady, rozsah prací, rizika.

Přidaná hodnota plánu spočívá v tom, že si zodpovědná osoba vytvářející plán uvědomí celkový rozsah a uvědomí si spojitosti.

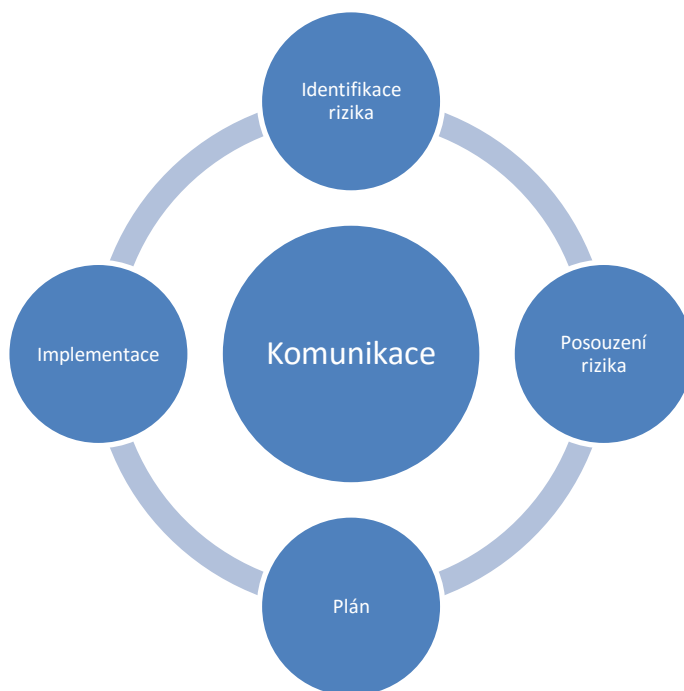
Riziko

Účelem identifikaci rizik je posoudit, identifikovat, definovat a kontrolovat nečekanou odchylku, díky které se vzdalujeme úspěšnému dokončení projektu.

Většina příruček definuje riziko podobně na stejném principu. Vždy se jedná o nečekanou událost, která může nastat a může mít dopad na celý projekt. Dobře definované riziko se zvládá lépe než vůbec nezmapované.

Rizika se dělí na hrozby, které mají negativní dopad a možnosti, které mohou mít až pozitivní dopad. Rizika platí pro celou dobu projektu. (PRINCE2, 2009)

Schéma č. 3: Proces řízení rizika (PRINCE2, 2009)



Změna

Každý projekt ve své životnosti projde změnou. Buď může mít změna malý rozsah a tudíž i dopad nebo může dojít k absolutnímu opaku. Každá změna s sebou přináší

problém, projekt se nemůže ihned adaptovat na změnu. Při každém problému je nutno zachytit identitu problému, posléze zkoumat možné dopady této změny. Vybrat návrh řešení, který se bude implementovat. (PRINCE2, 2009)

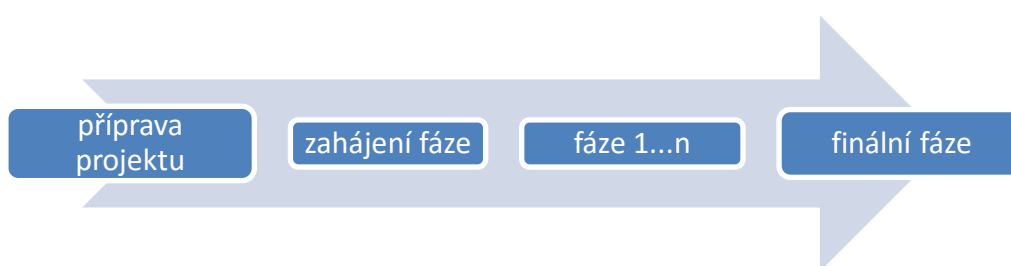
Pokrok

Poslední aspekt, který má dopad na fungování projektu. Progres nám měří dosažení objektu plánování. Pokrok může být vyjádřen pomocí monitorování, porovnávání dosažených hodnot s původně stanovenými cíli. (PRINCE2, 2009)

3.3.6. Procesy projektu

Procesy projektu jsou univerzální a mohou se adaptovat nebo upravit podle potřeb projektu. Procesy se skládají z aktivit, které je potřeba řídit, směřovat nebo přinášejí produkt za určitou fázi. (PRINCE2, 2009)

Schéma č. 4 procesy a fáze projektu



Tabulka č. 2: Procesy projektu

	Příprava projektu	Zahájení fáze 1	Navazující fáze 2...n	Finální fáze
Směřování	SU	Směřování projektu		
Řízení	SU	SB a IP	CB a Kontrola aktivity	CP a Kontrola akt.
Přínosy			Řízení přínosu projektu	Řízení přínosu projektu

SU = začínání projektu

IP = iniciace projektu

SB = řízení přechodu mezi aktivitami

CP = ukončení projektu

3.4. Spolufinancované projekty

Od vstupu do Evropské unie má Česká republika právo na řádné čerpání evropských finančních prostředků.

Hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti představují fondy EU. Čerpané prostředky by měly sloužit ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Máme dvě základní skupiny: strukturální a investiční fondy a ostatní fondy

3.4.1. Strukturální a investiční fondy:

- a. Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF)
- b. Evropský sociální fond (ESF) – podporuje aktivity v oblastech zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů.
- c. Fond soudržnosti (FS) – známý také pod označením Kohézní fond. Je určen k pomoci a podpoře chudších států, nikoliv regionů
- d. Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)
- e. Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)

3.4.2. Ostatní fondy

- a. Fond solidarity, který poskytuje rychlou a flexibilní finanční pomoc při přírodní katastrofě členskému státu při škodě větší jak 0,6% HDP postiženého státu.
- b. Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci spolufinancuje projekty, které jsou určené na pomoc pracovníků propuštěných v důsledcích globalizace (ESIF).

Pro žadatele, kteří mohou čerpat finanční prostředky z evropských fondů, je důležité, být při psaní žádosti o finanční podporu v souladu se strategickým dokumentem operačního programu (dále jen OP) daného fondu.

V rámci každého OP jsou realizovány výzvy pomoci, kterých žadatel může žádat finanční podporu. Výzvy jsou vyhlašovány v určitém časovém rozestupu.

Pokud žadatel splní podmínky, může čerpat finanční prostředky z OP. Od zahájení projektu se žadatel musí řídit jednotlivými pravidly OP a zákony ČR. Je nepsané pravidlo, že vždy platí ta pravidla/zákony, které mají přísnější výklad dané problematiky.

3.4.3. Popis vybraného fondu – ESF

Evropský sociální fond je jeden ze tří sociálních fondů EU. Pomocí tohoto fondu jsou realizované projekty zaměřené na problematiku zaměstnanosti, rozvoj dalšího vzdělání, školství apod. Klíčovým posláním fondu je snižování nezaměstnanosti a začleňování osob na trhu práce.

Strategicky dokument určuje oblasti, kde mohou být vynaloženy prostředky v rámci OP. Prostředky plynou na pomoc nezaměstnaným při vstupu na pracovní trh. Měl by pomáhat při začleňování lidí na trhu práce s určitým handicapem. Pomoc by měla také směřovat na rozvoj zaměstnanců.

Fond byl zpřístupněn pro ČR po vstupu do EU a pomáhá již v třetím programovém období. Zaměření jednotlivých programů se v jednotlivých obdobích lišilo a pomoc tedy šla do míst, které to nejvíce potřebovaly (ESF ČR).

3.5. Struktura vybraného programové období: 2007 – 13

V tomto období byla vyčleněná pomoc do třech operačních programů (dále jen OP):

- a. **OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)**
- b. **OP Vzdělání a konkurenceschopnost (OP VK)**
- c. **OP Praha – Adaptabilita (OPPA)**

3.6. Popis vybraného OP – OP LZZ

OP LZZ byl zaměřený na zvyšování zaměstnanosti. Působí v problematice trhu práce, zvyšování rozvoje zaměstnanců, zvyšování kvalit veřejné správy, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpátky do společnosti a také působí na poli mezinárodní spolupráce.

Pro OP LZZ je vyčleněno celkem 1,88 mld. €. Z českých veřejných zdrojů je financování programu navýšeno o dalších 0,33 mld. €.

Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), které vypracovalo přesné metodiky, podle kterých se má žadatel o finanční podporu držet a plnit je svědomitě.

Metodik je celkem deset a tudíž můžeme odvodit název Desatero příruček OP LZZ. Jednotlivé metodiky jsou postupem času upravovány a aktualizovány (OP LZZ).

D1-Příručka pro žadatele. Příručka pojednává o Evropském uskupení a vysvětluje náležitá fakta, která propojuje. Žadatel o finanční podporu se zde doví informace o EU. Druhá část je pro něj důležitější, protože se dozví informace, které potřebuje k přípravě a zpracování žádosti o finanční podporu. V problematice projektového řízení se prvotnímu dokumentu říká návrh Business case. (Malá, 2008)

D2-Příručka pro příjemce udává, jak má příjemce postupovat, pokud splnil náležité podmínky. Převážně udává postupy jak jednat při účtování a účtovacích dokladech, v rozpočtové změně a pracovně obchodních vztazích. (Vaňurová, 2008)

D3-Horizontální témata. Příručka je zaměřena na to, jak zakomponovat horizontální témata do projektu (rovné příležitosti a udržitelný rozvoj) (Huska, 2008).

D4-Manuál pro publicitu udává postupy publicity a její náležitosti. Udává, jak má být správně užito logo v důležitých dokumentech, při korespondenci apod. (Hanáková, 2008)

Obr. č. 1: Správné užití log v dokumentech podléhajících OP LZZ (Hanáková, 2008)



Místa znázorněna X a Y slouží k propagaci log nositele projektu.

D5-Methodika způsobilých výdajů OP LZZ. Methodika stanovuje pravidla způsobilých výdajů a návod použití aplikaci Benefit7 do které se musí vypisovat výdaje z rozpočtu (Foltýn, 2008).

D6-Průvodce vyplněním projektové žádosti. Slouží k podání ucelených informací o aplikaci Benefit7 a převážně pomoc při vyplnění žádosti o finanční podporu (Gáplůvská, 2008).

D7-Veřejná podpora a podpora de minimis udává, kdy se žadatel dopustil protiprávního užití veřejné podpory nebo nakládal s prostředky v rozporu s podmínkami (Bělohrad, 2008).

D8-Metodika monitorovacích indikátorů. Metodika zde určuje hranice odchylek stanovených hodnot na začátku projektu. Jedná se o zpětnou kontrolu a slouží pro vyhodnocení projektu. Na základě nesplnění monitorovacích indikátorů je projekt hodnocený jako neúspěšný (viz praktická část). (Leistner, 2008).

D9-Metodický pokyn pro zadávání zakázek. Udává postupy při zadávání zakázek v projektech. Metodika se často odkazuje na zákon 137/2006 Sb. veřejné zakázky (Bělohrad, 2008).

D10- Pokyny pro vyplnění monitorovacích zpráv o realizaci projektu a jejich příloh. Poslední desatero slouží k hodnocení a monitorování projektu. Monitorování projektu provádí MPSV jako řídicí orgán. Kontroluje se po určitých intervalech. Příručka udává, jak postupovat při psaní dokumentů, postup zapsání stanovených indikátorů apod. (Malá, 2008).

3.7. Veřejné zakázky

Veřejné zakázky (VZ) jsou typem výdajů ze státního nebo evropského rozpočtu. Představuje nákup tu služeb a zboží z veřejných prostředků (Kroupová, 2014).

V České republice veřejné zakázky jsou legislativně ošetřeny v zákoně o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. Zákon určuje zadavatele a poskytovatele. Většinou na straně zadavatele je stát či samosprávný územní celek. Ceny v zákoně jsou určeny bez daně s přidanou hodnotou (DPH).

Zákon kategorizuje VZ podle předmětu: dodávky (zboží, koupi nebo prodej) stavební práce (inženýrská a projektová činnost) a služby (spadají zde všechny ostatní předměty). Další členění je podle předpokládané ceny (Kroupová, 2014)

3.7.1. Nadlimitní VZ

pod 131.402.000 bez DPH pro všechny typy zadavatelů (Kroupová, 2014).

3.7.2. Podlimitní VZ

pod 3.395.000 bez DPH pro zadavatele - Česká republika

pod 5.244.000 bez DPH pro zadavatele - územní samosprávný celek

pod 10.489.000 bez DPH pro zadavatele - sektorový zadavatel (Kroupová, 2014).

3.7.3. VZ malého rozsahu

pod 2.000.000 bez DPH u dodávek a služeb

pod 6.000.000 bez DPH u stavebních prací (Kroupová, 2014).

4. Praktická část - popis organizace

4.1. Základní informace o Ministerstvu pro místní rozvoj České republiky

Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen MMR) vychází z působnosti stanovené zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, a dalšími zákony.

Ministerstvo bylo zřízeno jako ústřední orgán státní správy zákonem č. 272/1996 Sb. doplněným zákonem České národní rady č. 2/1969 Sb. a zákonem č. 97/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů, s účinností k 1. listopadu 1996. MMR je organizační složkou státu se sídlem na Staroměstském náměstí 6, Praha 1, PSČ 110 15; IČ 66 00 22 22.

Ministr je statutárním orgánem MMR, pokud je ministr nepřítomen, tak ho zastupuje náměstek člena vlády v rozsahu stanoveném v § 173, odst. 1 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ministrem určený náměstek pro řízení sekce nebo státní tajemník.

Organizační řád MMR je základní vnitřní směrnicí, která stanovuje organizační uspořádání ústředního orgánu státní správy. Definiuje jasné zodpovědnosti vedoucích zaměstnanců a jejich hlavní činnost v rámci organizace, základní pravomoc, odpovědnost a určuje tok vnitřních procesů.

4.2. Působnost MMR

Hlavním zákonem stanovující působnost MMR je zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Na základě § 14 tohoto zákona je MMR centrálním orgánem státní správy ve věcech:

- regionální politiky,
- politiky bydlení, rozvoje domovního a bytového fondu a pro věci nájmu bytů a nebytových prostor,
- územního plánování a stavebního řádu,
- vyvlastnění,
- investiční politiky,
- cestovního ruchu,
- pohřebnictví.

Dále MMR:

- spravuje finanční prostředky určené k zabezpečování politiky bydlení a regionální politiky státu,
- koordinuje činnost ministerstva a jiných ústředních orgánů státní správy při zabezpečování politiky bydlení a oblastní politiky státu (financování),
- plní roli Národního koordinačního orgánu (NOK), který určuje ucelený rámec pravidel nejen pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v České republice,
- zajišťuje činnosti spojené s Kohézní politikou Evropské unie (dále jen EU) v ČR, která je zaměřená na snižování disparit v regionech a sblížení české ekonomiky k evropskému standardu,
- zajišťuje součinnost ČR v Územní agendě EU, která stanovuje strategický a akční rámec územního rozvoje Evropy s vazbou na koncepci územního rozvoje. (MMR ČR).

4.3. Organizační struktura MMR

Organizační struktura MMR je třístupňová soustava. Soustava řízení je tvořena organizačními útvary: sekce, odbor, oddělení. Vztahy mezi útvary jsou dány zvláštním schématem Organizačního řádu MMR.

4.4. Stupně řízení MMR

- ministr
- náměstek pro řízení sekce, nebo státní tajemník
- ředitel odboru
- vedoucí pracovník

4.4.1. Sekce

Sekce sdružuje odbory, případně řízená oddělení s pravidla s obsahově blízkými činnostmi. Sekci řídí náměstek pro řízení sekce, nebo státní tajemník.

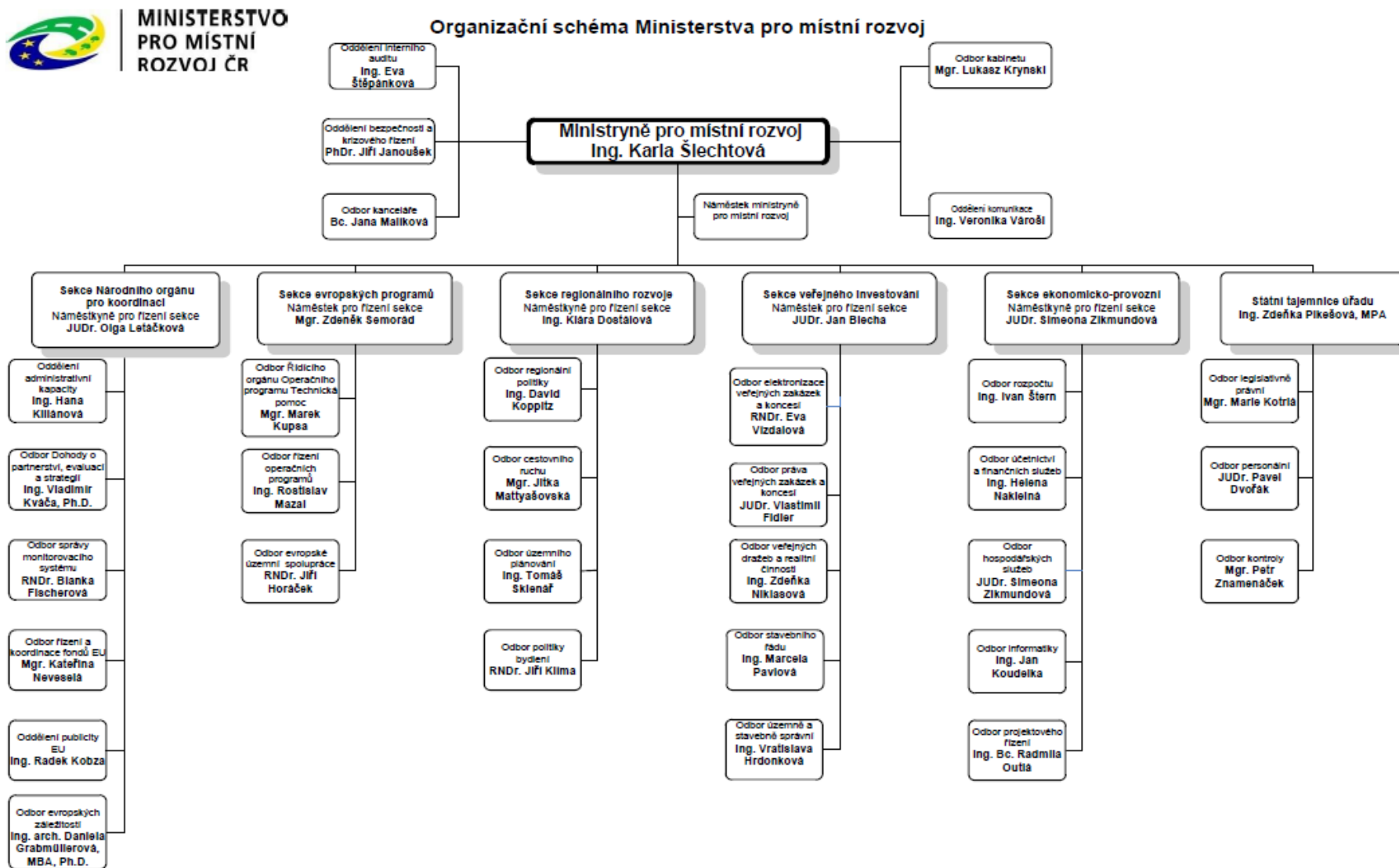
4.4.2. Odbor

Odbor celkově zodpovídá za konkrétní, praktickou vymezenou oblast/činnost MMR. Odbor je řízen ředitelem odboru.

4.4.3. Oddělení

Oddělení je řízeno z pravidla uvnitř odboru, případně přímo ministrem, náměstkem pro řízení sekce či státním tajemníkem. Oddělení odpovídá za specifickou odbornou činnost v rámci Ministerstva a je přímo řízeno vedoucím oddělení.

Obr. č. 2: Organizační schéma Ministerstva pro místní rozvoj (MMR, 2015)



4.5. Odbor projektového řízení (OPŘ)

Základní náplní odboru projektového řízení je zajištění zpracování a realizace projektů, které jsou spolufinancované z fondů EU a to ve spolupráci s ostatními věcně příslušnými útvary/ organizacemi MMR. Organizace/útvary garantují odbornou úplnost a účelné vynaložení finančních prostředků. OPŘ zajišťuje koordinaci a řízení projektu a projektové dokumentace.

OPŘ se v rámci svých kompetencí podílí na přípravě strategických a koncepčních materiálů, připomínkuje a posuzuje relevantní materiály pro potřeby vedení MMR. OPŘ se podílí na sestavování expertních a pracovních týmu. Tam, kde to Metodika Projektové kanceláře dovoluje, plní roli příjemce pro projekty spolufinancované z fondů EU věcně spadající do působnosti MMR.

Zřízení projektové kanceláře (dále jen PK) bylo spolufinancováno z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a také ze státního rozpočtu ČR. PK hraje klíčovou roli mezi navrhovanými projekty a celkovou strategií ministerstva. PK si dává za cíl vést projekty pod jednotnou metodikou (viz kapitola metodika PK), což přispívá k úsporám prostředků, času a snižuje celkovou rizikovost. V řízených projektech rozděluje role a odpovědnosti mezi zaměstnanci a odděleními.

V současné době PK spravuje portfolio čítající přes 30 projektů, které jsou hrazeny ze státního rozpočtu nebo spolufinancovány z operačních programů EU.

4.5.1. Členění odboru projektového řízení

Odbor projektového řízení se dělí na dvě oddělení:

1. Oddělení realizace projektů OPTP;
2. Oddělení podpory a projektů ESIF.

Oddělení realizace projektů OPTP

MMR plní roli Národního orgánu pro koordinaci (NOK), který stanovuje jednotný rámec pro řízení a provádění pomoci poskytované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v České republice. K zajištění této koordinační role využívá MMR – NK při implementaci Dohody o Partnerství (DoP) Operační program Technická pomoc (OP TP).

OPTP je svým charakterem podpůrný servisní program zajišťující přímou podporu pro MMR – NOK a další ústřední orgány (MF – PCO, Auditní orgán, řídicí orgány

jednotlivých operačních programů), které zabezpečují institucionální koordinaci a řízení DoP v ČR.

V rámci implementace projektového řízení na MMR bylo vytvořeno i oddělení, které centrálně zajišťuje pro MMR – NOK a řídicí orgány zpracování a realizaci projektů spolufinancovaných z Operačního programu Technická pomoc (OP TP). (Strukturální fondy)

Oddělení podpory a projektů ESIF

Oddělení ESIF zaštiťuje na samotném ministerstvu řízení a koordinování projektů, které jsou financované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Oddělení ESIF poskytuje metodickou podporu, poradenství apod.

4.6. Metodika PK

Metodika PK přesně definuje a udává závazné postupy a procesy pro řízení projektů v rámci MMR, které jsou závazné pro všechny odbory MMR při realizaci projektů.

Obr. č. 3: Hlavní myšlenka realizace projektů v rámci MMR (vlastní zpracování podle metodiky MMR)



4.6.1. Iniciace projektů

PK spojuje projektové záměry a celkovou strategii ministerstva. Jedná se zde o velice důležitý krok, protože MMR, obzvláště v dnešní době zvažuje, kam bude investovat své nejenom finanční prostředky.

4.6.2. Realizace projektů

Metodika PK se zde zaměřuje na dva hlavní proudy financování realizace projektů. Prvním proudem je financování z Evropských fondů a druhý proud je financování ze státního rozpočtu ČR. Je nutné podotknout, že spolufinancované projekty mají svou hlavní metodiku/směrnici na řízení projektů, ale v mnoha případech tyto metodiky/směrnice

nejdou do detailů. Procesní postupy obsažené v metodice PK jsou vhodné pro oba typy financování.

4.6.3. Správa portfolia a výkaznictví o projektových záměrech a projektech

Metodika si zde klade za cíl celkově pokrýt cyklus projektu od prvotní myšlenky přes úplný výstup až k udržitelnému rozvoji projektu. Správa portfolia si převážně klade za cíl souvisle reportovat o stavu projektu směrem k vedení MMR.

4.6.4. Struktura Metodiky projektového řízení MMR

Celý dokument je rozdělen na dvě hlavní části. První část se zabývá věcnou stránkou projektového řízení, definuje samotná pravidla, postupy, role, pravidla dokumentace.

Druhá část se zabývá tzv. „cookbookem“ projektového řízení s jasně stanovenými procesy. Druhá část slouží uživateli metodiky, jako nápověda v procesech/fázích, kde si nebude jistý.

Metodika projektové kanceláře má svojí hlavní oporu ve směrnici ISO 21500:20112 – International Standart – Guidance on Project Management, což je celosvětově uznávaná metodika projektového řízení. Metodika využívá také jiné standardy projektového řízení jako: IPMA, NSK a ISO 21500)

4.6.5. Projekt v pojetí MMR jako ústředního orgánu státní správy

Projekt je řízený soubor činností dočasné organizační struktury, jehož účelem je vytvořit ojedinelý produkt (výstup) na základě odsouhlaseného zadání.

Typickými znaky projektu jsou:

1. Zavedení změny
2. Časová omezenost
3. Mezioborová spolupráce (součinnost více oborů případně firem)
4. Jedinečný produkt
5. Nejistota (riziko)

Provedení jakékoliv účelné změny, ať už organizační nebo věcné je bráno jako projekt či vytvoření samotného produktu nebo služby.

4.6.6. Organizační struktura projektů v rámci MMR podle metodiky PK

Organizační struktura všech projektů podle metodiky projektové kanceláře by měla být tříúrovňová. Na diagramu je hierarchicky vyobrazeno postavení a odpovědnosti jednotlivých rolí. Velikost a obsazení rolí projektového týmu se liší podle zařazení projektů do jednotlivých kategorií (jednoduchý či komplexní projekt) a financování projektu (spolufinancované z ESIF/ hrazené plně ze státního rozpočtu ČR).

Schéma č. 6: Hierarchie organizační struktury projektu (vlastní zpracování podle metodiky PK)

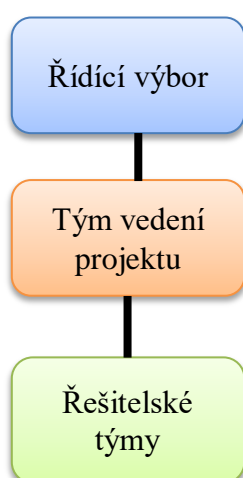
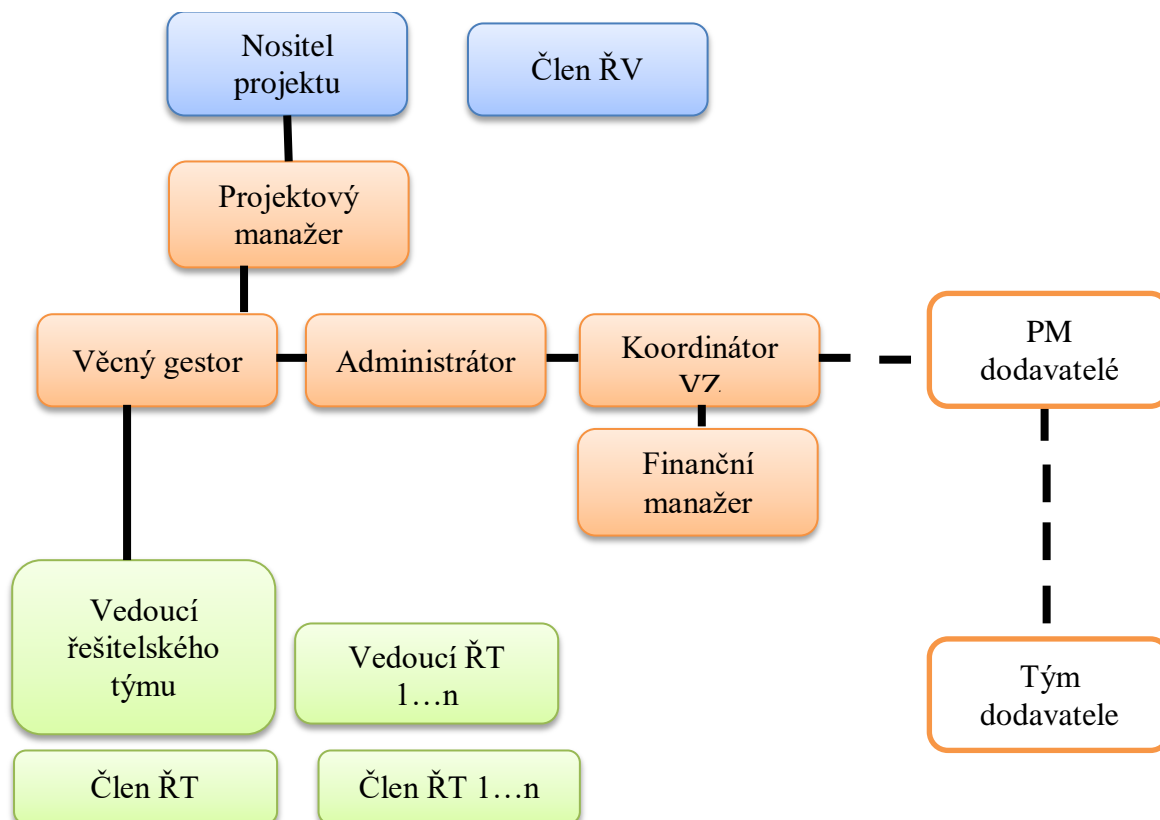


Schéma č. 5: Organizační struktura projektu (vlastní zpracování podle metodiky PK)



5. Praktická část - projekt „Vzdělávání stavebních úředníků“

Vzdělávání stavebních úředníků (VSÚ) je projekt, který je spolufinancován z evropského Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) a státního rozpočtu ČR.

5.5. Popis projektu

Projekt byl zaměřen na nastavení komplexního vzdělávacího systému pracovníků stavebních úřadů a na pilotní nastavení systému.

Projekt vznikl na základě analýzy, která proběhla na úseku stavebního řádu a územního plánování. Analýza vznikla v rámci projektu „Příprava digitalizace územního řízení, stavebního řízení a postupů podle Stavebního zákona č. 183/2006 Sb. V tomto projektu byly definovány oblasti vzdělání pro stavební úředníky.

Realizační tým projektu VSÚ byl vybrán z řad odborníků, kteří se zabírají danou problematikou. Projektový tým projektu je rozdělen na dvě hierarchické úrovně.

Odborní experti vytvořili věcnou náplň odborných oblastí a supervizoři zkompletovali jednotlivé kapitoly do uceleného celku. Metodici vytvořili metodiku pro e-learning a prezenční školení. Metodici společně se supervizory zkompletovali výuková skripta a následně se rozvrhl plán prezenčních školení pilotního projektu VSÚ. Původní rozložení prezenčních školení bylo plánováno pro 800 úředníků. Úředník nejprve musel absolvovat e-learningový test a následně prezenční dvoudenní školení.

Každý účastník po absolvování prezenčního semináře vyplnil evaluační zprávu a na jejím základě se optimalizoval obsah jak e-learningu, tak prezenčního školení.

5.5.1. Očekávané přínosy projektu

Očekávaným přínosem projektu byl optimalizovaný systém vzdělání pro úředníky stavebních úřadů po celé ČR, kterým mělo být dosaženo pomocí dílčích cílů:

- a. Nastavení systému vzdělávacích aktivit;
- b. Proškolení skupiny lektorů;
- c. Proškolení 800 účastníků na pilotních školeních;
- d. Evaluace projektu.

5.5.2. Realizační tým projektu

Realizační tým projektu čítal celkově 12 odborných pozic. Na projektu se aktivně podílely tři úrovně vedení projektu, které mezi sebou měly hierarchický vztah. Každá úroveň měla svoji specifickou náplň a odpovědnost.

5.5.3. Řídící výbor projektu

Řídící úroveň projektu je nejvyšší úrovní projektu pro přijímání patřičných rozhodnutí v projektu. Řídící výbor se skládal se dvou členů a to nositele celkového projektu, který má na starosti i další fázi po ukončení a dále člen ŘV, který v tomto případě mentoroval a dozoroval metodické postupy projektového týmu.

5.5.4. Vedení projektu

Tým vedení projektu po celou dobu projektu zajišťoval každodenní řízení projektových prací, řešení problému, komunikaci s vedením týmu dodavatelů, udržení směřování projektu. Tým vedení projektu řídil projektový manažer. Projektový manažer řídil personální aktivity projektu, zajišťoval výběrová řízení a nábor jednotlivých pozic v projektu. Hlavní náplní práce byla každodenní komunikace se zainteresovanými stranami v rámci projektu.

Finanční manažer byl po celou dobu projektu zodpovědný za sledování čerpání rozpočtových položek a za dodržování rozpočtové kázně. Zajišťoval správnost finančních toků. Aktivně se podílel na komunikaci s liniovými pracovníky z řad MMR, a to převážně s Odborem rozpočtu a Odborem personálním.

Nedílnou součástí projektu byla role administrativní podpory, která při náročnosti projektového týmu zajišťovala pracovněprávní vztahy v rámci projektu a také nutné administrativní činnosti (např. pracovní výkazy).

5.5.5. Řešitelské týmy

Řešitelské týmy měly v projektu velice specifickou náplň. Celkem v projektu byly 3 vedoucí pozice řešitelských týmu, vždy po dvou členech. Supervizorské pozice garantovaly přínosy projektu, odpovídaly za věcnou náplň vypracovaných odborných textů k potřebám vzdělávání účastníků školení. Spolu s metodikem projektu se aktivně podílely na zajištění a delegování lektorů a odborných expertů.

Hlavní náplň metodiků v projektu bylo vytvořit kompletní metodické postupy pro potřeby prezenčních pilotních kurzů a vytvořit formu a způsob e-learningových kurzů. Metodici zajišťovali kompletaci věcného obsahu pro e-learning na základě odborných textů.

Koordinátor vzdělávacích akcí aktivně koordinoval prezenční školení, prostory ke školení, distribuoval propagační předměty a odborné texty směrem k účastníkům školení. Tato pozice se také podílela na koordinování organizátorů školení.

Technik IT byl k projektu připojen až v poslední třetině projektu a převážně spolupracoval na evaluaci e-learningového nástroje a IT platformy.

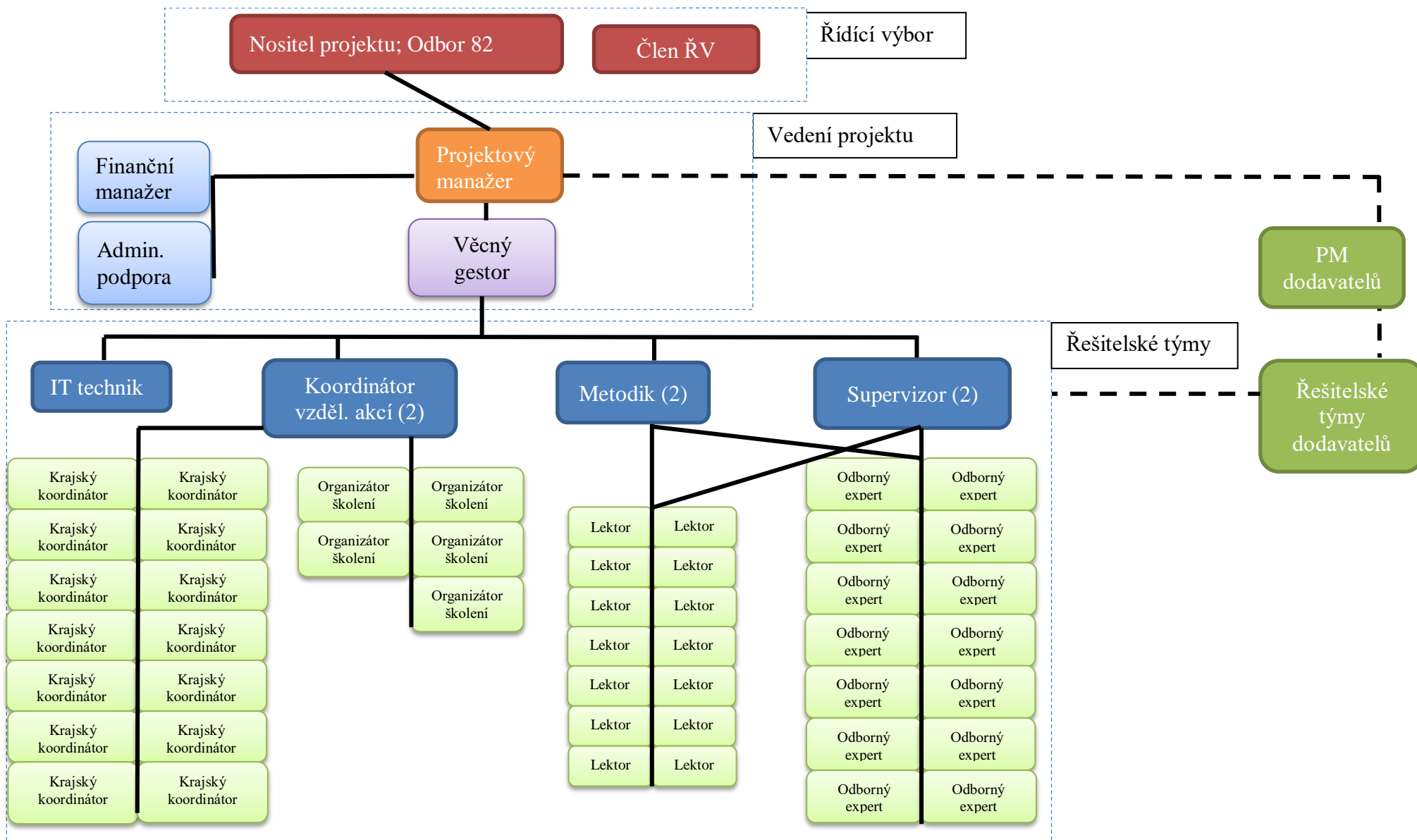
Na další pracovní úrovni v projektu byly čtyři pozice. Pozice krajského koordinátora měla celkem zastoupení čtrnáct externích pracovníků, kteří byli vybráni z každého kraje. Pozice spočívala v kontaktu s cílovou skupinou v otázkách realizace pilotního projektu. Pracovníci vytipovali jednotlivé účastníky školení v projektu.

Pozice organizátora školení spočívala převážně v zodpovědnosti na místě školení a přípravě propagačních a vzdělávacích materiálů.

Další pozice v projektu je pozice lektora. Lektoři v projektu museli v projektu absolvovat proškolení, na kterém přednášeli metodici společně se supervizory. Činnost spočívala převážně v přednesu látky, která byla zpracována v první klíčové aktivitě projektu. Po ukončení prezenčních školení zpracovali zpětnou vazbu ke školením.

Poslední pozice v projektu byla pozice odborného experta. Na základě vymezených oblastí odborný expert zpracoval výuková skripta k projektu. Jednalo se o deset témat, které mají co do činění s prvoinstančními a druhoinstančními stavebními úřady.

Schéma č. 7: Organizační schéma projektu „VSÚ“ (vlastní zpracování)



5.6. Klíčové aktivity projektu a srovnání konečného vztahu

Projekt byl rozdělen do šesti klíčových aktivit (KA), který měli dílčí charakter požadovaných cílů. Na začátku projektu byl také vytvořen harmonogram, který prošel v průběhu projektu změnou. Na obrázku č. 4 je finální změna harmonogramu.

Tabulka č. 3: Harmonogram činností KA (MMR, 2014)

Rok	Číslo	Název aktivity	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2014	01	Nastavení metodiky a věcné náplně vzdělávacích aktivit												
2014	02	Proškolení lektorů vzdělávání												
2014	03	Realizace pilotních školení												
2014	04	Evaluace a revize systému vzdělávání												
2014	05	Administrace projektu												
2014	06	Vývoj IT platformy												
2015	01	Nastavení metodiky a věcné náplně vzdělávacích aktivit												
2015	02	Proškolení lektorů vzdělávání												
2015	03	Realizace pilotních												

		školení									
2015	04	Evaluace a revize systému vzdělávání									
2015	05	Administrace projektu									
2015	06	Vývoj IT platformy									

5.6.1. Klíčová aktivita KA01 – Nastavení metodiky a věcné náplně vzděl. aktivit

Tato aktivita se opírala o aktualizované výstupy z projektu CZ.1.04/4.1.00/59.00013 „Analýza stavu úseku stavebního řádu a územního plánování.“ Vymezené oblasti vzešlé z této analýzy obohacené o novelu stavebního zákona byly zpracovány odbornými experty do odborných textů. Tyto texty prošli revizí supervizorek, následně byly zpracovány do jednotlivých skriptových kapitol. Supervizorky kontrolovaly odbornou náplň.

Metodici v této KA vytvořili formu a celkový koncept vzdělávacích pilotních školení a potřebné materiály pro proškolení lektorů, které rovněž bylo nedílnou součástí projektu. V souladu s věcnými skripty a metodikou vzdělávání stavebních úředníků metodici společně se supervizorkami zapracovali a vytvořili formu e-learningových kurzů a také výstupních testů.

Výstup KA01

- e. Metodiky vzdělávacích akcí;
- f. Odborná skripta;
- g. Interaktivní materiály v rámci realizovaných školení.

5.6.2. Klíčová aktivita KA02 – Proškolení lektorů

Na základě metodického výstupu z KA01 byli proškolení lektori, kteří zajišťovali odbornou a věcnou stránku realizovaných školení. Lektori byli proškolení metodiky ve spolupráci se supervizory projektu. Školení lektorů proběhlo v délce 16 člověkohodin. Forma školení byla rozdělena na prezenční a praktickou část.

Výstup KA02

- a. Proškolení lektori vzdělávacích aktivit.

5.6.3. Klíčová aktivita KA03 – Realizace pilotních školení

Na začátku aktivity byli v krajích vytipováni úředníci, kteří se podíleli na projektu v rámci pozice krajský koordinátor. V projektu sloužili jako kontaktní osoba za kraj. Krajské koordinátory ve spolupráci s vedoucími pracovníky vytipovali potenciální účastníky vzdělávacích kurzů.

S využitím IT platformy se nejprve účastníci zaregistrovali do projektu. Jako další aktivita byla absolvovat e-learningové kurzy s testy. Na konci každého testu měl účastník možnost vyplnit krátký evaluační dotazník. Po absolvování e-learningového kurzu se účastník mohl přihlásit na prezenční dvoudenní školení, které probíhalo od března do května 2015. V rámci IT platformy byla vytvořena sekce komunikačního fóra, která sloužila pro zodpovězení dotazů, jak z praxe úředníka, tak ohledně organizačních věcí projektu.

Prezenční školení probíhalo prezenční formou v podobě dvoudenních školení v Praze. Každý účastník na konci školení dostal možnost vyplnit evaluační dotazník, kde mohl uvést klady a zápory pilotního projektu. Účastníkům bylo hrazeno cestovné, stravné a ubytování.

Výstup KA03

Tabulka č. 4: Srovnání plánovaných a reálně dosažených hodnot

Předmět (indikátor)	Předpokládané hodnoty	Dosažené hodnoty	Procentní ukazatel
Počet podpořených osob	800	704	88%
Počet úspěšných absolventů kurzů (e-learning)	720	736	102,2%

5.6.4. Klíčová aktivita KA04 – Evaluace a revize systému vzdělání

Evaluace neboli vyhodnocování programů spolufinancovaných z ESF, je prostředek/činnost pro získání informací o úspěšnosti a účinnosti projektů, které získaly finanční podporu z Evropských fondů (ESF ČR).

V této KA došlo v průběhu projektu ke změně. Evaluace měla probíhat v průběhu celého projektu a měla být zajištěna dodavatelským způsobem v rámci Veřejné zakázky malého rozsahu (VZMR). Vedoucí tým projektu, ale změnil VZMR na objednávku, která byla realizována od května do začátku srpna. Předmětem závažného plnění byly 3 fáze:

- a. Evaluace e-learningu a skript
- b. Evaluace metodiky a zpětné vazby od účastníků
- c. Závěrečná zpráva včetně doporučení úprav nastaveného systému vzdělání SÚ

Výstup KA04

- a. Revidovaná skripta
- b. Optimalizovaný a doplnění systém vzdělání

5.6.5. Klíčová aktivita KA05 – Administrace projektu

KA byla prováděná po celou dobu projektu. Potřebné administrativní záležitosti projektu. Evidence veřejných zakázek a objednávek, komunikace s dodavateli služeb apod.

5.6.6. Klíčová aktivita KA06 – Vývoj IT platformy

IT platforma byla vytvořena dodavatelem. V první řadě sloužila k zajištění komunikace mezi koordinátory vzdělávacích školení a jednotlivými účastníky. V druhé řadě fungovala jako komunikační fórum mezi stavebními úředníky a odbornými experty ke sdílení praktických zkušeností. Dále v rámci IT platformy byla vytvořena aplikace umožňující e-learningový kurz.

Poptávaná funkčnost závisela na počtu uživatelů. Výstupem IT platformy byla webová stránka, která byla využívána pro komunikaci (komunikační fórum), Platforma slouží (po ukončení projektu) také jako přístup do e-learningového prostředí projektu. Zakázka byla rozdělena na dvě plnění. První plnění bylo vytvoření webového portálu a druhé v pořadí plnění bude Evaluace webového portálu, ve kterém se zapracovávaly vzešlé připomínky k první fázi. (MMR, 2014)

Funkční požadavky webového portálu při zadávací dokumentaci

- Doména webového portálu bude na platformě open-source
- Komunikační fórum pro sdílení poznatků dobré praxe
- Provoz portálu musí být zajištěn jako webová aplikace.
- Systém nesmí klást žádné další požadavky na klienta z hlediska instalace SW, kromě internetového prohlížeče.
- Provoz portálu a zálohování dat bude realizováno na serverech zadavatele
- Podpora uživatelských rolí (administrátor, garant, lektor, účastník kurzu, host).
- Podpora autentizace uživatelských účtů – ruční registrace.
- Podpora managementu přístupu uživatelů do jednotlivých variant kurzů.
- Možnost vytváření uživatelských skupin

1. Fáze - Vytvoření webového portálu, bylo realizováno v dále uvedených etapách:

1. Etapa - Grafický návrh webových stránek projektu (musel odpovídat Manuálu jednotného vizuálního stylu MMR a Manuálu pro publicitu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost), jejich vytvoření a implementace u zadavatele.

2. Etapa - Návrh, tvorba, včetně testovací verze a zavedení diskusního fóra pro stavební úředníky, odborné guaranty projektu a realizační tým projektu, včetně možnosti registrace účastníků a výběru odpovídajících prezenčních školení. Bylo vytvořeno více skupin uživatelů – student, odborný garant, lektor, administrátor, host – s různým rozsahem přístupů. Diskusní fórum umožní přístup ke studijním materiálům.

3. Etapa - Návrh, tvorba, včetně testovací verze a zavedení e-learningové platformy, obsahující e-learningový kurz se závěrečným testem, jehož výsledek účastníkovi stanovil, ve kterých odborných oblastech je potřeba zlepšení.

2. Fáze – Evaluace

Průběžná evaluace a správa vytvořeného webového portálu v průběhu jeho pilotního provozu, zapracování změnových požadavků, finální úpravy aplikací a jejich dokumentace.

Hodnotící kritéria VZMR

- Nabídková cena v Kč s DPH 60%;
- Kvalita návrhu plnění 40%.

Celkové bodové hodnocení nabídky v rámci základního hodnotícího kritéria. Kritérium výhodnější ekonomické nabídky je posouzeno podle vzorce:

$$CBH = \frac{60 * DHK1}{100} + \frac{40 * DHK2}{100}$$

Kde DHK1 je výše nabídkové ceny a DHK2 kvalita návrhu plnění (viz příloha č.1 – hodnotící kritéria). Podle nejvyšší nabídkové hodnoty CBH hodnotící komise stanovila pořadí a výherce veřejné zakázky. (MMR, 2014)

5.7. Závěr projektu a srovnání plánovaných a dosažených hodnot

Tabulka č. 5: Srovnání hodnot (vlastní zpracování podle metodické příručky D-10)

Předmět	Plánována hodnota	Dosažená hodnota	Procent. vyjádření	Ženy	Muži
Počet vybraných st. úředníků	800	849	106,125 %		
Celkový počet alespoň jednou přihlášených do e-learningu:	800	807	100,875 %		
Celkem podpořených osob (alespoň jednou na prezenčním školení):	800	704	88%	489	215
Celkový počet účastníků se splněnými testy	720	736	102,2 %	508	228
Úspěšných absolventů kurzu	800	693	86,625 %	480	213
Počet nově vytvořených produktů	3	3	100 %		

Při spolufinancovaných projektech z Evropského rozpočtu může dojít k odchylce při nenaplnění indikátorů. Při nedosažení, odchylka může být do 15% daného indikátoru. Tudíž můžeme projekt z hlediska směrnic indikátorů hodnotit jako úspěšný (Leistner, 2008)

Z tabulky můžeme vyčíst, že o projekt mezi stavebními úředníky z prvoinstančních a druhoinstančních stavebních úřadů byl zájem, protože bylo vybráno 849 SÚ. Alespoň jednou z toho se přihlásilo na webový portál 807 úředníků. Následně 736 účastníků e-learningu prošlo testy a 704 se jich dostavilo, alespoň jednou na prezenční školení. Úspěšných absolventů pilotního projektu je celkově 693 z původně zamýšlených 800.

6. Diskuse vlastních výsledků a návrhů

V rámci náplně projektového manažera projektu byly prováděny činnosti spojené s řízením, delegováním, plánováním, administrativou apod. **V roli projektového manažera byl autor této bakalářské práce.**

Činnosti prováděné při řízení projektu můžeme rozdělit do třech větších kategorií. Každá kategorie zahrnuje jinou činnost projektového manažera, nicméně všechny kategorie jsou navzájem provázané a korespondují se sebou. Kategorie činností, které byly pracovní náplní projektového manažera, tj. autora práce, jsou následující:

1) Administrace projektu je největší kategorií činností. V rámci této kategorie činností se vytvářela klíčová aktivita Evaluace projektu, se kterou bylo spojeno výběrové řízení na dodavatele a celková koordinace zakázky.

Další významnou aktivitou byla kontrola a revize dosažených indikátorů projektu (viz D10- Pokyny pro vyplnění monitorovacích zpráv).

V rámci spolufinancovaných projektů je třeba pravidelně vytvářet reportings o stavu projektu jak z finanční stránky, tak také ze stránky projektové. Tato činnost byla také náplní administrace, zejména pak šlo o reporting ohledně stavu projektu. Vše muselo být v pořádku a v souladu s metodickými příručkami převážně s D10.

Součástí projektu byly i realizované prezenční semináře a příprava materiálu pro potřeby lektorů a účastníků. Součástí této aktivity mimo jiné bylo i dodržování metodické příručky D4 Manuál pro publicitu.

2) Plánování činností - součástí pozice projektového manažera bylo i rozvrhnutí činností pro potřeby prezenčních školení. V rámci této činnosti byla vytvořena komunikační matice podle metodiky projektového řízení v rámci MMR. V matici jsou přesně rozvržené role a zodpovědnosti za činnosti, které byly potřebné pro prezenční semináře. Aktivity byly seřazeny chronologicky pro každého člena projektového týmu zvlášť. Hlavní důvod vytvoření komunikační matice byl ten, že počet realizovaných školení byl četný. Každé školení vyžadovalo přibližně stejnou přípravu a zahrnující stejné aktivity. V důsledku vytvoření komunikační matice byla snížena rizika s vynecháním *nějaké* aktivity. Pro pozici projektového manažera byl přínos hlavně v kontrole, řízení a delegování činností spojených s přípravou na jednotlivá školení.

3) Lessons learned je osobní vzešlá přidaná hodnota projektu. Je to seznam osobních zkušeností a poznatků z oblasti týkající se projektového prostředí a navzájem se prolínajících jevů. V seznamu jsou uvedené jak dobré věci, které se na projektu povedly, tak také ty negativní poznatky, které jsou zvláště ceněny. Negativní poznatky se musí eliminovat, protože s sebou přináší určitá rizika a způsobují tak nechtěný jev.

Diskuze výsledků ze strany autora a MMR

Projektová kancelář se vyjádřila k přístupu spojeným s fungováním ve spolufinancovaném projektu „Vzdělávání stavebních úředníků“, jako přístupu proaktivním a spolehlivým. Mimo jiné, také vyjádření uvádí podílení se na implementování metodiky projektového řízení.

V projektovém prostředí je třeba chápat komplexnost a provázanost všech aktivit a procesů. Práce projektového manažera vyžaduje mnoho zkušeností a znalostí, které se nabývají v průběhu času. Tam kde chybí zkušenosti, je třeba využít zdravého úsudku a teoretických východisek pomocí metodik či standardů.

7. Závěr

Bakalářská práce si stanovila za cíl popsat projekt, který byl realizován Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, zhodnotit dosažené výsledky se stanovenými hodnotami na začátku projektu a popsat přidanou hodnotu autora práce na vybraném projektu.

Projekt „Vzdělávání stavebních úředníků“ byl ukončen v říjnu 2015 a po kontrole řídicím orgánem Ministerstvem práce a sociálních věcí byl shledán projekt úspěšným. V současné době se uvažuje o navazujícím projektu, který by pokračoval v dalším vzdělávání stavebních úředníků.

Při sestavování projektu je vždy třeba chápat projekt jako organismus, který se vyvíjí. Nelze na začátku plánovat bezchybně a realizovat projekt beze změn. Úspěšný projekt by měl mít na začátku stanovenou metodiku či standard, podle kterého by se měl řídit a dodržovat dokumentaci, která se udržuje v průběhu celého projektového cyklu tak, abychom mohli jasně vyčíst jaké aktualizace, změny či rizika byla potřeba v projektu implementovat.

Práce projektového manažere, vyžaduje mnoho zkušeností, které jsou provázaný různým vědeckými disciplínami a přístupy k chápání různých situací. Na projektu je velice důležité poskládat realizační tým z řad odborníků tak, aby si rozuměli, doplňovali se a směřovali za společným cílem i přes různé překážky.

8. Seznam použitých zdrojů

Elektronické zdroje:

- Bělohrad. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 1.10, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8979/>. ID: MAX 97.
- **2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 2.0, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8995/>. ID: MAD 99.
- ESF ČR.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] [Citace: 19. listopad 2015.] <http://www.esfcr.cz/folder/4629/>.
- **Evropský sociální fond ČR.** <http://www.esfcr.cz/>. [Online] [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr#main-content-center>.
- ESIF.** [strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz). <http://www.strukturalni-fondy.cz/>. [Online] [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>.
- Foltýn. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 2.1, 02. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8994/>. ID: MAD 95.
- Gáplovská. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 1.9, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8753/>. ID: MAD 96.
- H. Hudečková, M. Lošťák, A. Ševčíková. 2005.** *Regionalistika, regionální rozvoj a rozvoj venkova*. Praha : ČZU, 2005. 978-80-213-1413-9.
- Hanáková. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz/>. [Online] 2. únor 2008. [Citace: 24. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/7995/>.
- Haughey, Duncan. 2010.** Project smart. <https://www.projectsart.co.uk>. [Online] 2. leden 2010. [Citace: 8. únor 2016.] <https://www.projectsart.co.uk/brief-history-of-project-management.php>.
- Huska. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 1.1, 02. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/folder/4770/>. ID: MAD 93.
- Leistner. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 1.5, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8258/>. ID: MAD 98.
- Malá. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 2.0, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d10>. ID: MAD 100.
- **2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz/file/8992/>. [Online] 2.0, 11. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8992/>. ID: MAD 91.

- MMR ČR.** MMR. <http://www.mmr.cz/>. [Online] [Citace: 19. listopad 2015.] <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo>.
- MMR. 2014.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 14. říjen 2014. [Citace: 19. listopad 2015.] <http://www.esfcr.cz/zakazky/vytvoreni-weboveho-portalu-pro-vzdelavani-stavebnich>.
- , **2015.** MMR ČR. <http://www.mmr.cz>. [Online] 2015. [Citace: 28. listopad 2015.] <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Organizacni-struktura>.
- , **2014.** VSÚ. vsu.mmr.cz. [Online] 2014. [Citace: 29. únor 2016.] <http://vsu.mmr.cz/mod/page/view.php?id=6>.
- OP LZZ.** Evropské sociální fondy ČR. <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/desatero-op-lzz>. [Online] [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/desatero-op-lzz>.
- Společnost pro projektové řízení, z. s. 2014.** IPMA. <http://www.ipma.cz/>. [Online] 2014. [Citace: 10. únor 2015.] http://www.ipma.cz/?page_id=8.
- Strukturální fondy.** Strukturální fondy. <http://www.strukturalni-fondy.cz>. [Online] [Citace: 18. listopad 2015.] <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/op-technicka-pomoc/Operacni-program-Technicka-pomoc>.
- Vaňurová. 2008.** ESF ČR. <http://www.esfcr.cz>. [Online] 1.10, 2. únor 2008. [Citace: 12. únor 2016.] <http://www.esfcr.cz/file/8993/>. ID: MAD 92.

Knižní publikace:

- Kroupová, Zdeňka. 2014.** *Ekonomické aspekty veřejného sektoru*. Praha : ČZU, 2014. ISBN: 978-80-213-2507-4.
- PRINCE2. 2009.** *Prince2 Pocketbook*. [editor] AXELOS. London : The Stationery Office, 2009. ISBN 978-0-11-331199-6
- Řeháček, Petr. 2013.** *Projektové řízení podle PMI*. Praha : Ekopress, 2013. ISBN: 978-80-86929-90-3.
- Svozilová, Alena. 2011.** *Projektový management 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3611-2.

9. Seznam obrázků, tabulek, schémat a příloh

Obr. č. 1: Správné užití log v dokumentech podléhajících OP LZZ (Hanáková, 2008).....	21
Obr. č. 2: Organizační schéma Ministerstva pro místní rozvoj (MMR, 2015).....	27
Obr. č. 3: Hlavní myšlenka realizace projektů v rámci MMR (vlastní zpracování podle metodiky MMR).....	29
Tabulka č. 1: Aspekty životního cyklu projektu.....	15
Tabulka č. 2: Procesy projektu.....	18
Tabulka č. 3: Harmonogram činností KA (MMR, 2014).....	36
Tabulka č. 4: Srovnání plánovaných a reálně dosažených hodnot	39
Tabulka č. 5: Srovnání hodnot (vlastní zpracování podle metodické příručky D-10)	42
Schéma č. 1: Základní rámec projektového prostředí (Svozilová, 2011).....	9
Schéma č. 2: Projektové řízení (PRINCE2, 2009).....	13
Schéma č. 3: Proces řízení rizika (PRINCE2, 2009).....	17
Schéma č. 4 procesy a fáze projektu	18
Schéma č. 6: Organizační struktura projektu (vlastní zpracování podle metodiky PK)	31
Schéma č. 5: Hierarchie organizační struktury projektu (vlastní zpracování podle metodiky PK).....	31
Schéma č. 7: Organizační schéma projektu „VSÚ“ (vlastní zpracování)	35
Příloha č. 1: Hodnotící kritéria (MMR, 2014)	49

10. Přílohy

Příloha č. 1: Hodnotící kritéria (MMR, 2014)

Požadavek	Doplňující informace	Dílčí hodnotící kritérium	Počet bodů (min-max)
komplexnost a provázanost návrhu plnění		nejlépe bude hodnocena ta nabídka, ve které uchazeč zadavateli nabídne návrh řešení plnění, který bude komplexní a vzájemně provázán	0-10 bodů
porozumění dané problematice předmětu veřejné zakázky		nejlépe bude hodnocena ta nabídka, ve které uchazeč nejlépe vystihne potřeby zadavatele, které jsou definovány v čl. 4 zadávací dokumentace	0-10 bodů
technická úroveň navrženého řešení	nároky na výkon HW	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, ve které uchazeč zadavateli nabídne nejnižší možné nároky na HW tak, aby byla zajištěna plná funkčnost webového portálu	0-5 bodů
	přenositelnost na jednotlivé platformy	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, v níž bude uchazečem navržen nejsnazší způsob přenositelnosti na jednotlivé platformy	0-5 bodů
popis vytvoření a implementace webového portálu		nejlépe bude hodnocena ta nabídka, v níž bude uchazečem uveden nejpřesnější a nejprůhlednější popis vytvoření a implementace webového portálu, jehož součástí jsou webové stránky projektu, diskusní fórum a e-learningová aplikace	0-10 bodů
ukázka návrhu struktury výstupů plnění včetně vývojových diagramů		nejlépe bude hodnocena ta nabídka, jejíž ukázka návrhu struktury výstupů plnění včetně vývojových diagramů bude svou strukturou zcela odpovídat předmětu plnění uvedenému v čl. 4 této zadávací dokumentace	0-10 bodů

uživatelská přívětivost navrženého řešení	snadnost přihlášení externích uživatelů	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, ve které bude navrženo nejsnadnější přihlášení externích uživatelů, tj. v navrženém řešení bude uchazečem maximálně zohledněn komfort přihlašování uživatele	0-6 bodů
	intuitivnost	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, která bude z pohledu uživatele maximálně intuitivní, přičemž intuitivnosti zadavatel rozumí především snadnou orientaci při používání webového portálu uživatelem	0-8 bodů
	přehlednost	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, která bude maximálně uživatelsky přehledná	0-8 bodů
	jednoduchost	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, která bude obsahovat nejjednodušší návrh práce s multimédií, při sdílení informací a užívání diskusního fóra	0-10 bodů
	jednotnost přechodu uživatele mezi platformami	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, která bude obsahovat řešení, které bude podporovat všechny standardní operační systémy a internetové prohlížeče	0-8 bodů
	způsob komunikace uživatelů	nejlépe bude hodnocena ta nabídka, která bude nejvíce reflektovat způsob komunikace uživatelů, přičemž samotný způsob komunikace musí odpovídat předmětu veřejné zakázky a tím i potřebám zadavatele s ohledem na cíl samotného plnění, jenž je specifikován v předmětu veřejné zakázky této zadávací dokumentace	0-10 bodů